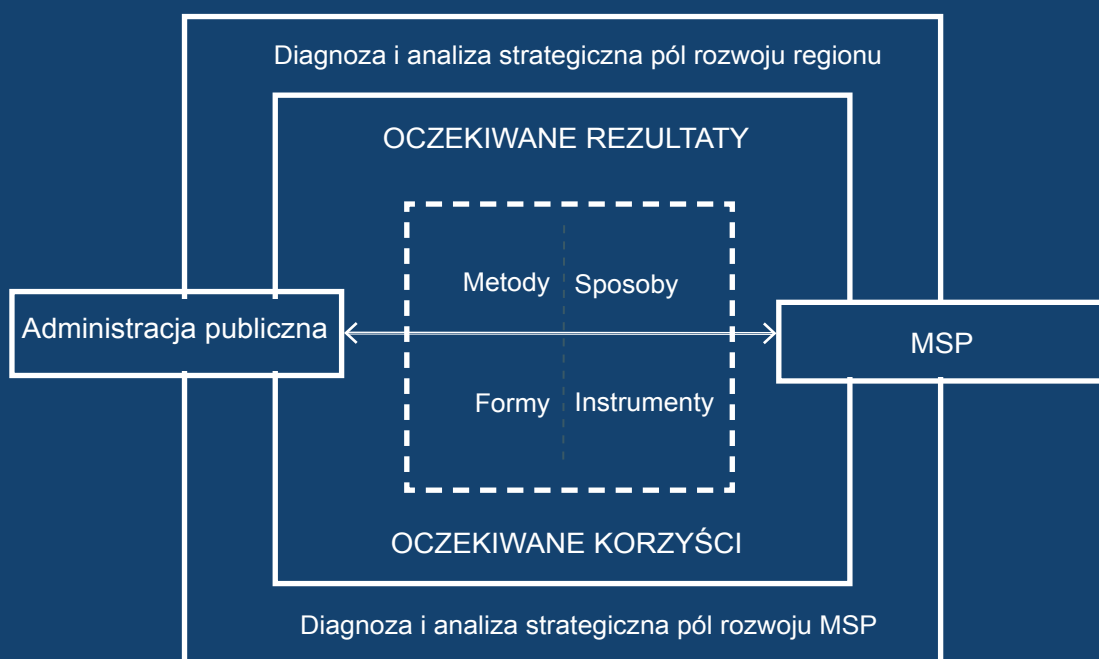


MIRELLA BARAŃSKA-FISCHER

INNOWACYJNOŚĆ MSP W REGIONIE

IMPLIKACJE WSPÓŁPRACY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ I ŚRODOWISKA BIZNESU



MONOGRAFIE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

ŁÓDŹ 2018

MIRELLA BARAŃSKA – FISCHER

**INNOWACYJNOŚĆ MSP W REGIONIE
IMPLIKACJE WSPÓŁPRACY
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ
I ŚRODOWISKA BIZNESU**

Recenzenci:
prof. zw. dr hab. Andrzej Pomykański
dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ

Redaktor Naukowy Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji
prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

Niniejsza monografia stanowi efekt realizacji projektu badawczego habilitacyjnego (nr 4068/B/H03/2011/40), finansowanego ze środków na naukę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz grantu wewnętrznego, finansowanego ze środków Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej (wcześniejsza nazwa: Wydział Organizacji i Zarządzania).

©Copyright by Politechnika Łódzka 2018

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223

tel. 42 631-29-52, 42 631-20-87

fax 42 631-25-38

e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl

www.wydawnictwo.p.lodz.pl

ISBN 978-83-7283-967-1

DOI 10.34658/9788372839671

Nakład 100 egz. Ark. druk. 24,0. Papier offset. 80 g 70 x 100

Druk ukończono w kwietniu 2019 r.

Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

Nr 2284

*„Jest pięć dróg, które prowadzą
do mądrości:
Milczenie, słuchanie, wspomnianie,
nauka, czyny”.*
(przysłowie)

Monografię dedykuję moim rodzicom, mężowi i synowi

Spis treści

Wstęp	9
1. Kreowanie przedsiębiorczości w regionie. Organizacja wobec trendów rozwojowych współczesnego rynku	34
1.1. Istota i charakter kształtowania postaw ludzkich w teorii zachowań człowieka	34
1.2. Wymiary i rodzaje postaw ludzkich oraz ich wpływ na kreowanie obrazu współczesnego rynku – implikacje dla biznesu	37
1.3. Przedsiębiorczość organizacji jako determinanta kreowania nowoczesnej architektury gospodarki regionu	43
1.4. Wybrane aspekty teorii zachowań współczesnych organizacji – stymulanty i bariery ich efektywnego rozwoju w kontekście realizacji nowych wyzwań rynkowych	52
1.4.1. Wiedza jako czynnik wyznaczania kierunków rozwoju współczesnych organizacji	53
1.4.2. Sposoby ożywiania i rozwoju intraprzsiębiorczości w organizacji	60
1.4.3. Cechy przedsiębiorców ułatwiające i utrudniające rozwój organizacji. Bariery kreowania kultury przedsiębiorczości w organizacji	67
1.5. Implikacje zarządzania przedsiębiorczością – trendy rozwojowe współczesnego rynku	73
1.5.1. Zarządzanie przez konsumpcję jako tendencja rozwoju współczesnej gospodarki – ujęcie ogólne	74
1.5.2. Przedsiębiorczość terytorialna – istota i determinanty kształtujące wewnętrzną przedsiębiorczość regionu	77
2. Paradygmat rozwoju terytorialnego XXI wieku: region jako inkubator innowacji. Nowoczesne zarządzanie publiczne w kierunku rozwoju inteligentnych specjalizacji regionów	81
2.1. Region i rozwój regionalny – implikacje dla zarządzania publicznego rozwojem jednostki przestrzennej	81
2.2. Czynniki rozwoju regionalnego w XXI wieku	89
2.3. Koncepcja zarządzania wartością regionu poprzez strategię inteligentnych specjalizacji	93
2.3.1. Komponenty wartości regionu dla jego interesariuszy	93
2.3.2. Istota zarządzania wartością regionu w kontekście budowania środowiska proinnowacyjnego	96
2.3.3. Inteligentne specjalizacje drogą do kreowania innowacji w regionie	100
2.4. Nowa jakość rozwoju regionu jako rezultat realizacji koncepcji inteligentnych specjalizacji – ujęcie perspektywne	108

2.5. Potencjał innowacyjny regionu – istota i determinanty jego kształtowania. Cechy innowacyjnego regionu.....	113
2.6. Istota i funkcje Regionalnych Systemów Innowacji	118
2.7. Istota i implikacje inteligentnego zarządzania rozwojem regionów. Innowacyjne partnerstwo na rzecz kreowania wartości gospodarki regionu.....	126
2.8. Analiza regionalnych uwarunkowań rozwoju innowacyjności MSP – próba syntezy zjawiska	130
3. W kierunku profilowania wsparcia innowacyjności MSP w gospodarce regionu	136
3.1. Istota problemu – od powstania koncepcji do realizacji decyzji innowacyjnych organizacji	136
3.2. Polityka innowacyjna – istota, pojęcie, uwarunkowania i ocena realizacji.....	144
3.3. Realizacja polityki innowacyjnej państwa – ujęcie regionalne	150
3.4. Narzędzia realizacji polityki innowacyjnej szansą dla kreowania gospodarki opartej na wiedzy	162
3.5. Wyzwania w obszarze integracji polityki innowacyjnej państwa z polityką przedsiębiorczości i polityką wsparcia firm sektora MSP w regionie	169
3.6. Realizacja koncepcji biznesów społecznie odpowiedzialnych a zarządzanie inteligencją rynku (na rzecz kreowania zrównoważonej innowacyjności gospodarki regionu) – ujęcie modelowe	171
4. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii przedsiębiorców reprezentujących sektor MSP	192
4.1. Charakterystyka regionu łódzkiego jako obszaru realizacji badania własnego	192
4.2. Metodyka badania ankietowego. Charakterystyka próby badawczej....	196
4.3. Ocena rynkowego wizerunku regionu łódzkiego na podstawie badania ankietowego (perspektywa lat 2011-2013)	207
4.3.1. Wizerunek jednostki terytorialnej – istota problemu	207
4.3.2. Region łódzki w świetle analizy danych empirycznych: MSP o regionie	208
5. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw sektora MSP w regionie łódzkim – implikacje współpracy z administracją publiczną/instytucjami pomocowymi (ujęcie aplikacyjne).....	217
5.1. Uwarunkowania realizacji aktywności innowacyjnej MSP	217
5.2. Efekty realizacji aktywności innowacyjnej MSP	228
5.3. Innowacyjność MSP a wsparcie publiczne. Ocena jakości współpracy MSP z administracją publiczną/instytucjami pomocowymi	229
5.4. Wybrane wskaźniki oceny aktywności innowacyjnej MSP	241

5.5. Rekomendacje i oczekiwania MSP w zakresie kształtowania zintegrowanej współpracy z administracją publiczną/institucjami pomocowymi	250
6. Administracja publiczna/institucje pomocowe dla biznesu na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie łódzkim – implikacje współpracy z przedsiębiorcami sektora MSP (ujęcie aplikacyjne).....	261
6.1. Metodyka badania własnego: wywiad bezpośredni. Charakterystyka próby badawczej	261
6.2. Jednostki administracji publicznej/institucje pomocowe w regionie (perspektywa lat 2011-2013): wizerunek regionu i jego charakterystyka	264
6.3. Działania proinnowacyjne dla MSP i samoocena efektów ich realizacji.....	266
6.4. Ocena jakości współpracy organów administracji publicznej/institucji pomocowych z sektorem MSP.....	272
6.5. Rekomendacje i postulaty uczestników wywiadu w zakresie kształtowania współpracy z przedsiębiorcami MSP.....	276
Zakończenie	288
Spis rysunków.....	298
Spis tabel.....	302
Spis załączników	307
Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy: „Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP w regionie łódzkim” – z perspektywy MSP	308
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu: „Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP w regionie łódzkim” – z perspektywy organów administracji publicznej/institucji pomocowych dla MSP	327
Załącznik 3. Istniejący stan wiedzy w zakresie tematu badawczego. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej	338
Załącznik 4. Przykłady finansowego i pozafinansowego wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej	351
Załącznik 5. Innowacyjność przedsiębiorstw MSP w Polsce wg danych GUS. Stan na październik 2014 r. (w czasie realizacji badania własnego).....	351
Załącznik 6. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce	351
Załącznik 7. Charakterystyka instytucji otoczenia biznesu w Polsce (stan na 2014 r.).....	351
Załącznik 8. Charakterystyka innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce	355
Literatura	363
Summary	377

Wstęp¹

Znaczenie sposobów i charakteru oddziaływania państwa i jego organów administracyjnych na życie całego społeczeństwa w XXI wieku nieustannie wzrasta. Systematyczne kreowanie nowych regulacji prawnych i zasad współżycia społecznego wiąże się, z jednej strony, z wielką odpowiedzialnością ekonomiczną organów administracyjnych za właściwe zarządzanie majątkiem państwa, redystrybucją dochodów obywateli, z drugiej zaś wymaga od decydentów zarządzających rozwojem poszczególnych jednostek terytorialnych (np. regionami²) niezwykłego zaangażowania się w projekcję ich wewnętrznej architektury.

Kluczem sukcesu organizacji publicznych jest, zdaniem J.M. Brysona, satysfakcja ich grup otoczenia³. Sposób, metody lub techniki komunikowania się organizacji z jej interesariuszami⁴ determinują jej efektywne funkcjonowanie

¹ Rozprawa stanowi efekt realizacji projektu badawczego habilitacyjnego (nr 4068/B/H03/2011/40), finansowanego ze środków na naukę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz grantu wewnętrznego, finansowanego ze środków Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej (wcześniejsza nazwa: Wydział Organizacji i Zarządzania).

Podkreślam, że uzupełnienie treści zawartych we wstępie stanowi załącznik 3, w którym potraktowano w sposób bardziej szczegółowy kwestie dotyczące diagnozy i próby oceny istniejącego stanu wiedzy w zakresie omawianej problematyki, uzasadniono również wybór problematyki badawczej.

² Region, to umownie wydzielony, względnie jednorodny obszar; różni się od pozostałych obszarów cechami naturalnymi (przyrodniczo-geograficznymi) lub nabytymi (antropologicznymi, będącymi wynikiem działania człowieka). Jest przyrodniczym i kulturowym środowiskiem życia jego mieszkańców. Posiada cechy decydujące o jego atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów. Elementy regionu – ludność, zasoby naturalne i majątkowe, a także jednostki gospodarcze – w odpowiedni sposób rozmieszczone, wraz z wytworzonymi pomiędzy nimi związkami, zależnościami i relacjami, tworzą jego specyficzną, przestrzenną strukturę zagospodarowania. Struktura ta decyduje o atrakcyjności regionu dla potencjalnych inwestorów, gdyż w określonym stopniu rozwija środowiska innowacyjności, tworzy klimat przedsiębiorczości i buduje podstawy konkurencyjności (dla regionu, jak również dla funkcjonujących na jego terenie podmiotów). Odpowiedzialna jest także za wytworzony przez region potencjał ekonomiczny, kulturowy, intelektualny, innowacyjny, instytucjonalny i środowiskowy, a także wartość dodaną w ujęciu sektorowym. Otoczenie regionalne to tzw. mezootoczenie. A. Adamik *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Zeszyty Naukowe nr 1199, Rozprawy Naukowe, Z. 484, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 40.

³ J.M. Bryson, *What to do when Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*, [w:] „Public Management Review”, nr 1, 2004, ss. 7-8.

⁴ W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji pojęcia „interesariusz”. Jedną, z najczęściej cytowanych, jest ujęcie E. Freemana, przedstawione w 1984 r. Autor podaje, iż „(...) interesariuszem jest każda osoba lub grupa osób, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”. R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston 1984, s. 23.

w środowisku społecznym, stanowią istotny czynnik konkurencyjności kraju, regionu lub rynków lokalnych. Relacje z otoczeniem sektora publicznego determinuje szereg zmiennych i uwarunkowań terytorialnych. Zasadniczą kwestią, rodzącą wiele polemik w środowisku publicznym, jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: jak należy współpracować (kooperować) z podmiotami zewnętrznymi, by móc mówić o partnerstwie, a najlepiej o strategicznym partnerstwie, np. w relacjach na linii: urzędnik administracji publicznej – przedsiębiorca? W tym właśnie zakresie potrzebna jest decydująca rola firm, czy organom administracji publicznej nowa wiedza.

Reaktywność, efektywność lub legitymizacja rządu to część wskaźników opracowanych przez Bank Światowy, za pomocą których rejestruje się wyniki funkcjonowania administracji publicznej⁵. Holenderscy badacze dowiedli, że są one w Europie i pozostałej części świata dość zróżnicowane – najlepiej plasują się w tym względzie kraje Europy Północnej, za nimi Oceania, Europa Zachodnia, Ameryka Północna i Azja Wschodnia. Z kolei Europa Środkowa, Wschodnia i Południowa wypadają najgorzej w kwestii oceny osiągniętych przez administrację publiczną wyników.

Poprawa skuteczności, sprawności i efektywności sposobów oddziaływania organów administracji publicznej na otoczenie biznesowe i okołobiznesowe stanowi obecnie wyzwanie dla decydentów i realizatorów założeń polityki publicznej. Efektywność organizacji warunkowana jest (...) jakością całej sieci powiązań i (...) współzależności wobec firm trzecich⁶.

Rozwój nauki i praktyki zarządzania w Polsce nie objął początkowo swym zasięgiem zarządzania publicznego, należącego do najmłodszych niegdyś dyscyplin szczegółowych nauk o zarządzaniu. Zainteresowanie badaniami w tym obszarze jest zasługą głównie badaczy amerykańskich zajmujących się systemami zarządzania w organizacjach publicznych⁷. Wzrost stopnia zainteresowania naukowców i praktyków problematyką dotyczącą zarządzania w organizacjach publicznych rejestruje w naszym kraju się od ok. 20 lat. Pojawiło się bowiem zwiększone zapotrzebowanie na podstawy teoretyczne zarządzania w sektorze publicznym oraz w jednostkach tworzących ten sektor. Dziś wiedza o funkcjonowaniu organizacji publicznych wykracza poza zakres nauk ekonomicznych. Zjawiska, które występują w tym obszarze, powinny być wyjaśniane również przez finansistów (finanse publiczne) i prawników (prawo administracyjne)⁸, ekonomistów czy prakseologów (racjonalność gospodarowania), czy

⁵ E. Pommer, P. van Houwelingen, *Public Administration in Europe*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 2, 2016, s. 34.

⁶ H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, [w:] „Scandinavian Journal of Management” 2006, Vol. 5, ss. 187-200.

⁷ B. Kożuch, *Modele zarządzania publicznego*, [w:] T. Białas (red.n.), *Dylematy i wyzwania współczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo WSAiB im. E. Kwiatkowskiego, Gdynia 2007, s. 17.

⁸ Por.: J. Lichtarski, D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie publiczne – rozważania o granicach*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 2, 2017, s. 10.

również psychologów/socjologów/antropologów (zachowania społeczne), innych ekspertów, np. praktyków gospodarczych, których biznesy są wspierane ze środków publicznych lub mogłyby takie wsparcie pozyskać.

Zasady i warunki sprawnego i skutecznego dla otoczenia funkcjonowania organizacji publicznych (np. organów administracji publicznej rządowych czy samorządowych) należą nadal do mało rozpoznanych; wiedza o ich zachowaniach rynkowych, przedsiębiorczości czy innowacyjności jest rozproszona, nieusystematyzowana i niekompletna. Tworzy to dobry klimat do systematyzowania i intensyfikowania badań nad zarządzaniem w sferze publicznej⁹, uważa B. Koźuch. Ponadto, aktualnie mówi się o usługach publicznych jako o usługach świadczonych dla obywateli bądź to wprost przez organizacje publiczne, bądź też przez organizacje biznesowe lub społeczne. Zatem, sprawność realizacji zadań publicznych zależy w pewnym (zwiększającym się) stopniu od sprawności funkcjonowania organizacji innych niż publiczne, np. MSP¹⁰ w regionie¹¹.

Ponadto, nie sposób nie zauważyć w tym ujęciu aktywności wszystkich pozostałych terenowych organizacji i instytucji, reprezentujących struktury centralnej administracji publicznej danego kraju czy regionu. Od współpracy wszystkich interesariuszy zależy przecież obraz danej jednostki przestrzennej i sfera modelowania metod i sposobów zarządzania na rzecz kształtowania odpowiednich warunków życia i funkcjonowania w danym środowisku. Szczególne odzwierciedlenie wagi problemu ma miejsce w odniesieniu do płaszczyzny praktycznego oddziaływania organów administracji publicznej/instytucji pomocowych w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw.

Zasadność i konieczność systematycznego unowocześniania sposobów podejścia administracji publicznej do bezpośredniego i/lub pośredniego profilowania sposobów funkcjonowania struktur biznesowych, wrażliwych raczej

⁹ Tamże.

¹⁰ Zgodnie z art. 2 Załącznika nr 1 do Rozporządzenia Komisji WE nr 651, 2014 (z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz.Urz. UE L 187 z 26.06.2014 r.) do kategorii przedsiębiorstw sektora MSP należą te, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln EUR lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR. W kategorii MSP małe przedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 mln EUR. W kategorii MSP mikropodsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 mln EUR. W kategorii mikropodsiębiorstwa należy uwzględnić również osoby prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek. Każde przedsiębiorstwo większe niż przedsiębiorstwo średnie klasyfikowane będzie jako przedsiębiorstwo duże.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kn6Bnwntqx8J:www.eurodialog.pl/media/pdf/definicja_msp.pdf+&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl (data dostępu: 2.08.2014).

¹¹ J. Lichtarski, D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie publiczne – rozważania o granicach*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 2, 2017, s. 9.

na otoczenie zewnętrzne, prowadzi w ostatniej dekadzie do wzrostu popularności zagadnienia w obszarze teoretyczno-empirycznych rozważań istniejących w literaturze przedmiotu. Interdyscyplinarny charakter dyskusji i polemik autorów, zróżnicowanych w swej istocie i charakterze, koncepcji poszukiwania jak najdoskonalszych praktyk administracyjnych może prowadzić do rozwoju inteligentnych ścieżek zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej.

Nowoczesne zarządzanie publiczne opiera się na zintegrowanej, w sieciowy sposób, strukturze przejmowania współodpowiedzialności wszystkich interesariuszy gospodarki regionów w rozwój potencjału innowacyjnego i pomnażanie majątku swojego i regionu. „Niewywiązywanie się (państwa) z przyjętych zobowiązań lub, wobec rosnących oczekiwań obywateli, nawet brak widocznej poprawy w zakresie jakości i liczby świadczonych przez administrację publiczną usług, może stanowić zagrożenie dla istnienia państwa”, uważa T. Rostkowski¹². Jednocześnie należy podkreślić, że w XXI wieku oczekiwania zarówno przedsiębiorców, obywateli danego terytorium, czy wszystkich innych podmiotów rynkowych wobec podmiotów zewnętrznych, a w tym głównie centralnych i terenowych organów administracji publicznej, zasadniczo wzrosły – wejście Polski do Unii Europejskiej zdynamizowało zmiany i przeobrażenia w tej materii.

Za niewłaściwą należy przyjąć interpretację, nadal dość popularną w środowisku teoretyków zarządzania/praktyków biznesu, że w administracji publicznej się „administruje”, a w organizacjach gospodarczych się „zarządza”. Administrowanie to nastawienie na przestrzeganie prawa i jego procedur – oznacza określoną pasywność podmiotu, ale nie wyklucza w żadnej mierze rzetelnego i sumiennego wykonywania obowiązków służbowych¹³. Natomiast zarządzanie w organizacjach publicznych to nie tylko określone prawem działania, lecz również pewien stopień autonomii kierującego, zaangażowanie w formułowanie i realizowanie celów organizacji, dopuszczanie w procesie decyzyjnym pewnego poziomu ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności w sensie organizacyjnym, a nie tylko karnym. Stąd wniosek, że w organizacjach publicznych może występować zarówno administrowanie, skoncentrowane głównie na aspektach prawnych, oraz zarządzanie nakierowane na odbiorcę usług publicznych¹⁴.

Obserwacja przeobrażeń gospodarek innych krajów członkowskich zjednoczonej i nadal jednoczącej się Europy pozwoliła decydom każdego kraju, poniekąd, w jakimś stopniu poszukiwać inspiracji rozwiązań swych problemów na zewnątrz, tj. nawet przenosić, w określonym zakresie przyjęte i sprawdzone wzorce kształtowania postaw i zachowań organów administracji publicznej wobec innych podmiotów, najczęściej jednak wobec samych obywateli, przedsiębiorstw, czy instytucji. Nadmienić należy, że transferując doświadczenia z rynków innych państw całego świata, każde państwo poszukuje w ich strukturze

¹² T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, ss. 11-12.

¹³ B. Koźuch, *Modele zarządzania publicznego*, wyd. cyt., s. 19.

¹⁴ Tamże.

rozwiązań mogących mieć zastosowanie w reprezentowanej jednostce terytorialnej, przy uwzględnieniu jej specyficznego charakteru i problemów. Dążenie jednak do ścisłego ujednolicania, w horyzontalnym zakresie, polityk regionalnych krajów członkowskich UE wydaje się być na dziś sprawą raczej odległą; każde państwo ma właściwą sobie specyfikę funkcjonowania i zaplecze zasobowe, każde z nich charakteryzuje inny potencjał rozwojowy, inna struktura podmiotowa, inne plany, wizje i cele.

Spojrzenie jednak na problematykę pozyskiwania wsparcia przedsiębiorczości i innowacyjności dla całej społeczności i przedsiębiorstw danego kraju, czy regionu wiąże się z koniecznością uwzględnienia szeregu innych problemów wewnątrzterytorialnych, specyficznych wyłącznie dla danego środowiska przestrzennego. Współpraca i wymiana doświadczeń różnych specjalistów i ekspertów (np. ekonomistów, prawników, psychologów, socjologów, ekologów, finansistów, marketingowców, strategów rozwoju terytorialnego, planowania przestrzennego i przedstawicieli innych dyscyplin i dziedzin nauk społecznych, czy humanistycznych), których nie sposób wyczerpująco wymienić, pozwolić może na wygenerowanie pożądanego, na danym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej, modelu zarządzania sferą skutecznego i efektywnego oddziaływania organów administracji publicznej/institucji pomocowych w zakresie wspierania aktywności podmiotów rynkowych na rzecz kreowania innowacji dla gospodarki regionu, kraju, czy świata.

Podkreślić jednak należy, że dotychczasowo w Polsce stosunkowo rzadko w badania nad administracją publiczną angażują się specjaliści z zakresu zarządzania¹⁵; ponadto, zdaniem H. Izdebskiego i M. Kuleszy nauki o administracji „borykają się z kryzysem identyfikacji, wynikającym z wielości nurtów oraz podejść”¹⁶, których wieloznaczność i niejasność, nieostrość pojęć, brak ich systematyzacji¹⁷ hamuje rozwój samodzielnych nurtów badawczych. W zarządzaniu publicznym wykorzystuje się w tym zakresie dorobek i doświadczenie funkcjonowania innych sektorów, np. organizacji, poszukując doskonałych rozwiązań w zakresie kierowania administracją i jej działaniami w stosunku do interesariuszy. Nowatorski charakter pojęcia „zarządzanie publiczne” stanowi dla wielu prawników lub administratywistów przyczynek do jego eksploracji. Jako jedna, z istniejących wcześniej w nomenklaturze subdyscyplin nauk o zarządzaniu posiada swą specyfikę przedmiotową¹⁸.

¹⁵ Tamże, s. 13.

¹⁶ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 1999, s. 273.

¹⁷ S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, [w:] Organizacja i Kierowanie, nr 1, 2014, s. 11. W. Szumowski, *Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji*, [w:] „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 4, 2014, s. 87.

¹⁸ B. Kozuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 17.

Turbulentny i dynamiczny rynek większości gospodarek świata sprzyja generowaniu zarówno prywatnej przedsiębiorczości, jak i instytucjonalnej, zbiorowej. Konieczność prowadzenia prac badawczych i analiz w środowisku funkcjonowania współczesnych organizacji, szczególnie MSP, powinna odbywać się w sposób ciągły i mieć charakter studiów obiektywnych. Ich aktywność innowacyjna, prowadząca zwykle do rozwoju danego podmiotu i ekspansji na nowe obszary rynku, winna stanowić zasadnicze wyzwanie dla decyzji podejmowanych przez kadrę zarządzającą funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Ponadto, zmiana dotychczasowego sposobu i metod kierowania sposobami rozwoju każdej organizacji wymusza poniekąd „z góry” na jej pracownikach nastawienie prorozwojowe, budzi często w nich nowe siły i nadzieje. Jest zwykle dla nich mobilizująca, by się rozwijać i tworzyć coraz doskonalsze produkty, procesy czy technologie/techniki aż po sposoby organizacji kolejności realizacji planowanych przedsięwzięć biznesowych (ich zakresów, wewnętrznej struktury faz i etapów). Ponadto, podkreślić należy, że w Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa są mało innowacyjne (znajdują się w fazie tzw. „zaawansowanego raczkowania w zakresie innowacyjności”¹⁹). Jeśli wprowadzają innowacje, to w celu osiągnięcia pozycji konkurencyjnej, zdaniem M. Strużyckiego i B. Bojewskiej²⁰.

Angażowanie się współczesnych organizacji w innowacje stało się w Polsce, dojrzałej gospodarce rynkowej, swoistego rodzaju paradygmatem ich rozwoju, zmienną „oczywistą”, bez istnienia której nie istnieje żaden inteligentny model planowania i zagospodarowania przestrzennego zasobów jednostki terytorialnej. To determinanta pozwalająca kształtować jej obraz, to swoistego rodzaju aksjomat wpisany na trwałe w architekturę zdarzeń proinnowacyjnie nastawionej gospodarki, inteligentnie realizującej swe cele i zadania.

Podkreślić należy, że określenie „aktywność innowacyjna” jest ściśle skorelowane z definicją „rozwoju innowacyjnego” organizacji, czy jej innowacyjnością. W zasadzie nie podjęto dotychczas w literaturze przedmiotu próby przedstawienia precyzyjnej kategoryzacji znaczenia obu wyrażen. Na przykład, R. Stanisławski definiuje RI – rozwój innowacyjny podmiotu przez pryzmat wykorzystania na jego rzecz innowacji, których rezultatem ma być poprawa stanu konkurencyjności funkcjonowania organizacji gospodarczych (...) ²¹, co zdaniem autorki nie zawsze musi mieć miejsce²²; jedynie ta innowacja, której

¹⁹ M. Strużycki, B. Bojewska, *Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki*, [w:] red.n. J. Perenc, J. Hołub-Iwan, *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 131.

²⁰ Tamże.

²¹ R. Stanisławski, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2017, s. 8.

²² Na marginesie, zauważyć można, że podobnie rzecz się ma z interpretacją pojęcia „nowy produkt” w literaturze przedmiotu. W tym jednak względzie interpretację jego znaczenia traktuje się dwojako, w zależności od punktu widzenia jego interesariusza –

skutki aplikacji są pozytywnie oceniane przez jej adresatów, stosujący ją podmiot może prowadzić do rozwoju, zarówno w odniesieniu do innowacji „wewnętrznych” (tj. stosowanych wyłącznie w przedsiębiorstwie, czy instytucji), jak również do „zewnętrznych” (tj. przeznaczonych dla innych interesariuszy). Ponadto, słowo „rozwój” oznacza samo w sobie proces przechodzenia do stanów, pod pewnym względem, doskonalszych od dotychczasowych. Szereg innowacji (tzw. negatywnych) prowadzić może do regresu i w rezultacie do zniknięcia organizacji z rynku. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, należy stwierdzić, że R. Stanisławski miał raczej na myśli aktywność innowacyjną organizacji, aniżeli jej rozwój innowacyjny.

Inny sposób nazewnictwa i interpretacji zjawiska dotyczący problematyki przyswajania pomocy z zewnątrz przez przedsiębiorców, reprezentujących sektor MSP, charakterystyczny jest dla rozważań prowadzonych w tym względzie przez M. Matejuna. Autor, w treści swej rozprawy habilitacyjnej, określił działania przedsiębiorcy podejmowane w zakresie pozyskania wsparcia na rzecz rozwoju reprezentowanej organizacji jako jego „aktywności, nakierowane na pozyskanie wsparcia i jego wykorzystanie w realizacji procesów rozwojowych”²³ w szerokim tego słowa znaczeniu, nie koncentrując się na ich innowacyjności. Interpretacja M. Matejuna wydaje się być spójna z zaproponowaną przez autorkę monografii, gdyż przyswajanie wsparcia nazwać można jako jego absorpcję.

Zatem, za **aktywność innowacyjną organizacji** (*in. jej innowacyjność*) **uznaje się**, w treści monografii, **zdolność i wewnętrzną motywację jej pracowników, angażujących się w podejmowanie prorozwojowych działań** (m.in. ciągłego poszukiwania okazji do generowania innowacji, ich wdrażania i upowszechniania, zarządzania nimi w sposób inteligentny i zrównoważony), **których rezultaty są pożądane przez interesariuszy tych działań**. Innowacje, gdy będą nietrafione, przyniosą organizacji osłabienie jej zdolności do konkurencyjności w szybko zmieniającym swe oblicze otoczeniu rynkowym. Będą to tzw. pseudoinnowacje. Innowacyjność jest przede wszystkim produktem świadomości rangi istnienia innowacji dla całego społeczeństwa. Stąd, postawy i zachowania ludzkie (kreatywność człowieka) odgrywają tu kluczową rolę. Innowacyjność postaw ludzkich nie została jednak, zdaniem T. Bal-Woźniak, w dostatecznym stopniu zdiagnozowana ani w kontekście makroekonomicznym, ani w mikroekonomicznym²⁴.

wytwórcy, czy rynku docelowego. Szerzej [w:] Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Warszawa 2012.

²³ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 1194, Rozprawy Naukowe nr 483, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, ss. 5-6.

²⁴ T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012, s. 11.

Innowacje, zdaniem A.H. Jasińskiego, pełnią dualną rolę w działalności firmy²⁵:

- 1 – ułatwiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa, np. umożliwiają sprostanie konkurencji na rynku czy poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp) wewnątrz firmy,
- 2 – utrudniają jej działalność, ponieważ są często przyczyną konfliktów w przedsiębiorstwie oraz źródłem niepewności rynkowej towarzyszącej nowemu produktowi wprowadzanemu na rynek.

Trudno nie zgodzić się z powyższym ujęciem; zaznaczyć jednak trzeba, że w odniesieniu do MSP ujęcie to ma szczególną interpretację. W krajach wysoko rozwiniętych dominuje model multisieciowego zarządzania innowacjami – nieustannie powstają kolejne jego generacje. Małym i średnim przedsiębiorstwom nie jest zwykle łatwo uczestniczyć w rozbudowanych strukturach sieciowych, rodzą się wówczas konflikty, co spowalnia procesy innowacyjne. Zresztą, ich rola, uważa S. Marciniak²⁶, jest „często przesadnie wysoko oceniana. O ile, pisze autor, w zakresie elastyczności dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych oraz możliwości zwiększania zatrudnienia mają one rzeczywście przewagę nad dużymi i wielkimi firmami, o tyle w zakresie innowacyjności nie są w stanie z nimi konkurować”.

Wdając się w polemikę z autorem powyższych słów, autorka monografii reprezentuje następujące stanowisko: niezupełnie zgadzam się z drugą częścią powyższego ujęcia (że: „nie są w stanie z nimi konkurować”), albowiem praktyka biznesu dostarcza nam przykładów udanej konkurencji „czegoś, co małe z czymś, co wielkie”. Mam tu na myśli małe i średnie przedsiębiorstwa, które w polskiej rzeczywistości rynkowej (maj, 2017 rok) doskonale dają sobie radę w zderzeniu konkurencyjnym z większymi „rekinami biznesu”. Owszem, nie są to przykłady masowe, ale swoistego rodzaju case studies. jeśli chodzi akurat o nasz kraj. Dowód na poparcie tezy autorki stanowią wyniki badań pt. „Smart Industry Polska 2017”, które miały przynieść odpowiedź na pytanie: **„Czy polskie firmy, głównie małe i średnie, są gotowe do zmian i wyzwań związanych z tzw. Przemysłem 4.0”**²⁷? Badaniem objęto 250 firm sektora MSP, większość z nich – z kapitałem polskim. Wyniki badania wskazały m.in., że mamy²⁸

²⁵ A.H. Jasiński. *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 40.

²⁶ S. Marciniak, *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 142.

²⁷ Industry 4.0 to „zbiórce pojęcie oznaczające integrację inteligentnych maszyn, systemów oraz wprowadzanie zmian w procesach produkcyjnych mających na celu zwiększanie wydajności wytwarzania oraz wprowadzenie możliwości elastycznych zmian asortymentu. Przemysł 4.0 dotyczy nie tylko technologii, ale też nowych sposobów pracy i roli ludzi w przemyśle.

Szerzej [w:] <http://przemysl-40.pl/index.php/2017/03/22/czym-jest-przemysl-4-0/> (data dostępu: 9.05.2017).

²⁸ Opracowano na podstawie: Wywiadu Polskiego Radia pt. „*Gospodarka dla każdego 2017*” z dnia 08.05.2017 roku, godz. ok. 20.30. Respondent (gość programu 1. PR):

przykłady start – upów, które są finansowane np. przez venture capital – mają też do wykorzystania fundusze unijne, dotacje rządowe; jest też wiele programów, które popierają świetne pomysły małego i średniego biznesu²⁹. Dziś niektóre małe i średnie przedsiębiorstwa doskonale konkurują na rynkach zagranicznych, nawet globalnych. W skali rynku krajowego, czy regionalnych rynków, stanowią jednak zdecydowaną mniejszość.

Zatem, szukając konsensusu, dochodzę do wniosku, że: w dzisiejszych czasach należy bardzo ostrożnie formułować tezy naukowe, poprzeć je badaniami własnymi, bo dynamiczny rynek szybko zweryfikuje ich słuszność/niesłuszność.

Wracając do poprzedniego wątku rozważań – innowacyjność organizacji należy traktować „za podstawowe wyzwanie dla zarządzania gospodarką dla przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej”³⁰, czy również świata. Jest to szczególnie ważne dla kształtowania relacji: biznes – administracja publiczna oraz nauka.

W dzisiejszym świecie „obywatel staje się partnerem administracji w procesach zarządzania publicznego (...), a wyraźna granica między administracją a światem zewnętrznym stopniowo się zaciera. Najważniejszym wyzwaniem w zarządzaniu partycypacją obywatelską jest zapewnienie jej realnego oddziaływania na działalność administracji”³¹, co ma szczególne uzasadnienie w środowisku biznesowym reprezentowanym przez MSP. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają niezwykle istotne znaczenie w rozwoju lokalnym i regionalnym.

Biorąc pod uwagę analizę istniejącego dorobku naukowego z zakresu problematyki innowacyjności przedsiębiorstw lub innowacji w szerokim tego słowa znaczeniu, należy stwierdzić, że autorzy koncentrują się na różnych aspektach procesów twórczych i komercjalizacyjnych innowacji. Teoria austriackiego ekonomisty Josepha Schumpetera (1883-1950) uważanego z „ojca innowacji” zapoczątkowała ewolucyjny rozwój poglądów w zakresie teorii innowacji na całym świecie. Jeszcze pół wieku temu (lata 60. XX wieku – początek 70.) skupiano uwagę głównie na czynnikach wewnętrznych determinujących procesy innowacyjne organizacji. W ostatnim jednak ćwierćwieczu minionego stulecia do głosu doszedł „głos rynku” jako czynnik zewnętrzny: popyt, dzięki któremu w ogóle można było być innowacyjnym w gospodarkach, rzecz jasna, rozwiniętych. Pierwsze prace naukowe, w których zwrócono uwagę na związek między wiel-

Tomasz Haiduk, członek zarządu Siemens Polska. Moderator: Błażej Prośniewski, Naczelna Redakcja Gospodarcza PR.

²⁹ W treści monografii wspominam ponadto, w innym miejscu, o nagrodach dla sektora MSP (m.in. Gala Przedsiębiorczości 2018), co również stanowi dowód, że firmy te doskonale konkurują z wielkimi „rekinami” sceny gospodarczej.

³⁰ A. Pomykański, *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1148, Organizacja i Zarządzanie, Z. 53, Łódź 2013, s. 6.

³¹ D. Sześciło, *Administracja i obywatele. W stronę partnerstwa*, [w:] D. Sześciło (red. n.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Wydawca Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, ss. 298-300.

kością firmy a jej innowacyjnością, pojawiły się w świecie ok. 30 lat temu³², choć uwaga autorów skupiała się na badaniu wpływu pojedynczych czynników (głównie wewnętrznych). Rozwój gospodarczy krajów Europy Zachodniej, USA czy Japonii w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych udowadnia, że był on w dużej mierze uzależniony od innowacji i przedsiębiorczości, a tym samym uzasadnia, iż ponownie mamy do czynienia, jak podkreśla S. Mikosik, z „erą Schumpeteriańską”³³, przynajmniej w początkowym okresie istnienia gospodarki rynkowej w Polsce. Do 1989 roku problematyka innowacji była rozpatrywana w Polsce przede wszystkim w aspekcie technicznym, a nie ekonomicznym³⁴.

Do roku 2002 w literaturze polskiej było raczej niewiele, zdaniem H. Mizgajskiej, opracowań dotyczących aktywności innowacyjnej i jej uwarunkowań³⁵. W przekonaniu autorki słowo „niewiele” H. Mizgajska odniosła z pewnością do ogólnosiątkowych zasobów wiedzy i z tym ujęciem się zgadza. Niemniej jednak, należy wziąć pod uwagę fakt, że począwszy od okresu transformacji systemowej w Polsce problematyką innowacyjności przedsiębiorstw zajęto się w sposób niemalże „masowy”, w każdym ośrodku naukowym lub naukowo-badawczym.

Wiele analogii z koncepcją schumpeterowską posiada np. model przedsiębiorcy stworzony w latach siedemdziesiątych przez Israela M. Kirznera w „Competition and Entrepreneurship”³⁶. „Architektura schumpeterowskiego systemu z pewnością posiada przynajmniej jeden niezbędny składnik wielkości – prostotę. W centrum tego systemu stoi **przedsiębiorca – innowator**, człowiek o niezwyklej intuicji, energii, wytrwałości i zdolnościach organizacyjnych. To właśnie ta jednostka, jak przedstawia ją Schumpeter, w połowie marzyciel, w połowie twardy realista, inicjuje zmianę ekonomiczną”³⁷, jak to ujął H. Kisch.

³² Szerzej [w:] H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, ss. 34–38.

³³ S. Mikosik., *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993, s. 168 i kolejne. Cyt. za: L. Kaliszczak, *Schumpeterowska teoria przedsiębiorczości i jej współczesne implikacje*, [w:] „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 8, 2011, s. 345.

³⁴ Przedstawicielami tego nurtu są m.in.: S. Marciniak, W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, A. Pomykański. Badania nad tym zagadnieniem zaczęły się intensywniej rozwijać pod koniec lat 60. XX wieku, czego odzwierciedleniem są liczne opracowania np.: K. Wandelta, J. Czipała, L. Pasiecznego i J. Więckowskiego, B. Fiedora, S. Kasprzyka, L. Białoń, W. Sprucha czy Z. Pietrasińskiego, J. Kisielnickiego, J. Czerniaka, K.B. Matusiaka, A. Żołnierskiego i wielu innych naukowców, których nazwisk nie sposób wymienić.

³⁵ H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, wyd. cyt., s. 37.

³⁶ A. Głapiński, *Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies*, [w:] „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1, 2012, s. 7.

³⁷ Tamże, s. 9.

Chcąc zatem mówić o skutecznym i efektywnym działaniu organizacji publicznych na rzecz przedsiębiorców, konieczne staje się nie tylko przestrzeganie reguł i procedur określonych przepisami prawa, ale przede wszystkim koncentracja na wyniku końcowym – rezultatach, jakie powinny przynieść realizowane programy działań względem obywateli i innych podmiotów rynkowych³⁸. Dzięki obserwowaniu i pomiarze tych wyników, organizacje publiczne powinny dostosowywać działania, jeśli nie spełniają one oczekiwań interesariuszy, czyli uczyć się w wyniku doświadczeń³⁹. Wymaga to podjęcia szeregu systematycznych działań. Proces ich przeprowadzania jest żmudny i rozłożony w czasie.

Wysiłki przedstawicieli władz publicznych, podejmowane w tym obszarze, należy skoncentrować na dążeniu do zadowolenia interesariuszy regionu, angażując ich w procesy kreowania jego struktury wewnętrznej. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do firm sektora MSP. One stanowią istotną i kluczową część każdej gospodarki. MSP traktuje się jako najistotniejsze ogniwo w procesie generowania wzrostu gospodarczego kraju i jego poszczególnych regionów – są zasadniczym stymulatorem ich rozwoju.

Biorąc pod uwagę analizę dorobku autorów zajmujących się problematyką administracji publicznej i zarządzania publicznego, zauważa się, że w większości opracowań dokonuje się rozróżnienia na⁴⁰:

³⁸ Na temat polityki rządu na rzecz wspierania działalności przedsiębiorstw napisali w Polsce m.in.: E. Stawasz, B. Piasecki, B. Mikołajczyk, K. Poznańska, S. Lachiewicz, R. Lisowska, M. Matejun, B. Kożuch, P. Głodek, R. Stanisławski, S. Ciok, J. Gralewski, A. Zakrzewska-Bielawska, A. Kamińska, A. Świadek, J. Wiśniewska, H. Mizgajka, K. Koziół, E. Bitnerowa, E. Okoń-Horodyńska, M. Strużycki, W. Dziemianowicz z zespołem, A. Skowronek-Mielczarek, J. Łapiński, J. Jesionek, W.L. Białoń, W. Janasz i wielu innych naukowców, gdyż jest to temat „wiecznie żywy”, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Polityka innowacyjna państwa może być realizowana w 3 zakresach i mieć charakter – regulacyjny, najczęściej realizowany, gdzie państwo przez akty prawne wpływa na tę politykę, – wspierający, gdzie państwo pośrednio oddziałuje na podmioty prowadzące działalność innowacyjną (wsparcie finansowe, popieranie projektowe, dofinansowanie kosztów funkcjonowania jednostek badawczych i in.), – partycypacyjny, gdzie państwo uczestniczy bezpośrednio, finansując w części lub całości koszty badań, wdrożeń lub przez zamówienia publiczne.

³⁹ M. Bratnicki, A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen, *Procesy uczenia się organizacji sektora publicznego*, [w:] B. Kożuch, *Modele zarządzania publicznego*, wyd. cyt., s. 32.

⁴⁰ Szerzej [w:] J. Czaputowicz (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, PWN, Warszawa 2016.

Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000.

P. Jeżowski, *New Public Management – nowy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] P. Jeżowski (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony – metody wyceny*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2002.

J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa 2003.

B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.

K.König., *On the Typology Public Management*, IISA, Brussels 2003.

- a – tradycyjne zarządzanie publiczne, które sprowadza się do administrowania sprawami obywateli,
- b – menedżerskie zarządzanie publiczne, utożsamiane zwykle z koncepcją New Public Management (NPM⁴¹).

Istnieją zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy stosowania koncepcji NPM. Ci pierwsi podkreślają jej „rewolucyjny charakter”. NPM oznacza zupełnie nowe spojrzenie na zarządzanie sektorem publicznym. Przeciwnicy zaś twierdzą, że (...) „nie przełamuje się utrwalałych biurokratycznych przyzwyczajęń”. Praktyczna realizacja koncepcji nie zawsze pokrywa się z założeniami teoretycznymi i ignoruje wykorzystywanie narzędzi zarządzania⁴². Jednak „rozumienie nowoczesnych systemów zarządzania w administracji publicznej zostało wyprowadzone z zasad aksjologicznych i prakseologicznych nowego zarządzania publicznego i rządzenia współuczestniczącego”⁴³. Stosowanie więc zintegrowanych rozwiązań już na etapie projektowania procedur i zasad umożliwiających partycypowanie całej społeczności w efektywnym i skutecznym zarządzaniu sprawami jednostki terytorialnej, w której się znajduje, to kluczowy kierunek działań dla władz publicznych regionu.

W związku z powyższym, problemy badawcze skonstruowane na potrzeby realizacji badania empirycznego monografii mieszczą się w ramach drugiego z powyższych ujęć. Jego istota w odniesieniu do obszaru kształtowania współpracy z interesariuszami jednostki terytorialnej podlega nieustannej ewolucji. Relacje międzyorganizacyjne, występujące między podmiotami publicznymi, są szczególnie istotne w zakresie kształtowania odpowiedniego klimatu środowiska zewnętrznego, by przyciągać potencjalnych interesariuszy, a posiadanych już umieć w nim zatrzymać na stałe.

Nadmienić należy, że zjawisko kreowania środowiska rynkowego, sprzyjającego rozwojowi innowacyjności organizacji, implikowanej przez rezultaty zewnętrznego oddziaływania innych podmiotów rynkowych, nie jest na obecną chwilę wystarczająco i wyczerpująco ujmowane w dostępnej literaturze przedmiotu. Podejmowane są fragmentaryczne próby prowadzenia studiów w tym zakresie w odniesieniu do firm sektora MSP lub administracji publicznej, niemniej jednak mają jedynie charakter wycinkowy, realizowane są sporadycznie –

B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004 i wiele innych opracowań krajowych, jak i zagranicznych.

⁴¹ Nadmienić należy, że teoretyczne podstawy nowego zarządzania publicznego ocenia się w Polsce jako słabe – brak jest solidnej bazy pojęciowej, a to stanowi niedoprecyzowanie jego istoty w literaturze. Szerzej [w:] 1/ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 50 i kolejne. 2/ M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, ss. 143-147.

⁴² M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, wyd. cyt., s. 144.

⁴³ J. Dziewulski, *Wyzwania marketingu i zarządzanie instytucjami publicznymi w perspektywie strategicznej organizacji*, [w:] red. n. G. Rossa, A. Smalec, „Marketing i Zarządzanie”, Zeszyty Uniwersytetu Szczecińskiego, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 4, 2016, s. 53.

nie stanowią dla decydentów przedsiębiorstw i władz regionu spójnego kompendium wiedzy. Zagadnieniom tworzenia więzi i problematyce zarządzania relacjami publiczno-organizacyjnymi przyglądają się m.in. przedstawiciele nurtu i koncepcji nowoczesnego zarządzania publicznego, zarządzania strategicznego i marketingu relacji. Treści istniejących opracowań można sprowadzić do eksploracji problemów dotyczących diagnozy i/lub prognozy kształtowania optymalnych, w danej sytuacji rynkowej, ścieżek rozwoju i ekspansji terytorialnej współczesnych organizacji. Wymaga to, w warunkach dojrzałej gospodarki rynkowej, podejścia ekstrawertycznego decydentów przedsiębiorstw, otwartego na problemy otaczającej rzeczywistości, a przede wszystkim skłonnego do podejmowania współpracy w innymi podmiotami rynkowymi na rzecz generowania nadzwyczajnych korzyści nie tylko dla siebie samych, ale i dla otoczenia, w szerokim tego słowa znaczeniu.

Odzwierciedleniem projektowanych kierunków naukowych i praktycznych działań ekspertów jest zrodzenie się w literaturze określenia „otwarte innowacje” (open innovation)⁴⁴; choć jest ono relatywnie nowe w Polsce, jeśli chodzi o jego konceptualizację, to spopularyzowane w świecie przez H. Chesbrougha (na kalifornijskim Uniwersytecie), powinno wносить do architektury zdarzeń proinnowacyjnie nastawionej gospodarki i przedsiębiorstw (niezależnie do wielkości reprezentowanego terytorium przestrzennego) nową i doskonalszą jakość. Sprowadza się, w gruncie rzeczy, do profilowania ścieżek rozwoju istniejących organizacji gospodarczych w kierunku generowania postaw i zachowań decydentów organizacji otwartych na otoczenie, współpracujących z innymi podmiotami zewnętrznymi, a nie bazujących wyłącznie na własnej sferze B+R.

W świetle prowadzonych rozważań można stwierdzić, że **innowacyjność MSP w Polsce**, w jej poszczególnych regionach, **należy szybko „szeroko otworzyć”**. To kluczowe dla rozwoju innowacyjności gospodarki krajowej – „element podnoszenia konkurencyjności jednostek regionalnych”⁴⁵. Innowacyjność jest „produktem kompetencji innowacyjnych, a nie zbiegu okoliczności (...). Im więcej ludzi posiada je, a (...) państwo stworzy możliwość wykorzystania tych kompetencji”, tym (...) lepiej dla gospodarki i wzrostu jej konkurencyjności⁴⁶.

⁴⁴ Szerzej [w:] R. Lisowska, R. Stanisławski, *The Cooperation of Small and Medium – sized Enterprises with Business Institutions in the Context of Open Innovation*, [w:] *Procedia Economics and Finance*, nr 23, 2015.

R. Stanisławski, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, wyd. cyt., s. 8 i kolejne. F. Bailom, K. Matzler, D. Tschemernak, *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, ss. 91-93.

⁴⁵ J. Kaźmierski, *Region i uwarunkowania jego rozwoju oraz konkurencyjności*, [w:] A. Adamik (red. n.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 29.

⁴⁶ T. Bał-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, wyd. cyt., s. 11.

Przedsiębiorstwa z sektora MSP są zwykle mniej aktywne innowacyjne niż przedsiębiorstwa duże – zatrudniające od 250 pracowników⁴⁷ – zarówno w Polsce, Europie, jak i na świecie. Ich działalność w procesie „odradzania się”⁴⁸ gospodarek poszczególnych regionów jest bazowym czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu dobrobytu ekonomicznego. Stąd też, wspieranie rozwoju MSP przez prowadzenie m.in. aktywnej polityki przez władze publiczne jednostki terytorialnej jest tematem aktualnym dla licznych grup społecznych, szeroko diskutowanym przez środowisko nauki i praktyków biznesowych.

Inicjatorzy procesów przedsiębiorczych, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, dążą przynajmniej w krótkiej perspektywie czasu do zwiększenia skuteczności i efektywności sposobów funkcjonowania niemal wyłącznie dla reprezentowanej organizacji (czy osiągnięcia wymiernych rezultatów organizacyjnych, ekonomicznych, czy społecznych), nie bacząc raczej na ich rezultaty, pożądane przez wszystkich interesariuszy danej jednostki terytorialnej (w ujęciu horyzontalnym), np. wobec społeczeństwa jako całości; „(...) Wdrożenie nowych koncepcji zarządzania wpłynie na efektywniejszą realizację zadań publicznych”, uważa B. Kożuch⁴⁹.

Specyfikę i różnorodność sposobów kształtowania relacji występującej między interesariuszami w danym regionie oraz ich interakcje z elementami reprezentowanego środowiska determinuje szereg zmiennych, zróżnicowanych strukturalnie. Rozpatruje się je, w poszczególnych krajach (Załącznik 4), w kontekście analizy aktualnego sposobu oddziaływania na gospodarkę: bezpośredniego i/lub pośredniego, wewnętrznego lub zewnętrznego oraz czasu trwania relacji, oraz charakteru (dobrowolnego czy obligatoryjnego, np. obwarowanego przepisami obowiązującego prawa), a nie przez pryzmat przyszłych korzyści dla całego np. regionu. Mimo, iż Jednolity Rynek Europy ułatwił w pewnej mierze polskim przedsiębiorcom prowadzenie biznesów, to i tak zachodzi konieczność, by rekomendować im (szczególnie decydom firm małych i średnich) implementowanie do ich praktyki biznesowej nowoczesnych praktyk, w tym koncepcji „otwartości” na otoczenie.

⁴⁷ S. Lee, G. Park, B. Yoon, J. Park, *Open Innovation in SMEs – An intermediated network model*, „Research Policy”, nr 39, 2010, ss. 291-292.

Potwierdzenie ww. tezy stanowią rezultaty badawcze, tj. dane statystyczne, opublikowane w Raporcie Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2015 roku.

Zob.: A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora MŚP w Polsce*, PARP, Warszawa 2016, s. 7 oraz P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015, s. 17.

⁴⁸ M. Krawczyk, *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 7.

⁴⁹ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 72.

Cele rozprawy obejmują:

- 1 – **cel naukowy:** identyfikacja i charakterystyka uwarunkowań dot.:
 - a – realizacji aktywności innowacyjnej MSP,
 - b – sfery oddziaływania organów administracji publicznej na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP w regionie,
- 2 – **cel metodologiczny:** opracowanie modelu umożliwiającego kształtowanie zintegrowanej współpracy stron: administracji publicznej i sektora MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla biznesu – ujęcie mezoekonomiczne,
- 3 – **cel utylitarny:** sformułowanie zaleceń i rekomendacji dla:
 - a – praktyków gospodarczych, reprezentujących sektor MSP w regionie, w zakresie kształtowania relacji (i więzi) z organami administracji publicznej (rządowymi i samorządowymi)/instytucjami pomocowymi dla MSP,
 - b – organów administracji publicznej (rządowych i samorządowych) w zakresie kształtowania relacji (i więzi) z sektorem MSP w regionie.

Biorąc pod uwagę znaczenie problematyki kształtowania efektywnej współpracy wewnątrzterytorialnej między podmiotami rynkowymi (na rzecz kreowania cech środowiska przyjaznego ich samorealizacji i doskonalenia się, prowadzenia aktywności twórczej, w tym przede wszystkim innowacyjnej, w swej istocie i charakterze, w ramach proponowanych rozwiązań dla siebie i otoczenia) podjęto próbę zaprojektowania i monitorowania realizacji własnego badania marketingowego, którego zakres przedmiotowy obejmował m.in. treści dotyczące:

- a – charakterystyki uwarunkowań realizacji aktywności innowacyjnej MSP (m.in. determinant sprzyjających i utrudniających podejmowanie przedsięwzięć innowacyjnych),
- b – identyfikacji sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej/instytucji pomocowych w zakresie udzielania wsparcia na rzecz generowania aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw.

Zidentyfikowano następujące luki poznawcze, występujące w obszarze prowadzonych rozważań:

- **lukę na gruncie teorii:** ograniczone rozpoznanie uwarunkowań kształtowania cech środowiska proinnowacyjnego dla MSP implikowanego relacjami z organami administracji publicznej, brak analiz dot. diagnozy efektywności usług administracji publicznej dot. udzielania wsparcia na rzecz kreowania innowacyjności MSP,
- **lukę na gruncie praktyki zastosowań teorii:** brak rekomendacji i wskazówek dla:
 - a – praktyków gospodarczych reprezentujących sektor MSP w zakresie kształtowania relacji (i więzi) z organami administracji publicznej (rządowymi i samorządowymi)/instytucjami pomocowymi dla MSP,
 - b – organów administracji publicznej (rządowych i samorządowych) w zakresie kształtowania relacji (i więzi) z sektorem MSP,

- **lukę na gruncie opracowania metodyki i metodologii w zakresie projektowania i prowadzenia analiz rynkowych:** brak spójności stosowanych metod i instrumentów, sposobów rejestrowania i analizy uwarunkowań realizacji procesu kształtowania efektywnej współpracy ww. stron,
- **lukę empiryczną:** poważne ograniczenia dot. stopnia zainteresowania firm sektora MSP współpracą horyzontalną z organami administracji publicznej (rządowymi i samorządowymi)/instytucjami pomocowymi oraz brak u przedsiębiorców MSP wystarczającej wiedzy dotyczącej możliwości osiągnięcia korzyści dodatkowych, wynikających z tytułu absorpcji wsparcia ich innowacyjności.

Treść luk poznawczych, ich zawartość merytoryczna stanowiły dla autorki monografii przyczynek i inspirację do zastanowienia się w procesie projektowania i realizacji badania pierwotnego nad zasadnością koncentracji rozważań w obszarze kilku głównych pytań badawczych, w ramach analizowanych problemów. Problemy badawcze (PB), stanowiące niejako odzwierciedlenie rozszerzenia hipotez, ujęto następująco:

- Jaki jest wizerunek rynkowy regionu łódzkiego w świetle opinii przedsiębiorstw sektora MSP oraz organów administracji publicznej/instytucji pomocowych udzielających wsparcia innowacyjności dla przedsiębiorstw?
- Jakie są uwarunkowania realizacji aktywności innowacyjnej MSP w regionie?
- Jaki jest rodzaj i charakter stosowanych instrumentów w zakresie oddziaływania organów administracji publicznej/instytucji pomocowych w regionie, na rzecz kształtowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP?
- Jak ocenia się charakter wsparcia innowacyjności dla MSP w regionie oraz jakość współpracy z organami administracji publicznej?
- Jak kształtują się miary i wskaźniki pozwalające kwantyfikować rezultaty współpracy podmiotów badania w jego zakresie przedmiotowym?
- Jakie są wnioski i rekomendacje w zakresie podejmowania potencjalnych działań na rzecz kształtowania środowiska proinnowacyjnego dla podmiotów badania marketingowego i innych interesariuszy regionu?

Pod określeniem „środowisko proinnowacyjne” rozumie się, w treści monografii, ogół uwarunkowań (zarówno naturalnych, jak przede wszystkim powstałych w wyniku działalności ludzi), jakie istnieją w danej jednostce terytorialnej, np. w regionie, ich wzajemne powiązania, interakcje i zależności. Determinują one „klimat innowacyjny” danego terytorium, a zatem sprzyjają lub nie sprzyjają praktycznemu urzeczywistnianiu się aktywności w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości, zlokalizowanych w jego granicach administracyjnych, istniejących podmiotów i/lub chcących potencjalnie w nim zaistnieć.

Rozbudowany i zróżnicowany strukturalnie charakter problemów badawczych implikował sposób ich definiowania i eksploracji w obrębie dwóch różnych populacji generalnych. Jedną z nich stanowiły (zakres podmiotowy badania marketingowego własnego):

- a – małe i średnie przedsiębiorstwa ($N_1 = 1528$ jednostek badania),
- b – organy administracji publicznej/instytucje pomocowe ($N_2 = 21$ jednostek badania), zajmujące się udzielaniem wsparcia przedsiębiorstwom małym i średnim w zakresie aktywizowania ich do innowacyjności.

Badanie marketingowe własne⁵⁰, o charakterze niewyczerpującym, zrealizowano (zakres czasowy) w latach 2011-2013, częściowo w styczniu 2014 roku (otrzymano w styczniu zwrot 9 narzędzi pomiarowych spośród 1528). Zakres przestrzenny obejmował region łódzki, tj.: Łódź/powiat łódzki wschodni, Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski, Sieradz/powiat sieradzki, Skierniewice/powiat skierniewicki. Wybór tych jednostek terytorialnych podyktowany był tym, iż były i nadal są one kluczowymi obszarami, jeśli chodzi o ich wkład w rozwój regionu łódzkiego. Z kolei decyzja o przeprowadzeniu badania własnego w przedsiębiorstwach MSP wynikała z następujących powodów:

- 1 – sektor MSP przyczynia się w kluczowy sposób do generowania zmian na rynku i rozwoju gospodarki świata, poszczególnych państw i regionów – MSP to trzon ich struktury; wiąże się z ogólnospołeczną odpowiedzialnością za zapewnienie im odpowiednich warunków do funkcjonowania i rozwoju,
- 2 – na przestrzeni ostatnich trzech dekad nastąpił silny rozwój MSP w Polsce (i na świecie); MSP w Polsce stanowią 99,8% wszystkich firm i mają kluczowy wpływ na budowanie trwałych podstaw rozwoju gospodarczego⁵¹,

⁵⁰ W literaturze przedmiotu zdaje się istnieć w tym względzie szczególna swoboda autorów opracowań (w Polsce) w zakresie używania pojęć typu: badania marketingowe, badania rynkowe, badania własne. Brak ujednolicenia w tym obszarze wynika, zdaniem autorki, z ograniczonego nadal stopnia dojrzałości rynku badawczego w Polsce, w stosunku do bardziej rozwiniętych państw świata, nie tylko pod względem gospodarczym, ale i całej sfery badawczej. Sytuacja ta rodzi nieład i chaos interpretacji pojęć w literaturze, zaciemnia niekiedy obraz zjawiska, budzi liczne kontrowersje w środowisku naukowym i naukowo-badawczym. Podejmowanie polemik, zarówno przez teoretyków i praktyków – samych badaczy, jest jednak niezwykle zasadne, gdyż pozwoli i w Polsce wypracować najlepsze wzorce w celu ich implementowania w sposób doskonały przez całe środowisko naukowe i badawcze. Autorka monografii pod pojęciem „badania marketingowe” rozumie systematyczny i obiektywny proces gromadzenia, przetwarzania i prezentacji uzyskanych danych na potrzeby podejmowania decyzji rynkowych o różnych horyzontach czasowych. Określenie „własne” oznacza, że badania zostały zaprojektowane osobiście przez dany podmiot, choć niekoniecznie musiały być samodzielnie, fizycznie przeprowadzone w terenie. Nie wdając się jednak w polemikę z innymi naukowcami, m.in. z opinią jednego z Recenzentów wydawniczych monografii, przyjmuję w jej treści zamiennie dwa terminy: „badania marketingowe własne” lub „badanie własne”, pomijając słowo marketingowe, choć tak naprawdę mam takowe na myśli. Badania rynku to część składowa badania marketingowego. Nadmieniam, że np. w opracowaniach K. Mazurek – Łopacińskiej, S. Kaczmarczyka, Z. Kędzior i K. Karcz, S. Mynarskiego, A. Sagana, R. Kadena, G.A. Churchilla stosuje się również określenie „marketingowe” w odniesieniu do badań realizowanych o rynku i dla rynku.

⁵¹ A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora MŚP w Polsce*, wyd. cyt., s. 5.

- 3 – MSP cechuje większa elastyczność działania, w stosunku do dużych przedsiębiorstw, jak również większa również szybkość reakcji na sygnały płynące z rynku, mają bowiem mniej rozbudowane i zbiurokratyzowane struktury organizacyjne, co sprzyja szybkiej transmisji danych i informacji,
- 4 – współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi na rzecz kreowania ich innowacyjności/przedsiębiorczości powinna być sprawą szczególnej wagi w gospodarce polskiej; MSP wpływają bowiem w kluczowym stopniu na rozwój całej gospodarki i poszczególnych jej jednostek terytorialnych (regionów)⁵²,
- 5 – MSP posiadają zazwyczaj ograniczenia zasobowe, co stanowi hamulec ich rozwoju i utrudnia ekspansję rynkową, a przez to osłabia konkurencyjność na rynkach zewnętrznych, jak również innowacyjność⁵³,
- 6 – małym i średnim przedsiębiorcom potrzebna jest więc wyjątkowa uwaga w procesie zachodzących zmian i przeobrażeń w ich otoczeniu, a wsparcie jakie mogą otrzymać, pozwoli kształtować nowy, z pewnością, lepszy niż jest, obraz współczesnego świata, np. inteligentnego i nowoczesnego regionu i jego lokalnych obszarów,
- 7 – funkcjonowanie i rozwój MSP to obszary nie do końca wnikliwie rozpoznane w literaturze przedmiotu, choć od dawna stanowią zainteresowanie przedstawicieli wielu nauk i dyscyplin. Dążenie do zgłębiania wiedzy w tym zakresie to konieczność i zarazem wyzwanie dla współczesnej nauki, by odkrywać i interpretować nowe zmienne, poznawać istniejące/mogące zaistnieć uwarunkowania, czy relacje z szeroko rozumianym otoczeniem, w tym z władzami publicznymi jednostki terytorialnej.

Rezultat realizacji badania własnego obejmował przede wszystkim diagnozę sytuacji w obszarze tematycznym badania oraz projekcję kierunków działania

⁵² Por.: K. Poznańska, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, [w:] *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 280, 2016, ss. 143-144. Autorka monografii przedstawiła wyniki badań własnych, prowadzonych w latach 2010-2013, wśród 505 MSP (metoda CATI), zasięg badań: ogólnopolski. Główne wnioski z badań: niski potencjał innowacyjny MSP, niski poziom zaufania do podmiotów gospodarczych jako potencjalnych partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej. Ponadto, ta sama autorka we wcześniejszych pracach badawczych (2004 r.) również udowodniała niski poziom innowacyjności MSP w Polsce.

Zob.: K. Poznańska, *Wspieranie innowacyjności i konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach w polskiej gospodarce*, [w:] „*Ekonomiczne Problemy Usług*”, nr 51, 2010, ss. 321-322.

⁵³ W literaturze, mając na uwadze ogół polskich przedsiębiorstw, mówi się wręcz o tzw. „**ignorancji innowacyjnej**” – bardzo niskiej i niepokojącej świadomości innowacyjnej, np. wyniki badań przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan na to wyraźnie wskazują (od 2005 roku).

Szerzej [w:] J. Czerniak, *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa 2013, s. 214 i kolejne.

administracji publicznej/instytucji wsparcia w obszarze kształtowania współpracy z przedsiębiorcami firm sektora MSP reprezentowanego regionu.

Hipotezy badawcze:

1. Działania organów administracji publicznej/instytucji pomocowych w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej MSP nie sprzyjają kształtowaniu przedsiębiorczych postaw i zachowań menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, do których są kierowane.
2. MSP w niewielkim stopniu korzystają z pomocy organów administracji publicznej/instytucji pomocowych w zakresie wspierania ich aktywności innowacyjnej w regionie łódzkim.
3. Zróżnicowane pod względem aktywności innowacyjnej MSP regionu łódzkiego pragną aktywnie uczestniczyć w projektowaniu środowiska proinnowacyjnego przez organy administracji publicznej/instytucje pomocowe.

Dla realizacji celów projektu badawczego wykorzystano następujące metody badawcze:

- 1 – studia literaturowe,
- 2 – indukcyjną – polegającą na wyprowadzaniu wniosków ogólnych, ustalaniu prawidłowości na podstawie analizy empirycznie stwierdzonych zjawisk w zakresie analizowanej problematyki,
- 3 – dedukcyjną – polegającą na wnioskowaniu od ogółu do szczegółu, sformułowaniu hipotez i ich weryfikacji empirycznej,
- 4 – analityczne i syntetyczne (metody przetwarzania materiału badawczego),
- 5 – ankiety oraz wywiady bezpośrednie,
- 6 – studia literaturowe.

Techniczne metody prezentacji danych obejmują w treści niniejszej monografii: techniki tabelaryczne oraz graficzne. Niewyczerpujący charakter badania marketingowego własnego pozwolił znacznie skrócić czas zbierania i przetwarzania danych. Biorąc pod uwagę liczbę projektowanych przekrojów analiz, badania regionalne prowadzone wśród tak dobranych respondentów powinny obejmować zwykle od 200 do 500 jednostek⁵⁴, co zachowano w odniesieniu do wielkości próby badawczej N_1 . Losowanie próby badawczej przebiegåło w dwóch etapach:

1. Zastosowano metodę doboru warstwowego proporcjonalnego, w oparciu o wykaz (operat) zarejestrowanych w wybranej jednostce terytorialnej małych i średnich przedsiębiorstw⁵⁵.

⁵⁴ Z. Kędzior (red.), *Badania rynku. Metody zastosowania*, PWE, Warszawa 2005, s. 77.

⁵⁵ Ich liczba wynosiła odpowiednio (dane GUS-u, 2013): Łódź: 95 200 podmiotów, Piotrków Tryb.: 8 500, Skierniewice: 4 800, Sieradz: 4 600. Zbiorowość została podzielona na dwie warstwy wg wielkości zatrudnienia, a następnie z każdej z nich została wylosowana liczebność danej warstwy wg wzoru $n_h = N_h/N \cdot n$, gdzie: n_h – liczba elementów z warstwy h w próbie, N_h – liczba elementów w warstwie h , N – liczba elementów w populacji, n – liczba elementów w próbie.

2. Zastosowano metodę doboru celowego, polegającego na wyborze jednostek badania spośród pracowników przedsiębiorstw (tj. głównie kadry zarządzającej).

W odniesieniu z kolei do populacji reprezentowanej przez organy administracji publicznej/instytucje pomocowe, zajmujące się udzielaniem wsparcia przedsiębiorstwom małym i średnim w zakresie aktywizowania ich do podejmowania innowacyjności, przeprowadzono badanie marketingowe o charakterze niewyczerpującym, stosując metodę doboru celowego jednostek w każdej jednostce przestrzennej (operat: wykaz jednostek). Pierwotnym założeniem autorki koncepcji badania było przeprowadzenie go jako badania wyczerpującego, niemniej jednak finalnie nie wszystkie podmioty rynkowe wyraziły zgodę na udział w wywiadzie, którego czas trwania wynosił średnio ok. 60-80 minut.

Instrumenty pomiarowe, jakie zastosowano w badaniu marketingowym własnym to kwestionariusz ankietowy (Załącznik 1) i kwestionariusz wywiadu (Załącznik 2). Pierwszy z nich zastosowano w badaniu realizowanym w przedsiębiorstwach sektora MSP, drugi – w odniesieniu do zbiorowości reprezentowanej przez przedstawicieli organów administracji publicznej/instytucje pomocowe dla małego i średniego biznesu.

W regionie łódzkim istniało w czasie realizacji badania wiele firm i instytucji wspomagających działalność przedsiębiorczą i innowacyjną przedsiębiorstw małych i średnich, wśród nich wyróżnić można m.in.: stowarzyszenia branżowe, izby przemysłowe, handlowe, gospodarcze, urzędy pracy, fundusze, banki, instytucje pozabankowe, np. zajmujące się konsultingiem, leasingiem, promocją oraz wieloma innymi aktywnościami na rzecz firm sektora MSP. Abstrahując od tego, z jakiego rodzaju źródła/źródeł pochodzi wsparcie dla przedsiębiorców, podkreślić należy, że tak naprawdę liczy się efekt danego sposobu oddziaływania – jego rezultat końcowy ucieleśniony w sposobie myślenia i praktycznej realizacji planów i przedsięwzięć określonych beneficjentów środków pomocowych.

Strukturę monografii podporządkowano realizacji celów: naukowego, użytkowego i metodologicznego oraz wyszczególnionych problemów badawczych i hipotez. W opracowaniu danych empirycznych wykorzystano popularne w naukach o zarządzaniu metody statystyczne.

Strukturę monografii stanowią treści teoretyczno-aplikacyjne. Monografia zawiera sześć rozdziałów, z których rozdziały 1-3 posiadają charakter teoretyczny, pozostałe zaś – empiryczny. Ponadto, w jej strukturze mieszczą się rozbudowany wstęp i zakończenie, wykaz literatury przedmiotu oraz spis rysunków, spis tabel, spis załączników i załączniki.

Rozdział pierwszy obejmuje treści związane z problematyką kreowania przedsiębiorczości organizacji w ujęciu regionalnym. Stanowi on swoistego rodzaju wstęp do prowadzenia głębszych w istocie rozważań, w zakresie tema-

Źródło: S. Mynarski, *Praktyczne metody analiz danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy, Zakamycze 2000, s. 57.

tycznym rozprawy, w kolejnych jej rozdziałach. Wychodzi się bowiem od omówienia zagadnienia kształtowania się postaw i zachowań ludzkich, rodzajów tych postaw i ich wpływu na kreowanie obrazu i architektury współczesnego rynku, w kontekście dostarczania sferze biznesowej i okołobiznesowej określonych danych do podejmowania i realizowania działań o charakterze przedsiębiorczym i kreatywnym. Biorąc pod uwagę istniejące współcześnie stymulanty i bariery rozwoju przedsiębiorstw, zwrócono uwagę na zagadnienie kreowania wiedzy, jej praktycznego wykorzystania w kierunku zwiększenia dynamiki i tempa realizacji wewnętrznej przedsiębiorczości współczesnych organizacji. Problematyka ta jest niezwykle istotna w odniesieniu do wyznaczania kierunków i sposobów zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej poprzez przedsiębiorczość i innowacyjność zlokalizowanych w niej podmiotów. Rozdział kończy omówienie zagadnienia tzw. przedsiębiorczości terytorialnej, której odzwierciedleniem powinno być doskonalenie się gospodarki danego kraju, regionu, czy świata. Przedsiębiorczość terytorialną postrzega się bowiem jako nieodłączny atrybut generowania i wzmacniania innowacyjności organizacji. W treści rozdziału umieszczono ponad 10 wskazań (to tzw. „azymuty”⁵⁶) dla przedsiębiorców, które mogliby wykorzystywać w obszarze zarządzania swą działalnością biznesową. Generowanie wewnątrz każdej organizacji, (nie tylko w odniesieniu do MSP), środowiska o charakterze pozwalającym stymulować przedsiębiorczość i innowacyjność pracowników to klucz do rynkowych jej sukcesów. Stąd też omówiono problemy z tym związane, m.in. opracowano autorski dekalog determinant mogących hamować przebieg realizacji procesów przedsiębiorczości wewnętrznej regionu.

Treści rozdziału drugiego obejmują charakterystykę paradygmatu determinującego rozwój terytorialny gospodarki regionu w XXI wieku. Region jako inkubator innowacji stanowi przestrzeń „wartościową” dla jego interesariuszy w sensie kreowania dla nich (choć nie tylko dla nich samych) możliwości i szans prorozwojowych, jakie swoją architekturą wewnętrzną reprezentuje. W rozdziale zwrócono m.in. uwagę na wyszczególnienie czynników determinujących rozwój regionalny, na „wartościowe” w tym zakresie komponenty dla decyzji strategicznych podmiotów rynkowych (tabela 5), które chcą się z nim (np. regionem) biznesowo związać na przyszłość, czy wreszcie skupiono się na omówieniu zagadnienia inteligentnych specjalizacji regionu oraz na podkreśleniu konieczności projekcji tzw. nowej jakości struktury regionu dla wszystkich jego interesariuszy. Ponadto, opracowano zbiór/zestawienie 20 (najważniejszych) cech strategii innowacyjnej specjalizacji regionu. Rozwinięcie powyższych zagadnień stanowią kolejne podrozdziały, tj. charakterystyka RSI – Regionalnych Systemów Innowacji oraz rozważania związane z zarządzaniem gospodarką regionu w sposób inteligentny. Kształtowanie partnerskich relacji z otoczeniem przez decyden-

⁵⁶ **Azymut** (ar. *as-sumūt*, *as-simūt*(lm), od *samt* – prosta droga, kierunek, cel); *Słownik wyrazów obcych*, PWN Warszawa 1991, s. 90.

tów jednostki terytorialnej to obszar rozważań teoretycznych, zamykających strukturę prezentowanych w tym miejscu rozprawy treści.

W treści rozdziału drugiego autorka umiejscowiła wiele innych ujęć i koncepcji, do powstania których przyczyniły się głównie studia literaturowe, choć i również wnikliwa obserwacja otoczenia.

W rozdziale trzecim podjęto, na gruncie teorii, próbę kompleksowego spojrzenia na zagadnienie profilowania przez władze regionu kierunków udzielania wsparcia aktywności innowacyjnej małym i średnim, pod względem wielkości, podmiotom rynkowym, ze szczególnym uwypukleniem zagadnień dotyczących: kreowania ram realizacji polityki innowacyjnej, rodzaju stosowanych w tym celu narzędzi, by móc zapewnić w określonym horyzoncie czasu integrację polityki innowacyjnej państwa z polityką przedsiębiorczości i wszystkich innych rodzajów subpolityk szczegółowych. Autorka opracowała i zaprezentowała model kształtowania współpracy administracji publicznej i MSP w aspekcie kreowania środowiska proinnowacyjnego dla biznesu – ujęcie mezoekonomiczne. Proponowane sposoby merytorycznej interpretacji poszczególnych zagadnień i problemów, oparte o wnikliwe studia literaturowe, umożliwiły zaprezentowanie ich oryginalności, co ułatwi Czytelnikom ich odbiór. Szczególnie cenne jest zaprezentowane w tabeli 9 zestawienie, tj.: zbiór korzyści, wynikających ze współpracy tych podmiotów, których aktywności dotyczy prezentowana monografia (MSP i administracji publicznej) oraz wspomniany powyżej model wraz ze szczegółową charakterystyką jego kluczowych elementów składowych (tabela 11).

Rozdział czwarty to rozdział o charakterze empirycznym, powstał w oparciu o analizę uzyskanych danych pierwotnych (metoda badawcza: ankieta⁵⁷). Przedstawiono m.in. charakterystykę uwarunkowań realizacji aktywności innowacyjnej MSP w regionie (rozdział 5), ocenę rynkowego wizerunku regionu łódzkiego przez uczestników badania terenowego (rozdział 4), argumentując decyzję dotyczącą projekcji badania dla tej właśnie jednostki terytorialnej, ale tak naprawdę należałoby objąć badaniami wszystkie pozostałe regiony kraju⁵⁸. Szczegółowa charakterystyka zakresów badawczych oraz narzędzia pomiarowego, przeznaczonego dla respondentów reprezentujących sektor MSP regionu

⁵⁷ Wielkość próby badawczej wyniosła 1528 jednostek badania, reprezentujących wybrane obszary przestrzenne, kluczowe jeśli chodzi o rozwój regionu łódzkiego. Są nimi:

- a) Łódź/powiat łódzki wschodni,
- b) Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski,
- c) Sieradz/powiat sieradzki,
- d) Skierniewice/powiat skierniewicki.

Nadmieniam, że w badaniu ankietowym uczestniczyli najczęściej przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw oraz właściciele MSP. Najbardziej liczną grupę, w strukturze próby badawczej, stanowili respondenci reprezentujący miasto Łódź wraz z powiatem (niemal 40% ogółu badanych uczestników badania).

⁵⁸ Stanowi to zresztą, pragnę na marginesie podkreślić, jeden z moich perspektywicznych planów naukowo-badawczych.

łódzkiego, jak również zgromadzonych danych metryczkowych, stanowią zawartość rozdziału czwartego.

Rozdział piąty zawiera treści obejmujące charakterystykę uwarunkowań realizacji aktywności innowacyjnej MSP w regionie łódzkim, będącego wyrazem absorpcji rodzajów wsparcia udzielonego podmiotom przez organy administracji publicznej (rządowe i/lub samorządowe) i/lub instytucji pomocowych, funkcjonujących na rynku regionu również w tym celu. Ponadto, dokonano analizy danych dotyczących m.in. charakterystyki kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw w wybranych czterech jednostkach terytorialnych regionu (diagnoza i prognoza sytuacji), osiąganych efektów działania, jak również oceny jakości podejmowanej w tym zakresie współpracy z administracją publiczną. Aplikacyjne ujęcie danych, związanych z prezentacją struktury i rodzajów rekomendacji i oczekiwań respondentów w zakresie tematycznym badania ankietowego, finalizuje rozważania ujęte w rozdziale piątym.

Ostatni, **szósty rozdział** zawiera zestawienie i analizę danych empirycznych, pozyskanych w trakcie przeprowadzania wywiadów bezpośrednich, od drugiej grupy respondentów, tj. jednostek administracji publicznej/instytucji pomocowych (zakres przestrzenny badania: jak wyżej). Charakterystyka metodyki badawczej, jednostek próby badawczej rozpoczynają ten rozdział. Ponadto wizerunek regionu i determinanty kształtujące go, rodzaje i ocena udzielanego przedsiębiorcom wsparcia na ich aktywność innowacyjną, współpraca z MSP w regionie na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego stanowią kolejne zagadnienia prezentowane w tej części monografii w ujęciu aplikacyjnym. Rozdział kończy się opracowaniem zbioru postulatów i rekomendacji dotyczącym kształtowania środowiska przyjaznego realizacji współpracy uczestników wywiadu z przedsiębiorcami MSP z regionu łódzkiego.

Zakończenie monografii zawiera uwagi dotyczące stopnia weryfikacji hipotez badawczych, próbę ustosunkowania się autorki do eksponowanych wcześniej problemów badawczych i zidentyfikowanych luk poznawczych. Istotnym jego fragmentem jest sformułowanie swoistego rodzaju zestawienia zaleceń, kierowanych pod adresem zarówno organów administracji publicznej, jak również przedsiębiorców sektora MSP. Obejmują one, w przekonaniu autorki, takie inicjatywy, dzięki aplikacji których rozpatrywane podmioty mogą „dotrzeć na sam szczyt” na drodze kształtowania swych przedsiębiorczych i innowacyjnych aktywności, przy aktywnej absorpcji wsparcia ze strony władz rządowych i/lub samorządowych reprezentowanej jednostki terytorialnej.

Integralną część książki stanowią zaprojektowane przez autorkę załączniki (m.in. kwestionariusze badawcze – ankiety i wywiady oraz załącznik 3, w którym przedstawiono opis istniejącego stanu wiedzy w zakresie tematycznym opracowania, wraz z uzasadnieniem wyboru problematyki badawczej).

Rozprawa zawiera ponadto szereg istotnych uwag szczegółowych, formułowanych w trakcie jej sukcesywnego powstawania, umieszczanych w treści poszczególnych rozdziałów. Refleksje i komentarze autorki monografii mogłyby stanowić dla praktyków biznesowych, dla teoretyków również, źródło pozyska-

nia wiedzy i kształtowania pożądanego kierunku działania, adekwatnie do sytuacji rynkowej i istniejących trendów społeczno-gospodarczych.

Ponadto, rezultaty badawcze powinny znaleźć praktyczne zastosowanie przez interesariuszy regionu, w tym przede wszystkim: być pomocne dla pracowników organów administracji publicznej, głównie samorządowych oraz ośrodków szkoleniowo-doradczych, parków technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, przedsiębiorców reprezentujących sektor MSP w regionie łódzkim oraz innych podmiotów rynkowych, zainteresowanych problematyką teoretyczno-badawczą ujętą w niniejszej monografii.

Osiągnięte rezultaty badawcze traktować można jako zmienne decyzyjne w procesach projektowania i implikowania nowych i nowoczesnych sposobów oddziaływania na środowisko regionu przez władze publiczne. Wiedza szybko się starzeje, a jej praktyczne wykorzystanie determinuje szereg czynników i uwarunkowań, trudnych zawsze do przewidzenia i analizy, stąd też zachodziła-by zasadność kontynuacji badania w terenie.

Analizowaną problematykę należy odpowiednio systematyzować na gruncie teorii, eksplorować jej istotę, podkreślać znaczenie w rozwoju nauki i jej dyscyplin, internacjonalizować dorobek twórców. Pozwoli to budować i wzmacniać zdolności do konkutowania współczesnych organizacji w obszarach ich rynkowej aktywności. Asumpt do prowadzenia zaawansowanych i szerszych badań marketingowych został niniejszym już podjęty przez autorkę, choć wydłużony w czasie praktycznej ich realizacji ze względu na stopień szczegółowości instrumentów pomiarowych oraz bariery akceptacji realizacji badania w terenie ze strony niektórych respondentów. Stąd też, w przyszłości warto byłoby podjąć próbę rozszerzenia zakresu przestrzennego badania (np. o inne regiony kraju, czy UE), ale (co jest bardzo istotne) przy ograniczeniu liczby problemów i pytań badawczych, zmniejszając równocześnie stopień ich uszczegółowienia.

Pragnę w tym miejscu skierować słowa podziękowania dla Pani dr hab. Renaty Lisowskiej, reprezentującej Uniwersytet Łódzki, oraz Panu prof. dr hab. Andrzejowi Pomykałskiemu za wnikliwość spojrzenia na treść rozprawy, za cenne i wartościowe dla mnie wskazówki i sugestie, pozwalające skonstruować ostateczną wersję jej zawartości.

Serdeczne podziękowania składam również całemu Zespołowi badaczy, reprezentującemu Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia (z obecną siedzibą w Konstantynowie Łódzkim) – interdyscyplinarną jednostkę naukową. Realizacja badania własnego była możliwa dzięki życzliwości Pani Prezes dr Ewy Kochańskiej i liczego grona Pasjonatów naukowych, którymi Pani Ewa otacza się w swej pracy zawodowej. To Ona i jej Zespół przyczynili się do realizacji ambitnego przedsięwzięcia badawczego, którego efekt analizy stanowi część empiryczna monografii.

Dziękuję uprzejmie Panu prof. dr hab. Stefanowi Lachiewiczowi, Panu prof. dr hab. inż. Ryszardowi Grądzkiemu, Panu prof. dr hab. inż. Jerzemu Lewandowskiemu, Panu prof. dr hab. Jackowi Otto za życzliwość w codziennych,

zawodowych kontaktach. To Oni dodają mi wsparcia, by śmiało dążyć do realizacji swoich zamierzeń i planów naukowych.

W sposób szczególny pragnę zachować w pamięci Postać śp. Pana prof. dr. hab. Józefa Penca, który zawsze był dla mnie wielką inspiracją w zakresie kształtowania warsztatu naukowego.

Dziękuję władzom Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji oraz dr. hab. inż. Grzegorzowi Szymańskiemu, mojemu Przyjacielowi, za stworzenie cieplej i serdecznej atmosfery, sprzyjającej kontynuowaniu pracy twórczej.

Pani dr Agnieszce Mazur-Dudzińskiej, mojej Przyjaciółce, dziękuję za uporządkowanie materiału empirycznego pod względem statystycznym.

Moim Koleżankom i Kolegom składam również podziękowania za to, że dodawali mi otuchy i wyrażali zrozumienie problemów związanych z realizacją procesu badawczego.

Mojej Rodzinie dziękuję za to, że przez cały okres mojego rozwoju zawodowego wspierała mnie na każdym etapie jego realizacji, dodawała sił i wyręczała często w codziennych pracach domowych. Wam, Kochany Falku i Patryku jestem za to szczególnie wdzięczna.

Wszystkim Czytelnikom monografii życzę przyjemnej lektury i zapraszam do podjęcia współpracy w jej obszarze tematycznym.

1. Kreowanie przedsiębiorczości w regionie. Organizacja wobec trendów rozwojowych współczesnego rynku

1.1. Istota i charakter kształtowania postaw ludzkich w teorii zachowań człowieka

Zadziwiający wzrost materialnego bogacenia się społeczeństwa, nie tylko amerykańskiego, ale i innych narodowości świata, szczególnie w drugiej połowie minionego stulecia oraz wzrost stopy życiowej ludności w skali globalnej, przyczyniły się do wzmożonego zainteresowania, zarówno teoretyków, jak i praktyków problematyką związaną z interpretacją sposobów zachowań i zwyczajów ludzkich, ich aktywności w różnych obszarach i sferach życia. W warunkach współczesnego, dynamicznego rynku, zagadnienia dotyczące istoty kształtowania oraz badania postaw i zachowań ludzkich nabierają wyjątkowego znaczenia w odniesieniu do wszelkich rynkowych nowości (rzeczy, idei, koncepcji, zjawisk czy procesów, itp.), których projektowanie i komercjalizacja może być czymś spektakularnym dla danego podmiotu rynkowego – przynosić mu nieoczekiwane zyski lub powodować nieprzewidywane straty. Ponadto, rozwój cywilizacyjny i kulturowy sprzyja wzbogacaniu i coraz większemu różnicowaniu potrzeb i preferencji⁵⁹ grup społecznych i indywidualnych jednostek, odzwierciedlając ich przekonania, systemy wartości, a przede wszystkim postawy.

Postawa ludzka, sama w sobie, stanowi obiekt zainteresowania różnych dziedzin i dyscyplin naukowych. W literaturze przedmiotu, terminologicznie rzecz biorąc, zwraca się uwagę na wielość występujących – zbliżonych interpretacyjnie terminów, które jednak nie wszystkie oddają właściwą istotę i charakter pojęcia, charakterystycznego dla nauk społecznych. Na przykład, bliskoznaczne określenia pojęcia *postawa* to: *nastawienie*, *przekonanie*, *predyspozycja*, *ustosunkowanie się*, *stanowisko*, *stosunek*, *poglądy*, *podejście do czegoś/kogoś*⁶⁰ – w odniesieniu do wybranego przedmiotu lub podmiotu, które są kształtowane w psychice ludzkiej jako zjawiska, odczuwane i interpretowane subiektywnie. Jest to zatem złożony w swej istocie i charakterze wytwór ludzkiej wyobraźni, zróżnicowany w swej strukturze, powiązany w sposób sieciowy z innymi elementami, będący jednym z wymiarów społecznej świadomości, nie do końca uporządkowany w logiczny sposób. Wynika to z istoty samej natury ludzkiej, bardziej lub mniej spójnej wewnętrznie, zmiennej w czasie, zazwyczaj nie w pełni uporządkowanej, reagującej wobec poszczególnych aspektów rzeczywistości rynkowej w sposób często nieprzewidywalny, niezgodny z reprezentowanym dotychczas nastawieniem. W tym właśnie tkwi często rdzeń zainteresowań ba-

⁵⁹ J. Witek, *Zachowania konsumentów – wyzwaniem rynku*, [w:] J. Perenc, G. Rosa (red.), *Zachowania nabywców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 14.

⁶⁰ Szerzej [w:] W. Broniarek, *Gdy ci słowa zabraknie. Słownik synonimów*, Wydawnictwo Haroldson Press, Brwinów 2005, s. 35.

dawczych przedstawicieli wielu środowisk naukowych – ekonomistów, marketingowców, psychologów, socjologów, filozofów, antropologów kulturowych, statystyków, ekonometryków, matematyków, specjalistów z zakresu zarządzania, kultury, teorii gier, polityków i innych. W zasadzie trudno jest wykluczyć jakiś obszar wiedzy, któremu nie jest bliski ten termin – każdego bowiem dotyczy aspekt postaw ludzkich w jakiś sposób, co stwarza bazę do dalszego jego rozwoju, zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki.

Postawa określa korzystne lub niekorzystne oceny, odczucia emocjonalne oraz działanie w stosunku do niektórych przedmiotów lub idei uważają Barbara i Wojciech Żurawikowie, znani i cenieni nie tylko w środowisku naukowym, profesorowie z Uniwersytetu Gdańskiego⁶¹. Oceny te wynikają zazwyczaj z doświadczenia – swojego lub innych osób, emocji oraz skłonności związanych z ocenianym obiektem (rzeczą materialną lub niematerializowaną), ideą, zjawiskiem czy procesem. Ludzie zawsze mają jakieś własne postawy w stosunku do wszystkiego, co dotyczy ich życia⁶² – chcą być często oryginalni w swoim środowisku, broniąc uparcie swoich racji i poglądów lub przeciwnie – chcą się „wtopić w tłum”, nie wyróżniając się niczym szczególnym. Tak czy inaczej, **postawy ludzkie uzewnętrzniają się poprzez trzy zasadnicze komponenty**⁶³:

- 1 – emocje i motywacje działania (*tzw. afekty*),
- 2 – posiadany stan wiedzy (*tzw. wiedza dostępna*),
- 3 – zachowanie (*in. postępowanie, sprawowanie się, reagowanie w określony sposób*).

Znajduje to w pewien sposób częściowe odzwierciedlenie w najbardziej, zdaniem Autorki książki, syntetycznej definicji postawy⁶⁴, zaproponowanej w literaturze przedmiotu przez niemieckich naukowców⁶⁵, których zajmowało badanie ludzkich aktywności (i ich postaw). Należy bowiem zwrócić uwagę na zależności występujące między postawami a zachowaniami człowieka. Każdy

⁶¹ B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 165.

⁶² G. Światowy, *Zachowania konsumentów*, PWE, Warszawa 2006, s. 73.

⁶³ S.E. Hormuth, *Sozialpsychologie der Einstellungsänderungen*, Published by Hanstein, Koenigstein – Taunus 1979, s. 5. Jest to tzw. **Model ABC postaw**. Afekt (*affect*) odnosi się do rodzaju doznawanych odczuć na temat jakiegoś obiektu, wiedza = poznanie (*cognition*) dotyczy posiadanych przekonań, zaś zachowanie (*behavior*) – zamiar zrobienia czegoś z obiektem postawy. Elementy te przenikają się wzajemnie i są względem siebie komplementarne.

⁶⁴ Definicję: **Postawy ludzkie = Motywacje + Poznawcza ocena przedmiotu** znaleźć można w książce: W. Meinefeld, *Einstellung und soziales Handeln*, Published by Rowohlt, Hamburg 1977, s. 11.

⁶⁵ Naukowcy ci to: M. Fishbein, I. Ajzen, H.C. Triandis, W. Meinefeld, którzy rozpatrując postawy zakładali i stosowali w praktyce szczegółową analizę celu/-ów działania człowieka i środków motywacyjnych i poznawczych, skłaniających ich do podejmowania ściśle zdefiniowanych przedsięwzięć i inicjatyw. Szerzej [w:] W. Meinefeld, *Einstellung und soziales Handeln*, wyd. cyt., s. 11.

bowiem rodzaj reprezentowanej przez człowieka postawy można zinterpretować w sposób w miarę jednoznaczny, wyznaczając trendy rynkowe (ekstrapolacja trendów rynkowych w czasie), charakterystycznych dla danej aktywności ludzkiej, sfery działania.

Postawa wydaje się być współcześnie dyspozycją/zjawiskiem o względnie tylko trwałym charakterze⁶⁶, choć Michael R. Solomon, profesor nauk humanistycznych z zakresu teorii konsumenta na Wydziale Consumer Affairs, w College of Human Science, w Auburn University, twierdzi iż⁶⁷: „postawa ma charakter trwały i rzadko ulega zmianie. Jest ogólna i nie dotyczy krótkotrwałych zdarzeń (...)”. Z zasadnością powyższej interpretacji można zgodzić się wyłącznie w odniesieniu do dojrzałej gospodarki rynkowej, niż w przypadku zdecydowanie mniej rozwiniętych obszarów – subrynków.

Rynek europejski, szczególnie polski, cechuje nadal dość szybkie, w porównaniu z amerykańskim, tempo przekształceń strukturalnych, stąd też powyższa teza wydaje się być w pełni uzasadniona. Próbą pogodzenia obu stanowisk i interpretacji może być stwierdzenie, że **oceniając charakter danej postawy (jej trwałość zupełną, czy częściową) należy zawsze odnosić się do ogólnego kontekstu formułowania osądu i oceny** – istniejących uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, specyficznych i właściwych dla każdej narodowości, subkultury, grupy społecznej, czy dokładnie określonego podmiotu rynkowego, gdyż tylko takie szerokie spojrzenie umożliwi właściwą interpretację zjawisk, procesów i problemów⁶⁸. Ponadto, pod uwagę należy również wziąć rodzaj rozpatrywanego obiektu (rzeczy, osoby, zjawiska, procesu itp.). Na przykład, inaczej kształtują się postawy w odniesieniu do absolutnych nowości rynkowych (*innowacje sensu stricte*), inaczej w stosunku do modyfikacji dotychczas istniejących (*innowacje sensu largo*), odmiennie też w różnych fazach życia produktu, jak również samego etapu życia ludzkiego. Pole badań dla specjalistów jest zatem niezwykle szerokie i interesujące, choć sami ludzie (podmioty badania) zwykle nie zastanawiają się nad tym, jak dane postawy ukształtowali. Warto zatem umieć rozróżniać różne ich rodzaje.

⁶⁶ Stanowisko takie reprezentuje nie tylko autorka monografii, ale również w polskojęzycznej literaturze przedmiotu często już wcześniej pojawiały się podobne interpretacje, np. czynił to np. S. Mika, pionier polskiej psychologii społecznej, Jan Turowski, zmarły przed kilkoma laty znany i wybitny socjolog – twórca lubelskiego ośrodka socjologii. Szerzej np. [w:] S. Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998 (wydanie 1): *Postawą nazywamy względnie trwałą strukturę procesów poznawczych, emocjonalnych i zachowań odnoszących się jakiegoś przedmiotu lub dyspozycję do pojawienia się tych procesów i zachowań*.

⁶⁷ M.R. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Wydanie VI, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 242.

⁶⁸ Stąd m.in. postawy ludzkie to przedmiot/obiekt zainteresowania różnych specjalistów, na każdym kontynencie i w każdym segmencie rynku. Poszukiwanie płaszczyzn ich wzajemnej współpracy, tworzenie sieci kooperacji i powiązań, poprzez np. grupy eksperckie, prowadzić może do odzwierciedlenia istniejącej rzeczywistości w postaci modeli o interdyscyplinarnych charakterze.

Reasumując powyższe rozważania, należy podkreślić interdyscyplinarny charakter pojęcia *postawa*, przenikający przez różne sfery i płaszczyzny aktywności ludzkiej – termin (w odniesieniu do konkretnej jednostki) jest w zasadzie co najmniej tak długo żywy i aktualny, jak długo żyje człowiek, a wraz z nim reprezentowany przez niego system wewnętrznych przekonań i wartości, upodobań, zwyczajów i tradycji.

1.2. Wymiary i rodzaje postaw ludzkich oraz ich wpływ na kreowanie obrazu współczesnego rynku – implikacje dla biznesu

Wartościowanie przedmiotów postawy jest zjawiskiem typowym dla każdego rodzaju zachowań człowieka, reprezentowanej przez niego grupy społecznej (np. rodziny, grupy odniesienia), subkultury czy organizacji. Nieustanne dokonywanie w życiu różnego rodzaju wyborów, zarówno łatwych, jak i bardziej skomplikowanych w swej istocie i charakterze, wiąże się zawsze z dokonywaniem oceny, mających się zdarzyć w konsekwencji ich realizacji, określonych skutków/następstw. Im bardziej szczegółowa to będzie analiza, tym łatwiej i sprawniej podjąć jest daną decyzję, najbardziej optymalną z punktu widzenia konkretnej sytuacji i osoby – decydenta. Niekiedy, presja czasu, niedobór danych, szum i chaos informacyjny i inne zewnętrzne zmienne utrudniają lub wręcz uniemożliwiają jednostce racjonalne myślenie, co w konsekwencji może prowadzić do podjęcia pochoptnej decyzji, ryzykownej i niepewnej.

Ludzie jednak lubią oceniać otoczenie – wszystko w zasadzie, z czym mają do czynienia. Ma to odzwierciedlenie w teorii i praktyce niemal wszystkich dyscyplin i dziedzin wiedzy; na przykład w naukach społeczno-ekonomicznych ocenia się otoczenie bliższe i dalsze – polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, prawne, ekologiczne, technologiczne⁶⁹, regionalizacyjne⁷⁰ i inne po

⁶⁹ Jest to tzw. Analiza PEST, zaś w rozbudowanej jej strukturze **PESTLE/-R**, mało jeszcze rozpowszechnionej koncepcji w polskiej literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu. Por. [w:] P. Cheverton, *Kluczowe umiejętności marketingowe. Strategie, techniki i narzędzia sukcesu rynkowego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, ss. 104-105.

⁷⁰ **Czynnik regionalizacyjny** uwzględniany jest przez autorkę monografii w jej opracowaniach, przygotowywanych dla potrzeb lokalnych i regionalnych środowisk biznesowych, jak również w ramach kooperacji zagranicznych (w niemieckojęzycznym obszarze językowym), a ponadto artykułowany w środowisku naukowym podczas konferencyjnych i warsztatowych spotkań, a także podczas realizacji zajęć dydaktycznych dla studentów. Zdaniem autorki w strukturze regionu bowiem tkwi główna siła sprawcza, pożądaných i oczekiwanych przez wszelkich interesariuszy, zmian i przeobrażeń, istotnych dla gospodarki jako całości. Realizacja koncepcji, tzw. **Inteligentnych specjalizacji** ma przyczynić się do znalezienia wyróżnika dla każdej przestrzennie wyodrębnionej jednostki terytorialnej na mapie Polski. Pozwoli to decydentom organizacji (producentom, sprzedawcom, pośrednikom i innym zainteresowanym grupom) znaleźć lepsze od dotychczasowych rozwiązania w obszarze budowania przewag konkurencyj-

to m.in., aby dokonać poprawnej diagnozy siły oddziaływania charakterystycznych dla niego zmiennych na określony podmiot rynkowy czy jednostkę terytorialną.

Formułując swoje stanowisko/opinię w kwestii oceny postawy, posłużyć się można trzema znakami: **dodatnim (+), ujemnym (-) i zerowym (0)**. Pierwszy z nich pojawia się w sytuacji, gdy przedmiot postawy jest wartościowany pozytywnie/dodatnio; (-), gdy wywołuje on negatywne emocje u osoby dokonującej oceny, co powoduje niepożądane reakcje i sprawia jej przykrość, a zero, kiedy opiniotwórca, po zapoznaniu się z przedmiotem postawy, nie potrafi określić kierunku swego przekonania (zajmuje zatem pozycję neutralną, czyli ani pozytywną, ani negatywną). Z punktu widzenia wartości merytorycznej powyższej skali klasyfikacyjnej, w odniesieniu do procesów decyzyjnych adresatów tych ocen, np. dla środowiska biznesowego, ostatnia z wyróżnionych wartości (zerowa) wydaje się być najbardziej skomplikowana w swej istocie – nie wiadomo bowiem, w którą stronę „szala” (= postawa) może przeważać w przyszłości. Dlatego należy zachować dalece idącą ostrożność i rozagę przy ustalaniu konkretnych dla danego biznesu rozwiązań systemowych i strukturalnych, i to w każdym z zakresów planowania biznesu (operacyjnym, taktycznym, czy strategicznym).

W literaturze polskiej z zakresu nauk ekonomicznych występują zróżnicowane podejścia autorów w kwestii klasyfikacji postaw, potrzeb ludzkich, czy preferencji zachowań. Zagadnienia te są w poszczególnych dyscyplinach naukowych interpretowane nieco inaczej, biorąc pod uwagę specyfikę i charakter danego obszaru. Na przykład psychologowie, czy socjologowie skłonni są do empirycznego ujmowania istoty zagadnień z punktu widzenia behawiorystycznego składnika postawy, dzieląc je na werbalne i niewerbalne, w najprostszy sposób z popularnych ujęć. Z kolei, we współczesnej ekonomii dominuje spojrzenie od strony ekonomii etycznej, opartej na określonym systemie preferencji w kontekście realizacji celów działań gospodarczych (w odróżnieniu od stanowiska neoliberalistów lub przedstawicieli szkoły austriackiej Misesa, abstrahującego od oceny zarówno celów gospodarowania jednostki, jak i związanych z nimi postawami i preferencjami zachowań, zarówno jednostek, jak też grup społecz-

nych w układzie ponadnarodowym, a nawet globalnym. Zarządzanie wyodrębnionymi aktywnościami w sposób racjonalny to wyzwanie dla wielu współczesnych sfer i obszarów realizacji biznesów terytorialnych. Na naszych oczach tworzy się historia świata gospodarki, od której zależy los tego i przyszłego pokolenia. Kwestie te były właśnie szeroko dyskutowane podczas edycji **Europejskiego Forum Gospodarczego – Łódź 2013** w sesjach plenarnych i salonach branżowych (zarejestrowano 2200 uczestników) wśród znamienitych osobowości ze świata gospodarki. Motywem przewodnim Forum był temat: **Nowoczesne usługi biznesowe i ich wpływ na atrakcyjność inwestycyjną polskich regionów**. Szerzej [w:] <http://www.forum.lodzkie.pl/efg-2013/aktualnosci/item/371-podsumowanie-vi-efg> [data dostępu 2014-01-26]. Kolejne Forum zorganizuje jak zwykle **Departament ds. Przedsiębiorczości Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego**.

nych). W obszarze nauk o zarządzaniu podejmuje się z reguły dyskurs w kierunku racjonalizacji procesów decyzyjnych organizacji, niezależnie od ich wielkości. Stąd, na analizie postaw i przekonań ludzkich skupiają się najsilniej zainteresowania badaczy rynkowych w większości rozwiniętych gospodarek świata.

W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację postaw ludzkich, w oparciu o wybrane kryteria ich różnicowania.

Postawy, które rzecz jasna, zależą w głównej mierze od posiadanych przekonań jednostki, czy grupy społecznej, uzewnętrzniają się w ich konkretnych rynkowych zachowaniach. Im wcześniej zostanie zdiagnozowane, zidentyfikowane jakieś przekonanie (stanowisko, pogląd), tym łatwiej jest/będzie antycypować potencjalne kierunki ich urzeczywistniania się.

Tabela 1. Klasyfikacja postaw ludzkich

Lp.	Kryteria klasyfikacji postaw	Rodzaje postaw
1.	Punkt odniesienia: człowiek	Interpersonalne (<i>w stosunku do samego siebie</i>) Interpersonalne (<i>w stosunku do innych zbiorowości</i>) Grupowe (<i>w stosunku do grup społecznych</i>)
2.	Inne punkty odniesienia	Wobec rzeczy materialnych (<i>postawy rzeczowe</i>) Wobec instytucji Wobec obowiązujących norm społecznych, przepisów prawa i rozporządzeń Wobec teorii naukowych Wobec wszystkiego innego, co nas otacza i z czym w życiu mamy do czynienia (<i>np. urlopu i wypoczynku, służby zdrowia, rzemieślników, lokalizacji marketu, poglądów, czy samych postaw, mody i innych</i>)
3.	Kierunek (siła) postaw	Pozytywne, negatywne, obojętne (<i>neutralne</i>)
4.	Konstrukcja (budowa) postaw	Pełne, niepełne
5.	Czas trwania	Zmienne, względnie trwałe, trwałe
6.	Zakres podmiotowy	Indywidualne (<i>prywatne</i>), grupowe (<i>in. publiczne, zbiorowe</i>)
7.	Stosunek do norm społecznych	Konformistyczne, nonkonformistyczne
8.	Stosunek do norm prawnych	Legalistyczne, przestępcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Olechnicki, P. Załęcki, Słownik socjologiczny, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 1999, s. 159.

Ponadto, należy zauważyć, że zachowania ludzkie można i także trzeba w określony sposób kreować – sterować procesami myślowymi człowieka w pożądanym dla danego obiektu/obszaru, kierunku, np. jeśli chcemy, jako firma, w określonej perspektywie czasu wprowadzić na rynek nowy produkt, to będziemy się starali, aby ludzie (nasza grupa docelowa) sami doszli do wnio-

sku, że stary produkt nie spełnia już ich oczekiwań, uwypuklając w kampaniach marketingowych atrybuty nowości, oryginalności, dodatkowych korzyści, jakich dotychczasowy produkt im już z pewnością nie dostarczy. W tym właściwie tkwi istota koncepcji inteligentnego oddziaływania na rynek ze strony reprezentantów świata podaży. Myślenie przez pryzmat odczuwanych potrzeb, oczekiwań i preferencji odbiorców docelowych, w sensie dostarczania im oczekiwanych korzyści to podstawa kształtowania zasad marketingowej orientacji – społecznie zorientowanej. Jest to bowiem aktualne wyzwanie współczesności, aktualnych rynków, czego nie zawsze dostrzega środowisko biznesu.

Jak zatem badać, a następnie mądrze sterować (w pożądanym dla danego podmiotu kierunku) postawami człowieka, aby zbiór korzyści z ich urzeczywistniania był odczuwany przez wszystkich lub choćby większość interesariuszy określonego terytorium geograficznego? Na tak postawione pytanie nie ma w zasadzie prostej i uniwersalnej (dla każdej jednostki terytorialnej, organizacji segmentu rynku czy przeciętnego obywatela) odpowiedzi w żadnej z nauk. W zasadzie jest jej brak w takim zakresie pojemnościowym, aby satysfakcjonowała wszystkie strony nią zainteresowane. Rozwiązań można jedynie szukać **w płaszczyźnie współpracy wielu środowisk: nauki, biznesu, struktur administracyjnych, prawnych, społeczno-kulturowych, właściwych dla pewnego tylko obszaru rynku**, gdyż każdy z nich ma swój specyficzny charakter i odmienne wymagania – to przecież składa się na całościowy jego obraz (rynkowy wizerunek). Jednak zasadnicze znaczenie odgrywa w tym kontekście sam człowiek i jego predyspozycje, osobowość, kultura, wartości, jakie reprezentuje i jakich emocji i wrażeń pragnie doświadczyć – i to niezależnie od rodzaju reprezentowanej dotychczas postawy w stosunku do obiektów badania. A zatem, wszystko to, co jest przez niego wartościowane i demonstrowane w otoczeniu składa się na ostateczny wizerunek reprezentowanej jednostki terytorialnej. Sztuką, a właściwie rzemiosłem i sztuką, jest umieć tworzyć wizerunek rynku (organizacji, regionu, kraju, części świata) zgodny z wyobrażeniem większości grup społecznych, ale w zasadzie jest to zadanie dla całej społeczności danej jednostki terytorialnej, nie tylko dla wąskiego grona specjalistów od PR (public relation).

Podkreślić ponadto należy, że postawy ludzkie „organizują” emocje, doświadczenia, posiadana wiedza, środowisko, w którym się ktoś obraca z jednej strony, a z drugiej to emocje i odczucia są „organizowane” przez postawy. Sprzężenie zwrotne, jakie tu zachodzi, musi być brane pod uwagę przez kreatorów rzeczywistości rynkowej, a więc zarówno – i po stronie popytu, i ze strony podaży.

Powołując się na dostępne w Internecie⁷¹, sondażowe wyniki badań społecznych w Polsce (przeprowadzonych przez CBOS), zauważa się, że ogólne wskaźniki nastrojów społecznych należały (*stan na koniec 2013 roku*) do naj-

⁷¹ <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1025897,title,CBOS-ponad-67-proc-uwaza-ze-sytuacja-w-kraju-idzie-w-zlym-kierunku,wid,16199983,wiadomosc.html?ticaid=112177>
(data dostępu: 2014-01-26).

gorszych w ostatnich co najmniej trzech latach. W szczegółowych ocenach ogólnej sytuacji w kraju przeważał krytycyzm respondentów, a w przewidywaniach na kolejny rok kalendarzowy dominowało przekonanie o utrzymaniu zaledwie „pozycji” *status quo*. W odniesieniu tylko do samej sfery publicznej zanotowano stabilizację notowań, ale też mało optymistycznych. Aż 67% Polaków uważało, że to co działo się wtedy w Polsce, zmierzało w złym kierunku. Ponad połowa badanych (56%) określiła ją jako złą, a tylko 18% ogółu respondentów było przeciwnego zdania. Nieliczni tylko – 7% – byli z niej zadowoleni⁷².

Z kolei, samopoczucie psychiczne Polaków oraz nastroje środowiskowe w roku 2017 były zbliżone do rejestrowanych dekadę wcześniej i należą do najlepszych z dotychczas notowanych. W ciągu 2016 roku nastąpiła dość wyraźna poprawa nastrojów środowiskowych⁷³. Badanie CBOS pt. „Aktualne problemy i wydarzenia”, które zrealizowano w dniach 8-15 listopada 2018 r. (reprezentatywna próba losowo dobrana – 1051 dorosłych mieszkańców Polski) wykazało, że optymizm Polaków był najwyższy w całej historii prowadzenia badania przez Centrum⁷⁴.

Powyższe dane rodzą oczywiście określone konsekwencje dla wielu środowisk, nie tylko biznesowych. Pamiętać trzeba, że zmiany postaw i zachowań klientów docelowych danej organizacji są najsilniej oddziałującą zmienną na sposób funkcjonowania współczesnych firm i instytucji. Stąd też, współcześni przedsiębiorcy winni uwzględniać w swoich decyzjach rynkowych szereg istniejących wyzwań, czynników, wskaźników i determinant, a przede wszystkim to, że:

1. Zmienia się w Polsce struktura wydatków konsumenckich – poszukuje się bowiem coraz tańszych produktów (dóbr i usług), ograniczając zakupy produktów markowych, drogich i luksusowych⁷⁵, szczególnie wśród mniej zamożnych grup społecznych.
2. Zmienia się struktura konsumpcji i styl życia Polaków (heterogenizacja konsumpcji, jej coraz bardziej nasilająca się indywidualizacja, jak również wirtualizacja), odkładanie realizacji zakupów w czasie, szczególnie produktów luksusowych lub całkowita z nich rezygnacja.
3. Występuje tendencja wzrostu racjonalizacji decyzji zakupu, zgodnie z prakseologiczną zasadą racjonalności gospodarowania.

⁷² Tamże.

⁷³ https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_006_18.PDF (data dostępu: 2017-12-14).

Badanie „Aktualne problemy i wydarzenia” przeprowadzono metodą wywiadów bezpośrednich (face-to-face), wspomaganych komputerowo (CAPI) w dniach 1-7 grudnia 2017 roku na liczącej 925 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski.

⁷⁴ <http://www.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/cbos-nastroje-spoeczne-poprawily-sie-najwyzej-w-historii-badania,165359.html> (data dostępu: 2018-11-02).

⁷⁵ W literaturze z zakresu marketingu podobne stanowisko, uwzględniając charakter globalnej gospodarki, prezentują: Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 151.

4. Rośnie siła klientów w zakresie aktywnego i czynnego kształtowania struktury produkcji i sposobów dystrybucji, promocji produktów (aktywna prosumpcja).
5. Decyzje zakupu (szczególnie droższych produktów) podejmowane są coraz częściej w sposób kolegialny, np. przez większość członków rodziny, niż w sposób indywidualny.
6. Unika się coraz bardziej spontanicznych i szybkich zakupów, a ceny dokładnie „studiuje” i porównuje w różnych miejscach, przed ostatecznym podjęciem decyzji kupna.
7. Maleje skłonność społeczeństwa polskiego do wydawania pieniędzy, a wzrasta skłonność do ich oszczędzania⁷⁶.

Reasumując powyższe rozważania, należy podkreślić, że w odniesieniu do wszystkich obszarów aktywności ludzkiej charakterystyczne są określone postawy i specyficzne zachowania człowieka (organizacji), zróżnicowane w coraz większym stopniu, jeśli chodzi o ich dynamikę zmian i przeobrażeń w perspektywie czasu. Nauka ciągle ma co robić w tej sferze badań i tak naprawdę, na obecnym etapie rozwoju cywilizacyjnego i społeczno-gospodarczego, nigdy do końca nie pozna się w wyczerpujący sposób tajemnicy ludzkiego umysłu. Niemniej jednak, systematyczne monitorowanie tego, co rynek oczekuje i pragnie, kreowanie z wyprzedzeniem innowacyjnych rozwiązań z myślą o kliencie i jego potrzebach (korzyściach), sprzyjać będzie realizacji efektywnej i skutecznej polityki każdej jednostki terytorialnej. I tu właśnie zaczyna się przedsiębiorczość (jednostek i/lub organizacji) – determinanta i wyznacznik wszelkich procesów rozwojowych gospodarki oraz konkretnych przedsiębiorstw/przedsiębiorców, kluczowy czynnik jej/ich konkurencyjności, daje podmiotom rynkowym tzw. ekonomiczny puls⁷⁷ do tworzenia rzeczy nowych i odmiennych, niż istnieją i są dostępne – koncepcja ta wychodzi zwykle daleko poza ramy współczesności.

⁷⁶ Polacy przestawiają się na „tryb oszczędzania” – wynika z międzynarodowego badania, przeprowadzonego przez „Finansowy Barometr ING”, w 14 krajach na całym świecie, w którym wzięło udział ponad 14 tysięcy respondentów. Wśród wszystkich badanych państw Polska uzyskała najwyższy odsetek osób, które odkładają dodatkowe środki pieniężne, aby zwiększyć swoje oszczędności (84%). Polacy wyprzedzili m.in. Francuzów (81%), Niemców (71%), Brytyjczyków (64%) oraz zajmujących ostatnie miejsce Włochów (45%). Co piąty Polak deklaruje, że oszczędza regularnie (21%), a blisko dwie trzecie od czasu do czasu (63%). Szczegółowy raport z badania znajduje się [w:] http://www.ingbank.pl/aktualnosci?news_id=1001700%2Cmiędzynarodowe-badanie-ing-trend-oszczedzania (data dostępu 26.01.2016).

⁷⁷ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 156.

1.3. Przedsiębiorczość organizacji jako determinanta kreowania nowoczesnej architektury gospodarki regionu

Przedsiębiorczość – termin, który pojawił się w użyciu na przełomie XVIII i XIX wieku, oznacza **aktywność i wartość intelektualną, konceptualną i moralną jednostek indywidualnych, społeczeństwa lub organizacji**⁷⁸. Współczesna interpretacja opiera się na francuskim czasowniku „*entreprendre*”, co oznacza „podjąć się realizacji czegoś”. Zainwestowanie więc przez jednostkę, czy częściej grupę osób, nakładu czasu i zorganizowanego wysiłku na realizację określonych projektów wiąże się z nadzieją wytworzenia dla otoczenia określonych wartości. Zdaniem J. Cieślík, przedsiębiorczość jest procesem polegającym na organizowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej oraz ponoszeniu ryzyka na jej rzecz⁷⁹. Oznacza zazwyczaj tworzenie czegoś nowego, lepszego, bardziej wartościowego (od tego, co już jest), przy uwzględnieniu towarzyszącego mu ryzyka⁸⁰ w różnych jego wymiarach – przede wszystkim w wymiarze: finansowym, osobistym, psychicznym, techniczno-organizacyjnym, czy środowiskowym.

W literaturze przedmiotu **przedsiębiorczość** określa się jako cechę charakterystyczną dla działania mającego na celu uzyskanie efektywności ekonomicznej, gwarantującej racjonalność funkcjonowania firmy i tworzącej podwaliny dla jej rozwoju⁸¹. Jest zjawiskiem pożądanym we wszystkich podmiotach gospodarowania, niezależnie od stanu własności i ich wielkości⁸².

⁷⁸ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1996, s. 21. T. Sztucki traktuje przedsiębiorczość jako intelektualną i moralną wartość. **Aspekt intelektualny** polega na odkrywaniu czegoś nowego, **aspekt moralny** – podejmowaniu wysiłków, pomysłowości i wytrwałości w ich realizacji (...). Zdaniem autorki monografii należy również uwzględnić **aspekt konceptualny**, urzeczywistniający się w realizacji konkretnych i oryginalnych koncepcji i rozwiązań o cechach innowacyjnych.

⁷⁹ J. Cieślík *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

⁸⁰ Termin „ryzyko (risk)” wywodzi się z języka włoskiego (wł. *Risico*), w którym oznacza przede wszystkim przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany albo niepewny, lub możliwość, że coś się uda albo nie uda, czy też inaczej jako stan, w którym rezultat osiągnięty w przyszłości jest nieznany, ale można zidentyfikować jego przyszłe alternatywy, przy założeniu, że szanse wystąpienia możliwych alternatyw są znane”.

Szerzej [w:] J. Gajda, *Ryzyko jako ważny element działalności biznesowej w świetle badań autorskich*, [w:] „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, Zeszyt 3, 2017, ss. 10-17; I. Staniec, K. Klimczak, *Panorama ryzyka*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008; W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001.

⁸¹ J. Gajda, *Ryzyko jako ważny element działalności biznesowej w świetle badań autorskich*, wyd. cyt., s. 11.

⁸² W. Janasz, *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, [w:] W. Janasz (red. n.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 70.

Przedsiębiorczość to zagadnienie o charakterze niezwykle obszernym i interdyscyplinarnym, wieloaspektowym i wieloznacznym. Jest czymś naturalnym w odniesieniu do gospodarowania, rozumianego jako proces ekonomiczny, który od początku istnienia gospodarek świata był związany z przedsiębiorczością i przedsiębiorcami⁸³. Określenie „przedsiębiorczość” ma wiele konotacji; w rozumieniu jako⁸⁴:

a – zjawisko społeczne – dynamizuje procesy rynkowe,

b – prowadzenie działalności gospodarczej – prowadzi do powstawania zmian na rynku.

Popularne w polskojęzycznej literaturze przedmiotu interpretacje terminu „przedsiębiorczość” opierają się w zdecydowanej większości przypadków na klasycznej definicji Josepha Schumpetera⁸⁵, austriackiego ekonomisty, uważanego za jednego z najwybitniejszych ekonomistów. To on właśnie jako pierwszy naukowiec łączył w swych rozważaniach przedsiębiorczość z innowacyjnością, wskazując na innowacje⁸⁶ jako podstawowe źródło konkurencyjności przedsiębiorstw.

Problematyka z zakresu przedsiębiorczości i innowacyjności organizacji stanowi obszar zainteresowań licznych naukowych dyscyplin i dziedzin wiedzy, stąd brak jest wśród autorów jednoznacznej zgodności proponowanych ujęć definicyjnych tych pojęć – funkcją scalającą rozważania twórców prezentowanych definicji jest, rzecz jasna, rynkowy ich wymiar, tj. ciągłe zastępowanie tradycyjnych metod i sposobów produkowania, sprzedawania i zaspakajania potrzeb i preferencji klientów docelowych przez nowatorskie, lepsze od wcześniejszych, innowacyjne procesy, produkty i działania w celu ich komercjalizacji.

Za prekursora problematyki przedsiębiorczości amerykańskiej uznawany jest Abraham Lincoln⁸⁷, niegdyś prezydent USA. Francuz Jean Baptiste Say, przedstawiciel nurtu ekonomii klasycznej w swoim kraju, wprowadził po raz pierwszy do obiegu termin „przedsiębiorczość przemysłowa”. Reprezentanci nurtu klasycznej ekonomii angielskiej prezentowali z kolei w większości nie-

⁸³ R.L. Heilbroner, *Wielcy ekonomiści. Czasy. Życie. Idee*, PWE, Warszawa 1993, s. 15.

⁸⁴ P. Davidsson, *What is Entrepreneurship?*, [w:] P. Davidsson, *Researching Entrepreneurship Conceptualization and Design*, Second Edition, Springer International Publishing Switzerland 2016, s. 1.

⁸⁵ Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) definiował przedsiębiorczość następująco: przedsiębiorczość to „nowa kombinacja” środków produkcji, która umożliwia wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku zbytu, pozyskanie nowych źródeł zasobów lub wprowadzenie nowej organizacji produkcji”, [w:] W.J. Baumol, *Entrepreneurship, Management and the Structure of Profit*, The MIT Press, Cambridge 1993, s. 6.

⁸⁶ Głównie innowacje techniczne stanowiły obszar rozważań ekonomisty. Prace J. Schumpetera wywarły decydujący wpływ na rozwój późniejszych teorii przedsiębiorczości w skali całego świata.

⁸⁷ T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 16.

chętny stosunek do przedsiębiorczości⁸⁸, nie dostrzegając pozytywnego jej wpływu na gospodarkę i gospodarowanie. Według teoretyka, wywodzącego się z szerokiego nurtu badawczego niemieckiej szkoły historycznej (instytucjonalizmu), Thorstena Veblena jedną siłą sprawczą prawdziwie postępowej przedsiębiorczości jest tzw. **inteligencja techniczna przedsiębiorców**⁸⁹, z którą gospodarka i społeczeństwo winny wiązać nadzieje na swój rozwój i byt. Badacze, zajmujący się eksplorowaniem zjawiska przedsiębiorczości, używają pojęcia **ekonomia przedsiębiorczości** (ang. *entrepreneurial economy*) – tak określają wzrost liczby rejestrowanych przedsiębiorstw, głównie w odniesieniu do gospodarki krajów rozwijających się⁹⁰.

Pojęcie i postawy przedsiębiorcze społeczeństwa jako całości badane są od wielu lat przez niezliczonych teoretyków, jak i praktyków (np. P. Davidssona⁹¹, B. Lichtensteina wraz zespołem⁹², S. Laforeta⁹³, L. Dau, A. Cuervo-Cazurra⁹⁴ i in.). Nie sposób w tym miejscu wymieniać i charakteryzować większości występujących w literaturze koncepcji i poglądów autorów na temat analizy i istoty zagadnienia przedsiębiorczości. Wielość ujęć i definicji różnicuje w zasadzie podejście twórców w tej materii, budzi liczne kontrowersje chociażby w kwestii: kto, jako pierwszy, rozpoczął naukowe rozważania w tym zakresie (czy to francuski ekonomista R. Cantillon, czy J.B. Say, czy jeszcze ktoś inny?). Nie wdając się w dyskusje, należy jedynie przyjąć za W.J. Baumolem, że współczesne badania naukowe dotyczące przedsiębiorczości nawiązują do trzech głównych nurtów, mianowicie poglądów F. Knighta, J. Schumpetera i szkoły austriackiej⁹⁵.

Studiując treści zawarte w poszczególnych definicjach związanych z przedsiębiorczością, zauważyć można wiele takich, w których ich autorzy podkreślają znaczenie **przedsiębiorczości w sensie realizacji aktywności człowieka**. Ma ona przyczyniać się do powstawania wartości, mających wyraz zarówno materialny, jak i niematerialny, podmiotowy, jak i przedmiotowy oraz implikujący

⁸⁸ Wyjątek: A. Smith, który doceniał rolę przedsiębiorców i ich przedsiębiorczej aktywności w gospodarce. T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. cyt., s. 19.

⁸⁹ J. Górski, W. Sierpiński, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1987, s. 16.

⁹⁰ A. Thurik, E. Stam, D. Audretsch, *The rise of the entrepreneurial economy and the future of dynamic capitalism*, [w:] „Technovation”, nr 33, 2013, ss. 302-310.

⁹¹ P. Davidsson, *Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments*, Foundations & Trends in Entrepreneurship, nr 2(1)/2006, s. 1 i kolejne.

⁹² B. Lichtenstein, N. Carter, K. Dooley, W. Gartner, *Complexity dynamics of nascent entrepreneurship*, [w:] „Journal of Business Venturing”, nr 22, 2007, s. 236 i kolejne.

⁹³ S. Laforet, *Size, strategic, and market orientation effects on innovation*, [w:] „Journal of Business Research”, nr 61, 2008, s. 753 i kolejne.

⁹⁴ L. Dau, A. Cuervo-Cazurra, *To formalize or not to formalize: Entrepreneurship and pro-market institutions*, [w:] „Journal of Business Venturing”, nr 29, 2014, s. 668 i kolejne.

⁹⁵ A. Gaweł, *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 14.

i warunkujący⁹⁶. W tabeli 2 przedstawiono jedynie wybrane z nich, najbardziej popularne.

Tabela 2. Współczesne definicje pojęcia „przedsiębiorczość” – wybrane interpretacje polskich autorów

Lp.	Autor definicji	Definicja przedsiębiorczości
1.	M. Duczkowska-Piasecka	Przedsiębiorczość to taki sposób zachowania, którego podstawą jest wiedza, a nie intuicja.
2.	J. Penc	Zachowanie człowieka lub organizacji, które polega na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań, wymagających więcej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętności oszacowania niezbędnych nakładów i możliwych do osiągnięcia korzyści w obszarze występujących ograniczeń i możliwości, a także skłonności do brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania.
3.	J. Targalski	Proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, obejmujący następujące składniki: – rozpoznawanie szans i możliwości działania na rynku (prowadzenia działalności gospodarczej, – opracowanie planu działalności (biznes plan) i zgromadzenie (przygotowanie) niezbędnych zasobów, – powstanie (założenie) przedsiębiorstwa, – prowadzenie przedsiębiorstwa prze kolejne fazy jego rozwoju (zarządzanie przedsiębiorstwem).
4.	S. Sudoł	Cecha (sposób zachowania się) przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, pod którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, przy świadomości związanego z tym ryzyka, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, a także elastycznego przystosowywania się do zmieniających się warunków.
5.	J.D. Antoszkiewicz	Przedsiębiorczość to działalność prowadząca do rozwoju i tworzenia nowych wartości.
6.	T. Pszczółkowski	Przedsiębiorczość to stawianie sobie i innym celów lub zadań z własnej inicjatywy i troszczenie się o sprawną (przede wszystkim skuteczną) ich realizację.
7.	A.P. Wiatrak	Przedsiębiorczość można traktować jako postawę lub jako proces zachodzących zmian pod wpływem tej postawy.
8.	M. Strużycki	Przedsiębiorczość nie jest sferą działania ideowego, lecz dobrze rozumianym interesem dla każdej przedsiębiorczej jednostki i przedsiębiorstwa.
9.	J. Machaczka	Przedsiębiorczość to całokształt działań, związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia.

⁹⁶ B. Siuta-Tokarska, *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 3, 2013, s. 93.

10.	Z. Makiela	Przedsiębiorczość to cecha przyrodzona lub nabyta w określonym środowisku (otoczeniu), a w mniejszym stopniu jako skutek wiedzy ekonomicznej, efekt wieloletnich doświadczeń z pracy zawodowej, umiejętność kierowania się wartościami moralnymi, etycznymi, przestrzeganiem prawa.
-----	------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Piecuch, Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 36-44, F. Kapusta, Przedsiębiorczość – teoria i praktyka, Wydawnictwo PASSAT, Poznań-Wrocław 2006, ss. 21-22, Z. Makiela, Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 9.

Biorąc pod uwagę przedstawione w tabeli 2 sposoby ujęcia, zauważa się, że w zasadzie przenikają się dwa zasadnicze kierunki rozumowania i interpretacji terminu przedsiębiorczość:

- 1 – to proces, metoda i sposób realizacji określonych inicjatyw i działań, uzewewnętrzniających określone postawy i zachowania człowieka,
- 2 – to zbiór cech, właściwych człowiekowi, dzięki którym jest w stanie (potrafi) podejmować te przedsięwzięcia.

Jedno nie wyklucza drugiego, przeciwnie – stanowi spójną, homogeniczną całość, choć jako zjawisko i proces wymaga zawsze wielowymiarowej syntezy i podejścia interdyscyplinarnego. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do szerszego kontekstu jego ujmowania – z punktu widzenia organizacji jako podmiotu rynkowego, której potencjał wyznaczają „dusza i intelekt” zasobów ludzkich. Jest to tzw. **przedsiębiorczość wewnętrzna organizacji (tzw. korporacyjna)**⁹⁷, będąca zarówno odzwierciedleniem postaw i zachowań kadry pracow-

⁹⁷ Szerzej [w:] A.P. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania i podstawowe obszary*, [w:] Problemy Zarządzania, nr 2, 2008, s. 40. Zdaniem autorki monografii nie należy odnosić przedsiębiorczości wewnętrznej wyłącznie do korporacji, ale do każdego podmiotu rynkowego, któremu tylko chce się być aktywnym – przedsiębiorczym, chce się działać i w tym realizować swe cele. Podobną interpretację znaleźć można w opracowaniu: J. Šebestová, *Entrepreneurship in small and medium sized businesses*, Silesian University in Opava School of Business Administration in Karviná, Karviná 2014, s. 8.

Ponadto sędzę, wracając do ww. treści, że: wszelkie dyskusje i polemiki naukowe z tym związane, jakie są prowadzone w ostatnim czasie w Polsce, nie tylko nie pozwalają systematyzować wiedzę (kreować nowe wzorce, kategorie, czy pojęcia), ale są niekiedy drażniące dla czytelników opracowań (i tak naprawdę nie są większości z nich potrzebne). Wskazane jest jednak, omawiając zagadnienie przedsiębiorczości (od strony naukowej), aby uwypuklać jej kontekst i przedmiotowy i podmiotowy. Wówczas uniknie się niepotrzebnych nauce (długich) kontrowersji (choć tak naprawdę dojście do konsensusu powszechnie akceptowalnego właśnie się na nich opiera) – to taka „sprzeczność w sprzeczności”, przynajmniej w ujęciu operacyjnym.

Reasumując: przedsiębiorczość to sposób na sukces, to kierunek myślenia i działania podmiotu rynkowego, umożliwiający zaprojektowanie, wdrożenie i kontrolowanie skuteczności podjętych aktywności na rzecz generowania nowej, nowoczesnej, inteligentnie

niczej oraz jej kierownictwa, jak również wpływów otoczenia. Jest ona swoistego rodzaju, pisze M. Bitzer, niemiecki uczony, filozofią postępowania wynikającą z przedsiębiorczej organizacji, nastawioną na osiąganie sukcesu przez wychwytywanie i wykorzystywanie okazji w ramach decyzji strategicznych. Rodowód przedsiębiorczości korporacyjnej sięga początków nauki o przedsiębiorstwie, pisze Barbara Siuta-Tokarska⁹⁸, podkreślając jej znaczenie jako czynnika budowy przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych.

Współcześnie pojęcie „przedsiębiorczość” należy zatem traktować jako kategorię obejmującą różnorodne jej aspekty (m.in. ekonomiczne, psychologiczne, technologiczne, marketingowe, finansowe, prawne, kulturowe itp.), budującą nowe postawy, zachowania i wartości. Pojęcie przedsiębiorczości odnosi się do różnych form aktywności ludzkiej, gdzie wymagana jest inicjatywa, inwencja i kreatywność. Przedsiębiorczość jest warunkiem koniecznym rozwoju lokalnego i regionalnego. Jest zdolnością regionu do generowania procesów rozwojowych i pozytywnych dostosowań strukturalnych wobec coraz to nowszych wyzwań konkurencyjnych i cywilizacyjnych⁹⁹.

Działalność współczesnego przedsiębiorcy jest zwykle wielokierunkowa i wielopłaszczyznowa – musi być więc dobrze zorganizowana, a zwłaszcza niezbędne jest wyznaczenie wyraźnych priorytetów działania. Przedsiębiorczość jest procesem, którym trzeba umieć, a przede wszystkim chcieć, mądrze nim zarządzać. To „turbulentne otoczenie wymaga przedsiębiorczego nastawienia umysłu – polega na czujności i aktywnym wyszukiwaniu wzorców przez postrzeganie i interpretację tak, by móc wykreować idee nowych przedsięwzięć”¹⁰⁰.

Współczesny rynek potrzebuje „przedsiębiorczych przedsiębiorców”, odważnych i śmiałych menedżerów, decydentów skłonnych również do podejmowania ryzykownych działań (ale w granicach zdrowego rozsądku, rzecz jasna), a przede wszystkim aktywnych, umiejących reagować na sygnały płynące z rynku już nie tylko w sposób *Just In Time*, ale **potrafiących z wyprzedzeniem kreować otaczającą rzeczywistość**.

Budowanie/utrwalanie w swojej dziedzinie biznesowej przewagi konkurencyjnej nie jest procesem łatwym w swej istocie – to oparty, z reguły, na głębokich analizach i przemyśleniach, wiedzy i doświadczeniu empirycznemu, posiadanych zasobach i twórczych zdolnościach decydentów organizacji, ciąg okre-

zarządzanej, rzeczywistości społeczno-gospodarczej – nowego oblicza rynku. Przedsięwzięcia te powinny stanowić wartość dla ich twórcy – kreatora, adresatowi zaś potrzebny jest wartościowy ich rezultat (np. nowy produkt, nowy proces, nowa idea itp.).

⁹⁸ B. Siuta-Tokarska, *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2013, s. 93.

⁹⁹ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000, s. 22.

¹⁰⁰ M. Bratnicki, *Czar i przedsiębiorczość organizacyjna w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] pod red. J. Bogdanienki, M. Kuzela, I. Sobczak, *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 22.

ślonych działań. Sami menedżerowie nic lub nie za wiele „w pojedynkę” robią, jeśli nie stworzą odpowiednich ram „urealnienia” postaw i zachowań swoim pracownikom w kierunku przez siebie oczekiwanym.

Dzisiejsze, burzliwe czasy, turbulentny rynek, wymuszają na wszystkich organizacjach bycie nowoczesnymi, niezależnie od ich wielkości – menedżerowie muszą zatem umieć też kierować/sterować w nowoczesny sposób swoimi zasobami, uważał profesor Józef Penc, reprezentujący łódzkie środowisko naukowe, którego bogaty dorobek publikacyjny dostarcza czytelnikom wielu interesujących refleksji i przemyśleń z tego m.in. zakresu tematycznego rozważań¹⁰¹. Zatem, „(...) potrzeba tworzenia i rozwijania organizacji kreatywnej, uczącej się i stale poszerzającej możliwości kreowania własnej przyszłości”¹⁰² to zarazem potrzeba myślenia systemowego i (...) rozsądnego łączenia wszystkich zasadniczych wymiarów menedżerskiej działalności”, pisze dalej autor cytowanego powyżej opracowania.

Poziom aktywności przedsiębiorczej jest zawsze terytorialnie zróżnicowany, np. w poszczególnych regionach. To architektura regionów, swoiste ich cechy strukturalne i występujące na ich obszarze czynniki sytuacyjne powodują, że regiony różnią się między sobą skalą aktywności przedsiębiorczej podmiotów w nim zlokalizowanych. W prowadzeniu analiz rozwoju regionalnego należy uwzględnić mechanizm współdziałania podmiotów grupowanych w sektor prywatny, publiczny, społeczny (obywatelski). Możemy wtedy wyróżnić przedsiębiorczość: biznesową, przedsiębiorczość publiczną oraz społeczną¹⁰³.

Na zakończenie prowadzonych rozważań, pragnę podkreślić (biorąc pod uwagę zaproponowany tytuł podrozdziału), że przedsiębiorczość każdej organizacji (bez względu na jej wielkość) może być, i jest w większości przypadków, kluczową determinantą kreowania nowoczesnej architektury gospodarki, w szerokim tego słowa znaczeniu. Nie chodzi tu tylko o jej wymiar lokalny, czy regionalny, ale: z drugiej strony to nowoczesna struktura rynku, nowoczesne otoczenie zmusza współczesnych przedsiębiorców do nieustannego poszukiwania jak najdoskonalszych alternatyw, jak najlepszych rozwiązań w codziennej praktyce gospodarczej. „Przedsiębiorstwo, chcąc sprostać globalnej konkurencji,

¹⁰¹ Np. J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 14. Ponadto w opracowaniach tego autora, jak również i innych twórców (np. J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, tom I, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, Ch. Coates, *Menedżer wszechstronny. Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996) znajdują się interesujące zagadnienia, dotyczące interpretacji wielu przesłanek determinujących zarówno ludzkie postawy i zachowania w organizacji, jak również postępowanie/oddziaływanie organizacji wobec nich, np. poprzez system motywacyjny.

¹⁰² J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, tom I, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. XIV (wstęp do książki).

¹⁰³ M. Huczek, *Środowisko innowacyjne źródłem rozwoju regionu*, [w:] „Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, nr 2, 2012, s. 21.

powinno dysponować modelem zachowań w konkurencyjnym otoczeniu, prześiąkniętym duchem przedsiębiorczości”¹⁰⁴.

Jak więc, z punktu widzenia organizacji, mądrze zarządzać swoim biznesem, aby wygrać tę trudną (coraz trudniejszą) batalię o względy klienta/-ów i jego/ich akceptację dla oferowanych produktów (dóbr i usług) w dynamicznym otoczeniu rynkowym? Oto próba znalezienia odpowiedzi:

1. Systematycznie monitorować, badać rynek – umieć go słuchać w każdym „momencie”, mieć dla niego czas (nie badać go chaotycznie i pochopnie, a wnikliwie).
2. Analizować jego strukturę w różnych wymiarach i płaszczyznach pod względem istniejących preferencji, potrzeb i oczekiwań (aktualnych i potencjalnych).
3. Planować z wyprzedzeniem kierunek jego zachowań, prowadzić ekstrapolację trendów rynkowych, prognozować i wnioskować statystycznie.
4. Wdrażać do realizacji tylko te rozwiązania, które są najbardziej racjonalne z punktu widzenia większości interesariuszy (nie tylko producentów, ale i np. handlowców, pośredników).
5. Kontrolować (w miarę na bieżąco) skuteczność i efektywność podejmowanych działań, elastycznie reagując na nie.
6. Nie bać się podejmować nowych wyzwań, oryginalnych w swej istocie i charakterze, a przynajmniej próbować to robić małymi krokami.
7. Potrafić współpracować z szeroko rozumianym otoczeniem, szczególnie z prosumentami, pozwalać im na demonstrowanie swoich postaw, a sobie na eksperymentowanie z nimi.
8. Tworzyć, właściwe specyfice podejmowanych przedsięwzięć biznesowych, tzw. **platformy komunikacji biznesowej** – z innymi producentami (np. wymiana doświadczeń), z mediami, z konkurentami (np. szukać nowych rozwiązań, „polubić” konkurencję), z samorządem lokalnym/regionalnym (np. w celu kierunkowania jego decyzji, jeśli chodzi o realizację polityk społecznych) i z innymi grupami zainteresowanymi taką współpracą.
9. Dbać o utworzone relacje, pielęgnować wzajemne stosunki, szanować partnerów i kooperantów.
10. Dzielić się wiedzą w sposób świadomy, korzystać też z wiedzy innych podmiotów w ramach utworzonej platformy wymiany np. zasobów (intelektualnych czy rzeczowych), idei, wzorców zachowań.
11. Wspierać się wzajemnie, organizować wspólne przedsięwzięcia biznesowe (np. imprezy targowe, spotkania branżowe, konferencje, wyjazdy studyjne, gdyż inicjatywy te pozwalają scalać reprezentowane środowisko, sprawiają, że komunikacja wewnątrz grup społecznych staje się łatwiejsza).

¹⁰⁴ W. Janasz, *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, wyd. cyt., s. 71.

12. Potrafić się wzajemnie słuchać i szanować swe przekonania, poglądy – myśleć przez pryzmat potencjalnych korzyści, jakie może osiągnąć każdy z partnerów takiej współpracy.
13. Inteligentnie specjalizować się i doskonalić swoje działania, bacznie obserwując całe otoczenie.

Nauka nie wypracowała dotychczas jakiegoś uniwersalnego modelu, który pozwoliłby się dać zaimplementować współczesnym organizacjom i ich decydentom jako „złoty środek” i panaceum w czasach osłabionej koniunktury na produkty i pobudzenia pracowników do działań przedsiębiorczych. To każda firma sama powinna chcieć być nowoczesną – innowacyjną i przedsiębiorczą, bo taki jest wymóg współczesności („kto nie idzie naprzód, ten się cofa” – brzmi popularne przysłowie). Badania o roli przedsiębiorczości w rozwoju gospodarki, prowadzone na poziomie regionalnym, mogą znacznie ułatwić procesy decyzyjne przedsiębiorców. Dziś można mówić, że są one zaawansowane¹⁰⁵. Należy jednak sceptycznie podchodzić do interpretacji ich wyników, w sytuacji, gdy nie są systematycznie aktualizowane i zmienia się ich zakres przedmiotowy. Tak czy inaczej, przedsiębiorczość staje się coraz częściej zjawiskiem globalnym, choć jego charakter, zasięg i wkład w rozwój gospodarczy są różne – zależą od kontekstu, w którym zjawisko to się analizuje¹⁰⁶.

Nowym wyzwaniem rozwoju regionalnego staje się współcześnie trwały i zrównoważony rozwój¹⁰⁷. Nowoczesna architektura rynku regionu, kraju, czy nawet kiedyś (dla przyszłych pokoleń) całego świata wykreuje się wtedy „sama” (w sposób niewidzialny), jeśli tylko znajdują się w nim „przedsiębiorczy przedsiębiorcy”¹⁰⁸. Koncepcja budowy platformy komunikacji biznesowej powinna stanowić istotne idealne narzędzie rozwoju przedsiębiorczości – kreowania proaktywnych postaw przedsiębiorców.

¹⁰⁵ J. Cieślík, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014, s. 13.

¹⁰⁶ D. Smallbone, F. Welter, J. Ateljevic, *Entrepreneurship in emerging market economies: Contemporary issues and perspectives*, [w:] „International Small Business Journal”, nr 0(0) 1-4, 2013, s. 1.

¹⁰⁷ M. Huczek, *Środowisko innowacyjne źródłem rozwoju regionu*, wyd. cyt., s. 20.

¹⁰⁸ Cyt. za: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP, Warszawa 2015, s. 14. Dane statystyczne wskazują (stan na rok 2013, kiedy odbywała się realizacja badania własnego), że najbardziej przedsiębiorczym województwem w Polsce było województwo mazowieckie, zaś najmniej warmińsko-mazurskie.

1.4. Wybrane aspekty teorii zachowań współczesnych organizacji – stymulanty i bariery ich efektywnego rozwoju w kontekście realizacji nowych wyzwań rynkowych

Każdy etap cywilizacyjnego rozwoju społeczeństwa niesie ze sobą szereg nowych i interesujących wyzwań, nie tylko dla danego regionu, organizacji lub indywidualnych jednostek, ale przede wszystkim dla kolejnych pokoleń. Rodzi, z jednej strony, wiele obaw, zagrożeń i frustracji wśród tych wszystkich podmiotów rynkowych, którym zależy na aktywnym i świadomym kształtowaniu otaczającej rzeczywistości, ale z drugiej – jest dla nich wielką szansą na samorealizację i urzeczywistnianie planów i zamierzeń.

Organizację, jako złożone i pełne paradoksów zjawisko, można rozumieć na wiele sposobów¹⁰⁹. Sam termin „organizacja” pochodzi z łaciny i oznacza pewien system. W najbardziej syntetycznym ujęciu, wg teorii R.W. Griffina¹¹⁰: organizacja to grupa współpracujących ze sobą ludzi, współpracujących w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów. We współczesnym świecie nieustannie kreuje się nowy typ organizacji – organizacji nowoczesnych, nowoczesnie zarządzanych¹¹¹, otwartych, permanentnie doskonalących się w różnych obszarach funkcjonowania, w reakcji na dynamiczne zmiany środowiska zewnętrznego i/lub wewnętrznego oraz z perspektywy dążeń do wyprzedzania tych zmian w czasie. Organizacja nie może być nowoczesna, jeśli nie ma w niej nowoczesnych ludzi, myślących w nowoczesny sposób, nowoczesnie implementujących nowoczesne rozwiązania. Ich generowanie, wdrażanie i kontrolowanie wynikających z nich efektów, wymaga odpowiedniego planowania i koordynacji działań w wielu przekrojach i płaszczyznach (przedmiotowym, podmiotowym, finansowym, organizacyjnym, marketingowym i wielu innych, właściwych dla specyfiki określonego rodzaju biznesu). **Zdolność organizacji do podejmowania wyzwań rozwojowych w XXI wieku to zasadniczy kierunek, w którym powinny podążać** – umiejętnie ustalać przyszłe zadania skrupulatnie przygotowując ich realizację, twierdzi M. Strużycki¹¹².

¹⁰⁹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 11.

¹¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 35.

¹¹¹ „Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem jest zarządzaniem biznesem (...), aniżeli zarządzaniem przedsiębiorstwem w tradycyjnym znaczeniu tego słowa”. A. Pomykański, *Innowacyjność podstawą sukcesu organizacji*, [w:] *Innowacyjność organizacji*, pod red. S. Bakalarczyka i P. Pomykańskiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 19.

¹¹² M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 24.

1.4.1. Wiedza jako czynnik wyznaczania kierunków rozwoju współczesnych organizacji

Rozwój organizacji gospodarczej wymaga dużego wysiłku, energicznych i zorganizowanych działań¹¹³. Odnosi się do procesu (czyli ciągu następujących po sobie i wzajemnie uzależnionych zmian stanów rzeczy) przebiegającego w czasie, w którym kolejno następujące zmiany są uporządkowane, utrzymują się względnie trwale, aż do powstania sytuacji kryzysowej¹¹⁴. Zmiany te są, według autorów koncepcji odpowiedzialnego zarządzania, odpowiednio uporządkowane w całym ciągu zdarzeń występujących po sobie, wzajemnie od siebie uzależnione, utrzymują się krócej lub dłużej (są względnie trwałe), dotyczą zwykle wszystkich sfer funkcjonowania podmiotu rynkowego.

Rozwój współczesnych organizacji, oraz wyznaczenie kierunków praktycznej implementacji metod i sposobów sprawnego nimi zarządzania, determinuje szereg uwarunkowań – zewnętrznych (niezależnych i niekontrolowanych) i wewnętrznych (zależnych i kontrolowanych przez organizację), np. społeczno-kulturowych, ekonomicznych, ekologicznych, technologicznych, legislacyjnych, regionalizacyjnych i innych, właściwych dla danej branży, sektora czy grupy przedsiębiorstw w regionie.

Zachodzące nieustannie zmiany i przeobrażenia struktury gospodarki świata, regionu, kraju czy rynku lokalnego stanowią główną przyczynę tworzenia i/lub rekonstruowania dotychczasowych sposobów funkcjonowania każdego podmiotu rynkowego, który nie może dziś stać w jednym miejscu. Ponadto, pojawiające się przed decydentami przedsiębiorstw coraz bardziej złożone problemy, rozwiązanie których wymaga innego niż dotychczas zaangażowania wszelkich zasobów organizacji, powoduje, że w obecnych czasach szczególnego znaczenia nabiera problematyka dokonywania właściwych wyborów, optymalna projekcja perspektyw i dróg/kierunków dalszego rozwoju.

Najważniejszym wskaźnikiem, umożliwiającym organizacjom (ich menedżerom) podejmowanie optymalnych decyzji rynkowych, jest posiadana **wiedza**. Jest to termin interdyscyplinarny, uważany za jedno z najważniejszych pojęć, jakie się pojawiły w historii ludzkiej egzystencji – posiada bowiem wartość samą w sobie (przynosi/może przynieść zbiór określonych korzyści podmiotom właściwie ją stosującą). Umiejętność właściwego jej wykorzystania w praktyce, z wykorzystaniem doświadczenia i ambicji zawodowych zatrudnionych osób, to klucz do sukcesów każdej organizacji. **Kapitał intelektualny organizacji**¹¹⁵ –

¹¹³ L. Jakubów, *Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, 2016, s. 212.

¹¹⁴ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem – od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, s. 114.

¹¹⁵ I.K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, 2006, s. 27. Kapitał intelektualny, zdaniem Ireny Hejduk, obejmuje wysoko wykształconych pracowników, posiadających

jej zasób niematerialny – **to zasadniczy fundament budowania przedsiębiorstwa przyszłości.**

Większość jednostek organizacyjnych w krajach rozwiniętych podejmuje zróżnicowane wyzwania, wśród nich dominują¹¹⁶:

- 1 – orientacja na tworzenie wartości dla klientów i akcjonariuszy,
- 2 – dostarczanie odbiorcom oczekiwanych korzyści i sprawne rozwiązywanie ich problemów,
- 3 – konkurowanie poprzez zwiększanie efektywności i skuteczności działania, z wykorzystaniem wielu narzędzi i środków, umożliwiających racjonalne gospodarowanie i wykorzystanie zasobów,
- 4 – kształtowanie kultury korporacyjnej przez pryzmat doskonałej znajomości siły współczesnego konsumenta,
- 5 – podejmowanie działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, wyrażających się zdolnością przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w szerokim zakresie (zmian w procesach, produktach, organizacji, marketingu i innych sferach),
- 6 – poszukiwanie i utrwalanie zdobytej przewagi konkurencyjnej,
- 7 – traktowanie przedsiębiorczości jako swoistego paradygmatu realizacji nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Optymalizacji działań decydentów, podejmowanych w zakresie określania obszarów i wyboru pożądanych kierunków perspektywicznego rozwoju organizacji, sprzyjają następujące czynniki¹¹⁷:

- umiejętność wykorzystania osiągnięć nauki, techniki i technologii przez organizację,
- kreowanie warunków przyspieszających rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej,
- współpraca z zapleczem nauko-technicznym gospodarki – wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji,
- skracanie cyklu życia produktów,
- rozwój edukacji podstawowej, podyplomowej i uzupełniającej dla osiągnięcia wysokiego poziomu kwalifikacji przez kapitał intelektualny oraz szybkie wdrożenie kształcenia ustawicznego umożliwiającego samokształcenie ambitnych i twórczych pracowników,
- rozwój inwestycji wspierających wzrost aktywów niematerialnych, tzn. prace badawcze, rozwojowe w zakresie nowych produktów, technologii, know-how, systemy informatyczne, systemy organizacji i zarządzania oraz dystrybucję,

wiedzę i umiejętności jej użytkowania dla projektowania nowoczesnych systemów organizacji produkcji i świadczenia usług, oraz sposobów i technik zarządzania umożliwiających spełnianie ciągle rosnących oczekiwań klientów docelowych organizacji.

¹¹⁶ Por.: A. Pomykański, *Innowacyjność podstawą sukcesu organizacji*, wyd. cyt., s. 19.

¹¹⁷ I.K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, 2006, s. 28.

- zwiększenie wartości dodanej, osiąganej w przedsiębiorstwie, dzięki inwestycji w zarządzanie wiedzą, kreowanie marki produktu, rozwój marketingu i dystrybucji oraz projektowania i wdrażania nowych rozwiązań,
- wzrost innowacyjności i produktywności, przyczyniającej się do zajęcia przez przedsiębiorstwo odpowiedniego poziomu konkurencyjności i osiągnięcia wysokich zysków dla wzrostu indywidualnych dochodów pracowników oraz osiągnięcia znacznej akumulacji, służącej działalności inwestycyjnej (...).

Świat ludzi biznesu, w dzisiejszych dynamicznych czasach, charakteryzuje rosnący stopień niepewności podejmowania decyzji, mimo wielkiego natłoku danych i informacji oraz ograniczone **w zasadzie możliwości precyzyjnego projektowania przyszłości**. Stąd, należy je (te decyzje) ustalać w organizacjach przez pryzmat istnienia realnych szans budowania przewagi konkurencyjnej w danym biznesie, z uwzględnianiem czynnika czasu¹¹⁸ – zmienną, którą można też konkurować w wybranej przestrzeni rynkowej. Tylko wtedy można będzie kreować „wartościową wartość” dla rynku i siebie samej jako organizacji. Dlatego też, zarządzaniem zasobami wiedzy w organizacji winni zajmować się profesjonaliści. Ich profesjonalizm ma charakteryzować¹¹⁹:

- niezależność – wykonywanie złożonych zadań według własnych założeń,
- odpowiedzialność za decyzje, działania i wyniki,
- pragmatyzm – obiektywizowanie sytuacji i zdarzeń oraz umiejętności oddzielania działalności zawodowej od innych sfer aktywności,
- identyfikacja z zawodem,
- racjonalizm – kierowanie się wiedzą i obiektywizmem,
- potrzeba osiągnięć – nastawienie na rozwój osobisty i dokonania zawodowe.

W poniższej tabeli przedstawiono podstawowe **zasady nowego paradygmatu zarządzania wiedzą**, na które menedżerowie nowoczesnych organizacji powinni zwrócić szczególną uwagę przy określaniu jej strategicznych kierunków rozwoju, w coraz mniej dającym się przewidzieć otoczeniu.

Tabela 3. Zasady przewodnie nowego paradygmatu zarządzania

Lp.	Obszary oddziaływania	Interpretacja
1.	Kreowanie wartości oczekiwanej (tzw. megawartości)	Wartość dodana stanowi podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa – zarządzanie zorientowane na powiększanie wartości dla klientów, ale także dla akcjonariuszy, wierzycieli.

¹¹⁸ M. Golińska-Pieszyńska, *Czynnik czasu w kreowaniu innowacji*, [w:] *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 56.

¹¹⁹ C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995, s. 48.

Tabela 3(cd.)

2.	Wzrost jakości produktów, redukcja kosztów	Fundamentalne wymogi decydujące o wzroście konkurencyjności organizacji i jej oferty asortymentowej.
3.	Reakcja, sprawność działania	Szybkie reagowanie na zmiany otoczenia, zgodnie z oczekiwaniami klientów docelowych organizacji.
4.	Elastyczność, szanse rynkowe	Elastyczność w komunikacji zespołowej i wykonywanych czynnościach, operacjach, orientacja na szybkie okrywanie i wykorzystywanie szans rynkowych.
5.	Innowacja, postęp, przedsiębiorczość	Pielęgnowanie nowych idei, spożytkowanie kreatywności i entuzjazmu ludzi, etyczna przedsiębiorczość – tworzenie partnerskich sieci współpracy.
6.	Integracja	Integracja portfela technologii dla uzyskania wyraźnej przewagi konkurencyjnej.
7.	Praca w zespole	Kreowanie i rozwijanie zdecentralizowanych, wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów w przedsiębiorstwie.
8.	Umiejętności	Ustawiczne doskonalenie umiejętności technicznych, funkcjonalnych, społeczno-kulturowych pracowników przedsiębiorstwa.
9.	Dążenie do doskonałości	W zakresie generowania idei, jakości, zadowoleniu klientów – rośnie rola wyobraźni (mniej doświadczenia), wiedzy intuicyjnej i wizjonerstwa decydentów i pracowników przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, 2006, s. 13, A. Herman, *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, 2006, s. 7.

Zasady funkcjonowania współczesnej gospodarki, czy to świata, regionu, czy kraju, uległy w minionym wieku radykalnym przekształceniom pod wieloma względami. Wraz z tym, zmianie uległy także potrzeby społeczeństwa i praktyki biznesu. To te potrzeby, właśnie, powinny być podstawowym drogowskazem w trakcie wyznaczania nowych kierunków rozwoju przedsiębiorstw XXI wieku¹²⁰ i kolejnych.

Z punktu widzenia skuteczności i efektywności realizacji funkcji zarządzania wiedzą w organizacji (aspekt instytucjonalny), zasadne wydaje się być (na najbliższą, chociażby, dekadę w Polsce) **tworzenie tzw. banków wiedzy** (*Bank Knowledge*) – nowych podmiotów rynkowych (*działających na potrzeby danej jednostki terytorialnej, branży, sektora, czy grupy przedsiębiorstw kooperujących już ze sobą lub zamierzających to uczynić w określonej perspektywie czasu*), generujących zasoby wiedzy, upowszechniających, udostępniających je

¹²⁰ Por.: A. Herman, *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, 2006, s. 10.

wszystkim interesariuszom, wskazując im zarazem obszary i dziedziny jak najlepszej jej implementacji, archiwizujących ją w swoich zbiorach¹²¹. Banki wiedzy mogłyby być **siecią krajowych, regionalnych banków wiedzy (Polish Bank Knowledge)**. Na podobnej zasadzie funkcjonuje w Wielkiej Brytanii BDI – British Design Innovation¹²², czyli bank innowacji.

Wyznaczając kierunki rozwoju organizacji należy rozpatrywać wiedzę w następujących kategoriach¹²³:

1. *Know – what?* (wiedzieć, co ...?) – ten typ wiedzy odnosi się do znajomości faktów i jest raczej identyfikowany z informacją.
2. *Know – how?* (wiedzieć, jak ...?) – wiedza odnosząca się do umiejętności zrobienia czegoś; jest to wiedza, którą posiadają eksperci i gromadzona jest w postaci doświadczenia, które oni posiadają, a także doświadczenia wypracowanego przez firmy; dostęp publiczny do tego typu wiedzy jest bardzo ograniczony, a jej transfer – trudny.
3. *Know – who?* (wiedzieć, kto ...?) – są to kombinacje informacji i relacji społecznych na temat tego, kto co wie, pozwalają one na wykorzystanie wiedzy ekspertów.
4. *Know – why?* (wiedzieć, dlaczego ...?) – odnosi się do zrozumienia reguł funkcjonujących w naturze, społeczeństwie (...), ogólnych zasad i prawidłowości występowania określonych zjawisk i procesów.

Wymienione powyżej kategorie wiedzy należy odnosić do wszystkich występujących koncepcji zarządzania, niezależnie czy będzie to podejście przedsiębiorcze, dostosowawcze, czy planowe. Każde z nich pozwala organizacjom/jej menedżerom i decydentom inaczej angażować zasoby ludzkie w kreowanie potencjalnej rzeczywistości (rys. 1).

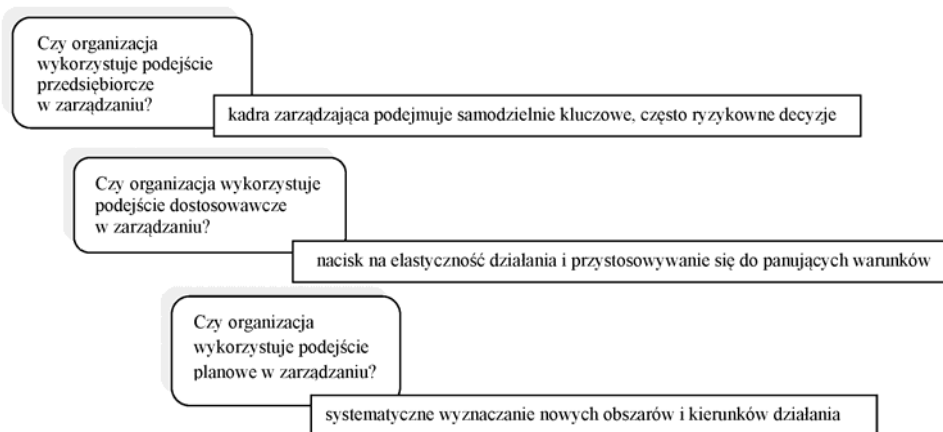
Reasumując, należy podkreślić, że w zasadzie rozwój **współczesnych organizacji**, niezależnie od rodzaju implementowanych metod i sposobów do jego dochodzenia, **wymaga konieczności nieustannego poszukiwania optymalnych warunków, narzędzi i instrumentów jego realizacji**. Jednym z rozwiązań, i to właściwie najlepszym z możliwych w dzisiejszych czasach, stają się **innowacje**, wdrażane, zdaniem J. Baruka, **we wszystkich sferach funkcjonowania organizacji**¹²⁴.

¹²¹ Jest on zorganizowany jako organizacja gospodarcza funkcjonująca na potrzeby brytyjskiego biznesu – komercjalizuje prace projektantów przemysłowych, sztuki i wzornictwa.

¹²² http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=7997A36704AC48BBA05E200270C543CF (data dostępu: 29.01.2014).

¹²³ Por.: K. Piech, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, [w:] *e-mentor*, nr 4, 2004, ss. 36-37.

¹²⁴ J. Baruk, *Postawy kierowników wobec innowacji w organizacjach administracji publicznej*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 3, 2013 (156), s. 131.



Rys. 1. Wyznaczanie kierunków rozwoju organizacji w kontekście realizowanych celów, wartości oraz wizji i misji – pytania kluczowe i odzwierciedlenie realizacji koncepcji
Źródło: opracowanie własne.

We współczesnym świecie wiedza w coraz szerszym zakresie zastępuje pracę i kapitał jako podstawowe źródło dobrobytu społecznego, uważał Krzysztof B. Matusiak. Zdolność tworzenia wiedzy, a przede wszystkim jej przekształcania w nowe produkty, usługi i technologie, decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw i całej gospodarki. W tych warunkach **kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość stanowią rdzeń strategii rozwoju przedsiębiorstw i kształtowania dobrobytu narodów**¹²⁵. Brak innowacji może stanowić zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa na rynku¹²⁶. Decyzje związane w ogóle z działaniem człowieka są zawsze na swój sposób ryzykowne, a te dotyczące jego innowacyjnych aktywności – szczególnie na ryzyko (mniejsze lub większe) są narażone. O skali ryzyka, jego rozmiarach i ograniczaniu (w ujęciu zarówno *ex ante*, tj. zapobieganiu z góry, unikaniu i nie lekceważeniu, jak i *ex post* – analizowaniu skutków) współczesny biznes wie już dużo; małe i średnie przedsiębiorstwa, a właściwie ich decydenci, wybierają instrumenty pozwalające im ograniczyć ryzyko związane z działaniami o proinnowacyjnym charakterze (ryzyko innowacyjne). Ryzykiem więc można zarządzać¹²⁷ – jest to proces dy-

¹²⁵ K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2011, s. 11.

¹²⁶ J. Bogdanienko (red.), *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 10.

¹²⁷ O etapach, metodach i formach zarządzania ryzykiem innowacyjnym szerszej m.in. [w:], K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010, ss. 90-99, L. Walaszczyk, *Metodyka zarządzania ryzykiem wdrożeniowym innowacyjnych produktów technicznych*, [w:] „e-mentor”, nr 2, 2016, ss. 34-43, W. Dyduch, *Ocena poziomu przedsiębiorczego ryzyka organizacji w Polsce*, [w:] red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekono-

namiczny, charakteryzuje się sprzężeniem zwrotnym – wszystkie decyzje są okresowo rewidowane i modyfikowane¹²⁸. Ważne jest, by spośród istniejących metod lub sposobów wybrać takie rozwiązanie, które pozwoli przedsiębiorcom zminimalizować działania niepożądane, irracjonalne na rzecz racjonalnych i właściwych w danych warunkach wyborów. Jest to szczególnie istotne dla MSP, bo ryzyko towarzyszące ich działalności innowacyjnej urasta zwykle do rangi megabariery (np. ekonomicznej, technicznej, czy mentalnej). W przypadku braku zainteresowania właścicieli przedsiębiorstw w ogóle rozwojem i dywersyfikacją działań na rzecz kreowania innowacji (z uwagi np. na niedobór potrzebnych zasobów, ograniczenia organizacyjno-techniczne, marketingowe, czy wewnętrzny opór przed „czymś co nowe i inne niż dotychczas”) pojawiają się kolejne obawy – spirala ryzyka multiplikuje swą strukturę.

Dlatego też, przedsiębiorstwa, które chcą być coraz bardziej innowacyjne na rynku, muszą umieć w sposób ciągły, zobjektywizowany analizować i oceniać otoczenie. Eksperti od optymalizacji efektywności zarządzania finansami są w stanie im pomóc – dostarczyć instrumentów ograniczania ryzyka (choć nigdy nie da się go całkowicie usunąć). Kluczowym jednak elementem podejmowania decyzji dotyczących ryzyka działania jest ustalenie, czy podjęcie niepewnych i ryzykownych działań jest w ogóle uzasadnione w odniesieniu do MSP – głównie z ekonomicznego punktu widzenia.

Tworzenie więc środowiska proinnowacyjnego dla biznesu wymaga od władz regionu aplikacji różnorodnych narzędzi (np. ekonomiczno-finansowych, prawnych, organizacyjno-informacyjnych lub marketingowych) i modeli, których skuteczność użycia zweryfikują postawy i zachowania przedsiębiorców – zarówno w skali makroekonomicznej, mezo-, czy mikro. Należy mieć na względzie to, że „bardziej efektywnej innowacji sprzyja aktywne zespolenie myślenia

micznego w Poznaniu, Poznań 2013, K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, K. Marcinek, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2000, K. Janasz, *Ryzyko innowacyjne w strategii funkcjonowania organizacji*, [w:] red. J. Wiśniewska, K. Janasz, *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2015, A.H. Jasiński, *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, I. Häring, *Risk Analysis and Management: Engineering Resilience*, Springer Science+Business Media, Singapore 2015, A. Roberts, W. Wallace, N. McClure, *Strategic Risk Management*, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, Edinburgh 2012, H.P. Berg, *Risk Management: procedures, methods and experiences*, Bundesamt für Strahlenschutz, Salzgitter 2010, W. Gleissner, *Grundlagen des Risikomanagement. Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen*, Verlag Franz Vahlen, München 2016, H.-C. Brauweiler, *Risikomanagement in Unternehmen: ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis*, Springer-Verlag, Wiesbaden 2019.

¹²⁸ K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, wyd. cyt., s. 93.

twórczego z myśleniem strategicznym w organizacji¹²⁹, a więc w procesy zarządzania funkcjonowaniem współczesnych przedsiębiorstw trzeba położyć nacisk na daleko idącą decentralizację decyzji – włączenia wszystkich „interesariuszy innowacji” w proces zachodzących zmian i przeobrażeń.

1.4.2. Sposoby ożywiania i rozwoju intraprzsiębiorczości w organizacji

O przedsiębiorczości organizacji, społeczeństwa jako całości, czy indywidualnych jednostek powstaje wiele interesujących i inspirujących opracowań. W gruncie rzeczy ma to miejsce na każdym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Problematyka z tego zakresu jest w zasadzie wiecznie aktualna. Większość istniejących na świecie podmiotów rynkowych dąży raczej do tego, by być przedsiębiorczym, aktywnym w reprezentowanym biznesie, wyróżniającym się w określonej strukturze rynku, podejmując szereg trudnych działań, czaso- i pracochłonnych, niekiedy z mało satysfakcjonującym skutkiem, np. czy to z powodu zbyt wielkiej opieszałości działań, opóźnień (w stosunku do konkurencji i oczekiwań swoich odbiorców) w realizacji określonych przedsięwzięć biznesowych, czy ze względu na niewłaściwe komponenty zastosowane w procesie produkcyjnym, niewłaściwą dystrybucję, zatrudnienie mało profesjonalnych kadr, czy po prostu dlatego, że brak im tak do końca – najczęściej decydentom organizacji – wiary w to, co robią. Rodzić to może, rzecz jasna, frustracje i niezadowolenie pracowników w organizacji, ich obawy przed niepewnym jutrem, co jeszcze bardziej paraliżuje racjonalność myślenia w kategoriach troski już nie tyle o klientów, ile o samego siebie. Praktyka gospodarcza dostarcza na bieżąco wiele takich przykładów, pochodzących z różnych regionów, miejscowości, czy świata.

Za twórców koncepcji intraprzsiębiorczości uznawani są G. Gifford oraz E. Pinchot, którzy pod koniec lat 70. XX wieku zwrócili uwagę na fakt, iż „menedżerowie, podejmujący decyzje w dużych organizacjach, są odizolowani od pracowników mających wiedzę na temat realizacji zadań na stanowiskach wykonawczych. Dostrzegli też, że duże organizacje często tracą atrybuty przedsiębiorczości (niezależność, elastyczność, szybkość działania), dochodzi w nich do konfliktu między dążeniem do uzyskania optymalnych rezultatów przy najniższych kosztach, a tworzeniem klimatu sprzyjającego kreatywnemu zarządzaniu, opracowywaniu i implementacji innowacji”¹³⁰.

¹²⁹ M. Bratnicki, K. Bratnicka, *Strategiczny wybór oparty na twórczości*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 169, 2011, s. 32.

¹³⁰ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 44.

Syntetyczną definicję intraprzedsiebiorczości zaproponowali Howard H. Stevenson i J. Carlos Jarillo określając, że jest to „przedsiębiorczość w ramach istniejącej organizacji”¹³¹. Z kolei Bostjan Antoncic i Robert D. Hisrich definiują ją jako robienie nowych rzeczy w celu wykorzystania pełni możliwości przedsiębiorcy w ramach istniejącej organizacji¹³².

Początkowo, określając **zjawisko intraprzedsiebiorczości**, skupiano się wyłącznie na korporacjach (Burgelman (1983), Pinchot (1985)), jednak w kolejnych latach autorzy stwierdzili, że odnosi się ona do procesu, który **zachodzi wewnątrz istniejącej firmy, niezależnie od jej wielkości** (Carrier 1994)¹³³ i prowadzi nie tylko do inicjowania nowych przedsięwzięć biznesowych, ale przede wszystkim do uzyskania innowacyjnych rozwiązań. Jest to spójne ujęcie w odniesieniu do koncepcji, zaproponowanej przez B. Antoncica, R.D. Hisricha, albowiem autorzy uważają, że¹³⁴: „intraprzedsiebiorczość prowadzi nie tylko do nowych przedsięwzięć biznesowych, ale także do innych innowacyjnych działań i orientacji, takich jak rozwój nowych produktów, usług, technologii, technik administracyjnych, strategii”.

Intraprzedsiebiorczość można więc zdefiniować jako przedsiębiorczość w ramach organizacji, a dokładniej – jako umiejętność dostrzegania i wykorzystania zarówno nowych, zewnętrznych, szans rynkowych, jak i szans tkwiących wewnątrz samej organizacji¹³⁵. Intraprzedsiebiorczość wymaga pełnego zaangażowania wszystkich pracowników od ich (...) postawy przedsiębiorczej, a więc pomysłowości, spostrzegawczości, inicjatywy, aktywności, dobrej organizacji i determinacji w działaniu zależy to, czy uczestniczą w aktywny sposób w procesie zachodzących zmian¹³⁶.

Zauważam (np. podczas konferencji lub dyskusji *ad hoc* podejmowanych w reprezentowanym środowisku zawodowym), że niektórzy naukowcy w Polsce przejawiają nadal skłonność, by określenie „intraprzedsiebiorczość” odnosić wyłącznie do organizacji dużych, np. korporacji. Stanowczo nie podzielam takiej, jakby nieco wąskiej, interpretacji tego pojęcia. W moim przekonaniu **intencje przedsiębiorcze** i wewnętrzna zdolność do kreowania zmian drzemie właściwie w każdym człowieku, co wynika z istoty samej ludzkiej natury. Nikt nie przychodzi na świat od razu „gotowym przedsiębiorcą”. Przedsiębiorczość to

¹³¹ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, [w:] „Strategic Management Journal”, Vol. 11, 1990, s. 18.

¹³² B. Antoncic R.D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation*, [w:] „Journal of Business Venturing”, Vol. 16, 2001, s. 497.

¹³³ K. Liczmańska-Kopcewicz, *Intraprzedsiebiorczość jako źródło innowacyjności przedsiębiorstw w sektorze FMCG*, [w:] „Management Forum”, nr 4, 2017, s. 2.

¹³⁴ B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation*, wyd. cyt., s. 497 i kolejne.

¹³⁵ Por.: A. Francik, A. Pochtowski, *Procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1991, s. 29.

¹³⁶ Szerzej [w:] A. Żur, *Intraprzedsiebiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 730, 2006, ss. 135-140.

aktywność jednostek (w różnych sferach), której trzeba się w życiu nauczyć¹³⁷, niezależnie czy wykorzysta się ją w życiu codziennym (rodzinnym), czy zawodowym. Jest ona po prostu potrzebna, bo zmienia się świat, bo warunki życia się zmieniają, bo człowiek się zmienia w czasie i zmuszony jest szukać nowych i lepszych dla siebie rozwiązań, doskonalszych niż dotychczas empirycznie doświadczanych.

Ale, czy każdy zatem przedsiębiorca i reprezentowana przez niego organizacja mają zawsze w sobie na tyle dużo wewnętrznej siły, że stać ich na nieustanne bycie „przedsiębiorczym” na tzw. pełnych obrotach (zabiegając nieustannie o coś lub o kogoś, eksplorując swe dalsze i bliższe otoczenie w celu wydobycia z niego tego wszystkiego, co byłoby najlepsze)? Odpowiedź brzmi: nie, bo nikt nie jest maszyną, nikt nie jest na stałe do tego zaprogramowany i czasami/często oczekuje wsparcia z zewnątrz, przykładowo: organizacja – od instytucji wspierania biznesu, władz samorządowych, współpracowników, firm szkoleniowo-doradczych, partnerów biznesowych, czy wreszcie – od swoich bliskich (członków rodziny, przyjaciół), czy nawet konkurentów.

Cechy osobowe przedsiębiorcy stanowią podstawę prowadzonych w literaturze rozważań przez: von Misesa, Schumpetera, McClellanda, Timmonsa, a także Brochusa; naukowcy wymieniają odpowiednio: podejmowanie decyzji, innowacyjność, potrzebę osiągnięć, gotowość podjęcia ryzyka oraz odczucie wewnętrznej kontroli¹³⁸.

Złożoność procesów innowacyjnych doprowadziła do ogromnego wzrostu stopnia wykorzystania sieci zewnętrznych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

Dla rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw kluczowego znaczenia nabiera¹³⁹:

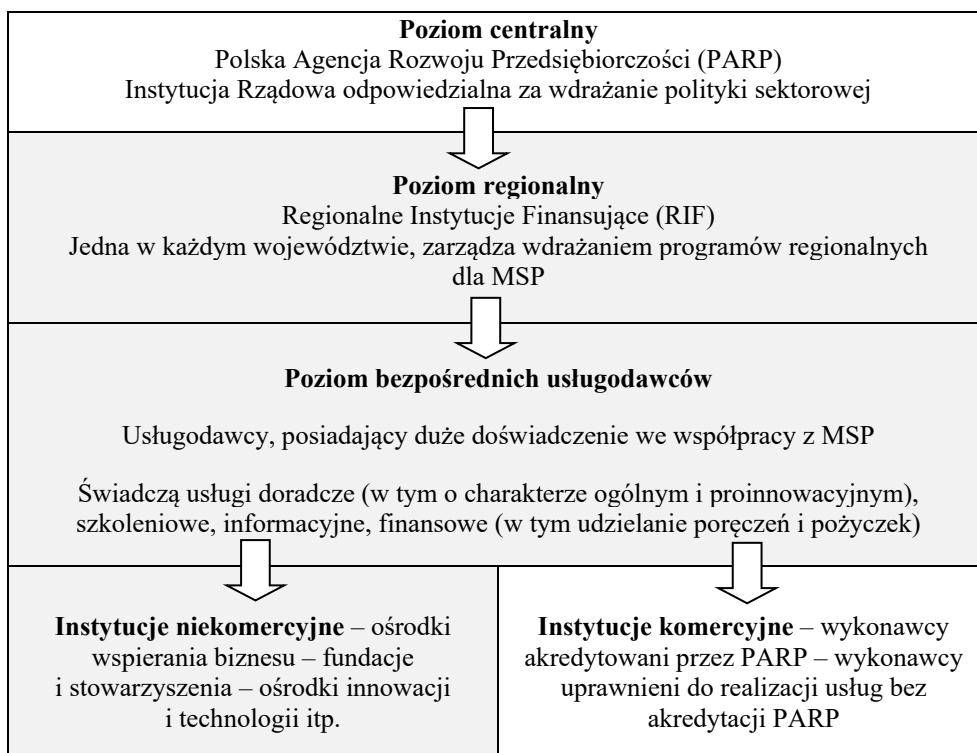
- 1 – zaangażowanie w rozwój relacji sieciowych oraz partnerskich z otoczeniem, a także podejmowanie działań outsourcingowych,
- 2 – nakierowanie na relacje współdziałania z instytucjami pomocowymi oraz mediami i prasą, a także rozwój relacji kooperacyjnych z konkurentami,

¹³⁷ W społeczeństwie naszego kraju, w mentalności ludzi, utrwaliły się jednakże określone mity, że „zachowań przedsiębiorczych nie można się nauczyć, a przedsiębiorcą trzeba się urodzić”, [w:] M. Bratnicki, W. Dyduch, B.J. Gabryś, *Mity przedsiębiorczości w polskich organizacjach: diagnoza i mechanizmy ożywiania potencjału przedsiębiorczości*, [w:] Praca zbiorowa pod red. P. Wachowiaka, M. Dąbrowskiego i B. Majewskiego, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Wydawnictwo FPIAKE, Warszawa 2007, ss. 24-32.

¹³⁸ K. Mrozowicz, *Cechy zachowań przedsiębiorczych w świetle psychologicznych badań osobowości*, [w:] „Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Kielcach, nr 14, 2010, ss. 13-23.

¹³⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Potencjał otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 280, 2016, s. 77.

3 – rozwój elastyczności, pozwalający na zwiększenie szybkości reakcji firmy na zmiany w otoczeniu i prowadzenie proaktywnych działań rynkowych.



Rys. 2. System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce
Źródło: https://www.parp.gov.pl/files/74/81/106/partner_przed.pdf
(data dostępu: 2.02.2017).

Elementem wiążącym przedsiębiorczość i organizację sieciową jest **wartość dodana**, tworzona na bazie przedsiębiorczości i wynikająca z przynależności podmiotu do sieci¹⁴⁰. System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości zarówno w Polsce, jak i na świecie¹⁴¹, rozumiany jest jako struktura zaangażowana we wdrażanie programów czy projektów, które mają służyć m.in. wzmocnieniu aktywności innowacyjnej sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przyjął on charakter wieloszczeblowy. W jej skład wchodzi zarówno sieci i struktury organizacyjne oraz instytucjonalne, jak i instrumenty wsparcia skierowane do MSP. System ten w Polsce opiera się na współpracy partnerów na trzech, wyszczegół-

¹⁴⁰ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, T. Kusio, *Związki symbiotyczne organizacji sieciowej z przedsiębiorczością*, [w:] red. n. M. Grabowska, B. Ślusarczyk, Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 47.

¹⁴¹ Szerzej [w:] Załącznik 4.

nionych na poniższym rysunku, poziomach działania (pola zacienione odpowiadają partnerom zarejestrowanym w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw – KSU)¹⁴². KSU działa od 1996 r. W skład sieci wchodzi głównie agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, centra wspierania biznesu, izby przemysłowo-handlowe oraz lokalne fundacje i stowarzyszenia – nienastawione na osiąganie zysku i świadczące bezpośrednio usługi na rzecz sektora MSP. Jest to system otwarty, do którego co roku dołączają nowe ośrodki. Ze struktur KSU wyodrębniono grupę ośrodków świadczących usługi o charakterze innowacyjnym, tj. Krajową Sieć Innowacji (KSI), której zadaniem jest niesienie pomocy w zakresie tworzenia warunków do transferu i komercjalizacji nowych rozwiązań technologicznych w przedsiębiorstwach MSP¹⁴³.

Nadmieniam, że dla regionu łódzkiego funkcję Regionalnej Instytucji Finansującej (RIF) pełni (od 2001 roku), na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (ul. Tuwima 22/26, 90-002 Łódź)¹⁴⁴. Przy każdym RIF działa Punkt Konsultacyjny (PK); rolą doradcy PK jest wskazanie przedsiębiorcy dostępnych programów pomocowych oraz udzielenie szczegółowych informacji na temat zasad uzyskania wsparcia.

Instytucjonalny system wsparcia w Polsce stanowi (...) podstawę do wdrażania pomocy ze środków funduszy strukturalnych¹⁴⁵. Polscy przedsiębiorcy, dopiero po przystąpieniu naszego kraju do UE, uzyskali możliwość skorzystania ze wszechstronnej pomocy publicznej w ramach wspólnej polityki europejskiej. Wcześniej podejmowane działania miały charakter wybiórczy, o ograniczonej skali (brak środków)¹⁴⁶.

Reasumując, nie ma doskonałej recepty na to, jak należałoby we właściwy dla danej jednostki terytorialnej, danego przedsiębiorstwa, czy konkretnego człowieka to robić w pożądanym przez te podmioty kierunku. Jak zatem należałoby zarządzać sferą instytucjonalnego czy przedmiotowego oddziaływania na otoczenie, które tego wsparcia potrzebuje, aby przynosiło to zadowolenie wszystkim interesariuszom? Specjaliści od zarządzania analizują istniejącą sytuację, opracowują plany i proponują różne koncepcje rozwiązań, wdrażają te wybrane i wreszcie, *ex post*, kontrolują skuteczność swego działania. Jak sto-

¹⁴² https://www.parp.gov.pl/files/74/81/106/partner_przed.pdf (data dostępu: 2017-02-02).

¹⁴³ A. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 111.

¹⁴⁴ W latach realizacji badania własnego (2011-2013) pracownicy ŁARR współuczestniczyli przy obsłudze następujących działań/poddziałań Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka: wsparcie projektów celowych oraz wsparcie wdrożeń wyników prac B+R, wsparcie inwestycji B+R w przedsiębiorstwach, nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym, wsparcie na uzyskanie/realizację ochrony własności przemysłowej, paszport do eksportu, wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej, wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B. <http://larr.pl/informacje-o-rif/> (data dostępu: 2.02.2017).

¹⁴⁵ S. Ślusarczyk, *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 19.

¹⁴⁶ Tamże.

sują mechanizmy, sposoby i techniki wsparcia? Najprościej wydaje się odpowiedzieć, że tak naprawdę: różne; odmienne i specyficzne dla każdego podmiotu rynkowego, inaczej wykorzystywane w różnych horyzontach czasu i przestrzeni. Jeśli jednak przedsiębiorca, do którego kierowane są te działania nie będzie dysponował odpowiednim potencjałem wiedzy, to na nic będą wszelkie sposoby oddziaływań z zewnątrz – nie przyniosą żadnych efektów lub będą one znikome. Jaką zatem wiedzą winien dysponować współczesny przedsiębiorca, np. z sektora MSP, aby być przedsiębiorczym? Zdaniem J. Cope, przedsiębiorcy potrzebna jest wiedza z pięciu podstawowych zakresów, a mianowicie¹⁴⁷:

- 1 – wiedza o sobie,
- 2 – wiedza o biznesie,
- 3 – wiedza o otoczeniu i sieciach powiązań,
- 4 – wiedza o zarządzaniu danej wielkości przedsiębiorstwem,
- 5 – wiedza o charakterze relacji oraz możliwości zarządzania nimi.

W literaturze przedmiotu istnieją różne w tym zakresie ujęcia i opracowania, zawierające wskazania i koncepcje autorów. Praktyczne ich zastosowanie może, ale nie zawsze musi sprzyjać pobudzeniu przedsiębiorczości menedżerskiej i pracowniczej. Przedsiębiorstwa potrzebują zatem odpowiedniego środowiska (środowiska proinnowacyjnego), aby jego pracownicy mogli realizować działania o takim charakterze i w oczekiwanym, pod względem, innowacyjności zakresie.

Na początku lat 80. XX wieku zostały zapoczątkowane przez Ph. Aydalda badania nad środowiskiem przedsiębiorczości organizacji¹⁴⁸, których celem było zidentyfikowanie uwarunkowań, głównie zewnętrznych, koniecznych do powstania przedsiębiorstw i ich zdolności do generowania i wdrażania innowacji.

Tworzenie wewnątrz organizacji środowiska sprzyjającego kreowaniu przedsiębiorczości pracowników wymaga od zarządzających często całkowitej zmiany dotychczasowego ich podejścia w praktyce kierowania i zarządzania organizacją. Wśród najistotniejszych inicjatyw w tym zakresie można wymienić następujące:

- **zastąpienie tradycyjnego stylu rządzenia** i tradycyjnych reguł stylem nowoczesnym i nowoczesnymi zasadami, zgodnie z którymi każdy pracownik współtworzy wartość organizacji, jest odpowiednio promowany za swą aktywność i inicjatywy, za oryginalne idee i niekonwencjonalne pomysły, myślenie lateralne i zaangażowanie w twórczą pracę zespołu,
- **utworzenie odpowiedniego systemu motywacji pracowników**, docenianie ich przez przełożonych,
- umożliwienie pracownikom przekazu ich wiedzy – **utworzenie tzw. „banku/skrzynki pomysłów”**, do której każdy z nich zgłosić może swoją propozycję rozwiązań, nową koncepcję i propozycję sposobu/-ów jej realizacji,

¹⁴⁷ Szerzej [w:] S. Gudkova, *Wiedza a rozwój małych przedsiębiorstw*, [w:] Praca zbiorowa pod red. J. Bogdanienki, M. Kuzela, I. Sobczak, *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 71.

¹⁴⁸ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygocki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu.pl., Warszawa 2007, s. 154.

- organizowanie dla wszystkich pracowników, nie tylko dla wyższego i średniego szczebla zarządzania, różnego rodzaju konkursów racjonalizatorskich, warsztatów twórczych, spotkań studyjnych i konferencji, **tworzenie grup heurystycznych – kreatywnego myślenia**, pozwalając pracownikom „doświadczać otoczenie” (np. poprzez udział w targach branżowych, wystawach, spotkania z kooperantami, czy nawet konkurencją),
- **pielęgnowanie umiejętności wnikliwego obserwowania i „słuchania” otoczenia**, w szczególności klientów docelowych (dokładne analizowanie treści reklamacji, skarg i zażaleń klientów, bo w nich zawarte są zwykle ich sugestie „innovacyjne”) oraz analiza oferty produktowej konkurencji i sposobów jej działania w biznesie, a ponadto, śledzenie trendów rynkowych, monitorowanie tych zmian z czasem, wyciąganie stosownych wniosków – nieustanne, **ustawiczne „studiowanie głosu” rynku – prosumentów**, nauczanie się ich rozumieć i interpretować sposoby zachowania – określać specyficzne wymagania i perspektywy rozwoju biznesu,
- **współpraca** z ekspertami z zewnątrz, nauką, sferą B+R, lokalną społecznością,
- **inwestowanie w ustawiczny sposób w pracowników** i ich wiedzę, pozwalając im się rozwijać w organizacji, urzeczywistniać pasje twórcze w akceptowalnych granicach,
- **kreowanie atmosfery otwartej komunikacji w organizacji** – dbanie o dobrą atmosferę w miejscu pracy i klimat organizacyjny, przygotowanie pracownikom odpowiednich warunków do jej świadczenia (np. udostępniając zasoby, przygotowując stanowiska pracy, dbając o bezpieczeństwo pracowników i higienę pracy, przestrzegając norm pracy itp.), tworzenie wizerunku solidnego i rzetelnego (*fair play*) pracodawcy, dla którego warto świadczyć pracę, angażując wszystkie swoje siły, zdolności i umiejętności,
- **dostarczanie pracownikom satysfakcji z pracy zawodowej**, rozwijanie w pracownikach umiejętności pracy kreatywnej jako jednostka i jako grupa (promowanie koncepcji tzw. *design thinking* – z perspektywy potrzeb potencjalnego adresata oferty produktowej),
- **tworzenie zespołów interdyscyplinarnych w organizacji** (np. *inżynierów i konstruktorów, specjalistów od marketingu, projektowania, psychologów, analityków rynku i innych*), z silnym (pod względem osobowości) i charyzmatycznym liderem na czele, który swą pasją i zaangażowaniem „zaraża” innych współuczestników grupy, pobudza ich do działania, eksperymentowania.

Wskazane powyżej sposoby można potraktować, z punktu widzenia organizacji, jako swoistego rodzaju **dekalog** możliwości potencjalnego jej oddziaływania i na struktury pracownicze, i na samych konkretnych pracowników, w celu wydobywania przytłumionego, najczęściej, „ducha przedsiębiorczości”. Nie należy jednak traktować ww. opcji jako aksjomat i paradygmat, zastosowanie którego z pewnością uruchomi procesy twórcze w każdej organizacji. Każdy biznes jest inny i wymaga oddzielnego traktowania przez specjalistów, stąd też,

należy do tych kwestii podchodzić w sposób bardzo ostrożny i przemyślany. Największa jednak odpowiedzialność w tym obszarze spoczywa, rzecz jasna, na kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem.

1.4.3. Cechy przedsiębiorców ułatwiające i utrudniające rozwój organizacji. Bariery kreowania kultury przedsiębiorczości w organizacji

Rozwój i wzrost gospodarczy to charakterystyczne cechy gospodarek (tych krajów świata, czy regionów danego kraju, czy gospodarek jednostek terytorialnych w danym regionie, czy wreszcie podmiotów rynkowych w jednostce terytorialnej), **które cechują ukierunkowane zmiany i przeobrażenia** – ukierunkowane na realizację wytyczonych celów (w różnych horyzontach czasowych). Zmiany o charakterze ilościowym opisywane są przez kategorię „wzrost gospodarczy”, zaś o jakościowym – „rozwój gospodarczy”¹⁴⁹, który może przebiegać w zróżnicowanym tempie – w sposób powolny i stopniowy, szybki i nagły, albo skokowy. Niezależnie od tego, jak szybko lub wolno następują te zmiany, to ich struktura i charakter zależne są od metod i sposobów zarządzania tzw. czynnikami (elementami) wywołującymi, tj. zasobami wewnętrznymi, umiejętnościami dostosowania się do wpływu czynników z otoczenia zewnętrznego oraz ich wzajemnej interakcji.

Rozwój organizacji wyraża się poprzez wzrost sprawności jej funkcjonowania, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym¹⁵⁰, uważa Stefan Lachiewicz¹⁵¹, w praktyce zmiany pojawiają się łącznie. Rozwój trudno jest mierzyć, jest kategorią abstrakcyjną i ma charakter relatywny¹⁵².

Nauka i praktyka biznesu współczesnego świata poświęcają wiele miejsca na prowadzenie rozważań, czy i dlaczego warto być dziś przedsiębiorczym, jakie powinno posiadać się cechy jako „typowy przedsiębiorca”, aby móc zaistnieć i utrzymać się na arenie rynku lokalnego, regionalnego lub w szerszej przestrzeni terytorialnej. Tak czy inaczej, rola przedsiębiorców w zakresie rozwoju globalnej rzeczywistości jest nie do przecenienia – byli oni, są i będą najważniejszymi podmiotami, dzięki działalności których zmienia się otoczenie, po-

¹⁴⁹ J. Szablowski, *Podstawy rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] J. Szablowski (red.n.), *Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo MZGraf s.c., Siedlce 2008, ss. 15-16.

¹⁵⁰ Koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa o charakterze jakościowym reprezentują m.in. Z. Pierścioneł, J. Machaczka, A. Stabryła.

Szerzej [w:] M. Matejun, *Instrumenty wspierania rozwoju firm sektora MSP w teorii i w praktyce zarządzania*, w: M. Matejun (red. n.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011, s. 194.

¹⁵¹ S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2003, s. 94.

¹⁵² M. Białasiewicz (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 11.

wstaje nowe oblicze rynku, przenikają się wzorce społeczno-kulturowe i następuje szereg innych, ważnych zmian. W zasadzie nie ma takiego wzorca osobowościowego dla przedsiębiorcy, aby móc powiedzieć, że byłby on idealny w danej kulturze, gospodarce dla kogoś, kto chce być aktywnym w biznesie. Najczęściej wymienia się cechy człowieka, związane z jego dynamiczną osobowością, nieschematyczną i nonkonformistyczną¹⁵³; „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję”¹⁵⁴, podkreślał w swych opracowaniach J.A. Schumpeter, a ponadto: jest zawsze gotowy do podejmowania i twórczego rozwiązywania problemów, potrafi w elastyczny sposób przystosować się do zmieniających się warunków środowiska, w którym żyje i pracuje, jest ekspansywny – chce nie tylko dorównać swoim konkurentom, ale ich wyprzedzić w biznesie, myśli i działa w kategoriach całego systemu organizacji, którą reprezentuje.

W literaturze przedmiotu spotyka się charakterystykę przedsiębiorców występujących w roli liderów – przywódców organizacji – wąskiej elity menedżerów gospodarki¹⁵⁵. Traktuje ich się jako najrzadszy zasób organizacyjny, jak np. Theodore Vail z Bell Telephone, Henry Ford czy też Alfred Sloan z General Motors, Jack Welez z General Electric, Lee Iaccoco z Chrysler, Akio Morita z Sony, Sam Walton z Wal Mart, czy Anita Roddick z Body Shop¹⁵⁶, Bill Gates z Microsoft. Ich cechy jako przedsiębiorców to przede wszystkim¹⁵⁷:

- agresywność i pewność siebie, ambicja i odwaga,
- tolerancja na stres oraz umiejętność radzenia sobie z trudnymi indywidualnościami,
- łatwość dwukierunkowego komunikowania, a więc mówienia i słuchania,
- upór i stanowczość,
- zdolność intuicyjnego wychwytywania zmian w trendach rozwojowych.

Cechy te, zdaniem W. Szymańskiego, umożliwiają menedżerom łatwość i szybkość podejmowania decyzji, tworzenie wizji pożądanego stanu, zrozumienie istoty problemu, który decyduje o sukcesie firmy, umiejętne stawianie zadań i mobilizowanie ludzi do ich realizacji.

¹⁵³ K. Safin, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Rozwój przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 45.

¹⁵⁴ W. Grzybowski, *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1995, s. 11.

¹⁵⁵ W. Szymański, *Cechy i typologia przedsiębiorców oraz warunki skuteczności ich decyzji*, [w:] T.P. Tkaczyk (red.), *Przedsiębiorczość a strategie konkurencji*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 84.

¹⁵⁶ Tamże.

¹⁵⁷ Tamże.

Tabela 4. Cechy psychiczne sprzyjające i utrudniające podejmowanie działań przedsiębiorczych

Cechy utrudniające	Kategorie ogólne	Cechy ułatwiające
• poniżanie się, • liczenie głównie na opiekę i oparcie u innych osób, • uległość, • odrzucenie i izolacja, • usprawiedliwianie siebie za brak sukcesów,	potrzeby psychiczne	• tendencje do dominowania, • skłonność do wyczynu i posiadania, • dążenie do własności i autonomii, • orientacja na osiągnięcie sukcesu i władzy,
• lęki, • niechęć, bojaźń zamiast samodzielności, • chęć utrzymania tego, co się posiada,	motywacja	• umiejętność przewyżczania leków i depresji oraz różnych zagrożeń, • tendencje do powiększania stanu posiadania, • orientacja na osiągnięcia i sukces, • motywy „bycia przedsiębiorczym”,
• trudności w podejmowaniu decyzji, • chwiejność, • „wyuczona bezradność”,	decyzje	• zdecydowanie, • decyzje adekwatne do sytuacji, • konsekwencja,
• unikanie sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem,	ryzyko¹⁵⁸	• traktowanie sytuacji ryzykownych jako szans na sukces, • podejmowanie decyzji obciążonych ryzykiem,
• brak odporności psychicznej, • niski próg stresu i frustracji,	sukces i niepowodzenie	• odporność psychiczna, • wysoki próg stresu i frustracji, • umiejętność działania w sytuacjach trudnych,
• postawa zachowawcza, • konformizm, • algorytmiczny styl działania, • brak zdolności twórczych,	innowacyjność i twórczość	• postawa pionierska, • zdolności twórcze, • pomysłowość, • wyobrażenia i myślenie dywergencyjne, • intuicja,
• introwersja,	współpraca	• ekstrowersja,

¹⁵⁸ Słowo „ryzyko” pochodzi od staro włoskiego określenia *risicare* – odważyć się. Z semantyki tego określenia wynika zatem, że ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem.

P.L. Bernstein, *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, Wydawnictwo WIG Press, Warszawa 1997, s. 7.

• trudności w kontaktach i współpracy, • brak zdolności przywódczych,		• zdolności przywódcze, • twórcze kierowanie, • zaufanie u innych, • umiejętność negocjacji i mobilizowania innych, • znajomość potrzeb ludzi,
• lęki i obawy, • lenistwo, • pesymizm i inne,	bariery brak barier	• optymizm i aktywność, • znajomość siebie, • postawa abarietyczna,
• melancholik.	temperament	• sangwinik, • duża energia i zrównoważenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Buczkowski, S. Marek, *Teoretyczne i praktyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, [w:] *Praca zbiorowa pod red. S. Marka, Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Szczecińskie Zakłady Graficzne S.A., Szczecin 1999, ss. 28-29.

Z kolei, według R. Sobieckiego najważniejszymi cechami człowieka przedsiębiorczego, poza wyżej wymienionymi, są ponadto¹⁵⁹:

- marzycielstwo, wizjonerstwo, wytyczanie sobie ambitnych celów,
- wiara we własne siły, docenianie swojej wartości,
- nieobawianie się ryzyka,
- optymizm,
- zdolność do twórczego myślenia i działania,
- wytrwałość w działaniu,
- umiejętność znoszenia porażek (niezależnie od siebie), umiejętność doszukiwania się w porażkach inspiracji do dalszego działania,
- docenianie wiedzy i doświadczenia, wykształcenie, doświadczenie praktyczne, udział w szkoleniach (związek wykształcenia z postawą przedsiębiorczą),
- zdolność czerpania z wiedzy i umiejętności innych,
- umiejętność cieszenia się z sukcesów,
- zdolności organizatorskie i kierowania zespołem ludzkim.

W tabeli 4 wymieniono zestaw psychicznych cech człowieka, które mogą, w odniesieniu do przedsiębiorcy, sprzyjać mu lub utrudniać bycie przedsiębiorczym.

Dane Światowego Raportu o przedsiębiorczości AWMAY Europe 2013¹⁶⁰, opracowanego we współpracy z Uniwersytetem Technicznym w Monachium

¹⁵⁹ R. Sobiecki, *Przedsiębiorczość i jej rola w rozwoju obszarów zurbanizowanych*, [w:] Z. Makiela, A. Szromnik (red.), *Miasto innowacyjne, wiedza, przedsiębiorczość, marketing*, Studia KPZK Polskiej Akademii Nauk, t.CXLI, Warszawa 2012, ss. 122-125.

¹⁶⁰ <http://pierwszymilion.forbes.pl/mlodzi-polacy-stawiaja-na-przedsiębiorczosc,artykuly,166660,1,2.html> (data dostępu: 1.02.2014). Dane te podano celowo, gdyż dot. okresu, w którym realizowano badanie własne.

oraz Międzynarodowym Instytutem Badawczym GfK wskazują, że Polacy do 30. roku życia są bardziej (81%) pozytywnie nastawieni do przedsiębiorczości niż wynosi średnia dla młodych w 24 badanych krajach (77%). Niemal co czwarty ankietowany na świecie widzi także możliwość założenia własnej firmy. Niestety, mimo tak pozytywnej postawy, nie przekłada się to na rzeczywistą liczbę założonych przedsiębiorstw. Dlaczego tak się dzieje? Dla 76% ogółu Polaków (wobec 70% średniej dla osób ankietowanych z 24 krajów świata) przeszkodą w rozpoczęciu własnej działalności jest obawa przed niepowodzeniem. Jest ona obecna we wszystkich grupach demograficznych w Polsce i obejmuje: „ciężar finansowy, w tym ryzyko bankructwa” (Polska i średnia dla respondentów z 24 krajów: po 41%) oraz zagrożenie związane z kryzysem ekonomicznym” (Polska: 37%, średnia światowa: 31%). Dla 43% Polaków pomiędzy 20. a 29. rokiem życia duże zagrożenie stanowi strach przed kryzysem gospodarczym. Biznesowej porażki szczególnie obawiają się respondenci z Japonii (94%), Włoch i Czech (każde po 91%).

Tymczasem, według danych (z września 2017 r.)¹⁶¹ co dziesiąty Polak deklaruje chęć założenia działalności gospodarczej w ciągu kolejnych 3 lat, tj. do 2020 r. To wynik o połowę niższy niż w 2016 r., kiedy to 21% dorosłych mieszkańców naszego kraju miało takie plany. Jednocześnie jest to wynik, który znajduje się na poziomie średniej europejskiej (11%), ale niżej niż w grupie krajów o gospodarkach zorientowanych na innowacje (15%) czy efektywnych (26%). Ten wyraźny spadek intencji przedsiębiorczych¹⁶² Polaków odnotowany

¹⁶¹ https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20z%20badania%20global%20entrepreneurship%20monitor_2017_2018.pdf (data dostępu: 1.02.2018). Dane te dot. bieżącego okresu, tj. przed przekazaniem książki do druku.

¹⁶² https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/raport%20z%20badania%20global%20entrepreneurship%20monitor_2017_2018.pdf (data dostępu: 1.02.2018). W treści ww. raportu jest szerzej nt.: a. **Postawy/intencje przedsiębiorcze (% dorosłych niezaangażowanych w prowadzenie działalności gospodarczej, którzy deklarują chęć założenia firmy w ciągu 3 lat) w Polsce w latach 2011-2017**, b. **Postawy przedsiębiorcze Polaków i innych narodów UE w 2016 r.** (ss. 23-25). Z danych wynika, że: mieszkańcy Europy są do siebie najbardziej podobni, jeśli chodzi o samocenę umiejętności do prowadzenia własnego biznesu – najmniej osób przekonanych o posiadaniu wystarczających kwalifikacji do tego celu jest we Włoszech (30%) i Szwecji (35%), najwięcej zaś w Słowenii (53%) i Polsce (52%). Również relatywnie mniejsze różnice dzielą Europejczyków jeśli chodzi o odsetek osób odczuwających strach przed porażką – najmniej tego typu osób jest w Bułgarii (21%) oraz Bośni i Hercegowinie i Chorwacji (po 27%), zaś najwięcej – w Grecji (55%) i na Cyprze (56%). **Zdecydowanie mocniej różnimy się pod względem dostrzegania szans biznesowych w najbliższym otoczeniu oraz intencji przedsiębiorczych. Najwięcej mieszkańców, którzy przyznają, że widzą szanse na założenie firmy w swoim otoczeniu jest w Szwecji (79% dorosłych), a następnie w Polsce (69%), najmniej zaś – w Grecji (14%) i Bośni i Hercegowinie (13%).** Z kolei Estończycy, Francuzi i Chorwaci należą do ścisłej czołówki europejskiej, jeśli odsetek osób planujących założenie firmy w ciągu kolejnych 3 lat. Takie plany ma tam 18% mieszkańców, podczas gdy w Bułgarii i Bośni i Hercegowinie – jedynie 5%.

w ubiegłym roku może być opóźnionym w czasie efektem poprawiającej się od kilku lat sytuacji na rynku pracy.

Kreowanie kultury przedsiębiorczości w organizacji zdaje się być najlepszym stymulatorem do podejmowania działań twórczych i przedsiębiorczych wśród jej pracowników. Z obserwacji realiów polskiego biznesu wynika, że do czynników negatywnie wpływających na przedsiębiorczość współczesnych organizacji należą:

- 1 – brak kultury wspierającej przedsiębiorczość pracowników, w szczególności w podejmowaniu ryzyka, realizowaniu trudnych projektów, wykraczających poza dotychczasowe ramy funkcjonowania organizacji,
- 2 – brak „właścicieli” inicjatyw przedsiębiorczych, którzy chcą z własnej inicjatywy kierować odpowiedzialnie od początku do końca realizacją projektu,
- 3 – brak wiedzy wśród pracowników aktywnych przedsiębiorczo organizacji o istniejących zasobach do dyspozycji na realizację projektu (istniejące wśród nich przekonanie o tzw. wąskich gardłach – niedoborach zasobów będących do dyspozycji),
- 4 – brak rozwiązań systemowych w organizacji w zakresie realizacji polityki przedsiębiorczości,
- 5 – brak spójnej strategii działania we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji,
- 6 – dążenie do redukcji nakładów finansowych i innych na realizację przedsięwzięcia, skłonność pracowników do pobieżnego traktowania problemów

Polska zajmuje 2. miejsce w Europie, jeśli chodzi o odsetek mieszkańców dostrzegających szanse biznesowe w otoczeniu (69%, po Szwecji – 79%) oraz jeśli chodzi o odsetek dorosłych uważających swoje umiejętności przedsiębiorcze za wystarczające do założenia i prowadzenia firmy (52%, po Słowenii – 53%), 9. miejsce w zakresie odsetka osób odczuwających strach przed porażką (34%, wyższy ma m.in. Łotwa, Grecja, Włochy, Łotwa, Francja i Hiszpania), i wreszcie 11. (lub 6. jeśli liczyć miejsca ex aequo) na 21 państw, jeśli chodzi o intencje przedsiębiorcze (10%, po m.in. Estonii, Francji, Chorwacji, Łotwie, Cyprze, Irlandii, Szwajcarii i Włoszech). (...) W Polsce, na jedną osobę deklarującą chęć założenia firmy, przypadają nieco ponad dwie osoby, które pomimo dostrzegania szans biznesowych nie decydują się na założenie firmy z powodu obawy przed porażką. Ten wynik jest jednak tylko pozornie dobry, ponieważ jest on efektem wysokiego odsetka osób deklarujących chęć założenia firmy. Wskaźnik osób odczuwających strach przed porażką jest u nas na jednym z najwyższych w UE poziomie (po Grecji – 53%, Cyprze – 50% i Włoszech – 49%). Jedynym krajem w UE, gdzie na jedną osobę planującą założenie własnego biznesu przypada mniej niż 2 osoby, które pomimo dostrzegania szans biznesowych nie decydują się na założenie firmy z powodu strachu przed porażką, jest **Chorwacja, gdzie **przy wysokim wskaźniku intencji przedsiębiorczych jest względnie niski wskaźnik osób odczuwających strach przed niepowodzeniem**. Jak widać postawy przedsiębiorcze społeczeństw poszczególnych krajów nie są prostą funkcją ich zamożności, lecz wypadkową wielu dodatkowych czynników.**

- (np. brak wystarczającego zaangażowania we wczesne etapy realizacji projektu, delegowanie odpowiedzialności w zespole),
- 7 – brak precyzyjnie ustalonych planów i strategii działania, podziału ról dla pracowników i wyznaczenia zakresu ich odpowiedzialności za realizację poszczególnych faz danej inicjatywy twórczej,
 - 8 – nieumiejętność odpowiedzialnego zarządzania, chaotyczne kierowanie realizacją projektów, w obawie przed nadmiernymi stratami i porażką w biznesie,
 - 9 – działanie na wyczerpie, bez nacisku na ustawiczne prowadzenie badań otoczenia rynkowego, bez nacisku na ustawiczne kształcenie i motywowanie pracowników do bycia aktywnymi w obszarach (i nie tylko) swojego działania, zbyt wielkie „zaufanie” do własnego doświadczenia, brak wrażliwości rynku i jego potrzeb,
 - 10 – brak sprawnego SIM (Systemu Informacji Marketingowej) w organizacji i ograniczona chęć pracowników do współpracy w zespole, skłonność do wywoływania konfliktów i nadmierne „wyluzowywanie się” w pracy.

Reasumując, należy podkreślić, że postawy i percepcja przedsiębiorczości pracowników organizacji nie są w warunkach współczesnego rynku jedynymi determinantami jej sukcesu. Zasadniczą jego siłą sprawczą są, i zawsze będą, wysiłki ze strony kadry zarządzającej. Muszą być one w XXI wieku skierowane na **kreowanie pozytywnego klimatu wokół przedsiębiorczości** w reprezentowanej organizacji – w tym tkwi bowiem źródło jej obecnych i potencjalnych sukcesów rynkowych. Tylko wtedy uda się znaleźć najlepsze, najbardziej inteligentne rozwiązania i podjąć takie inicjatywy, których oczekują adresaci oferty produktowej.

1.5. Implikacje zarządzania przedsiębiorczością – trendy rozwojowe współczesnego rynku

Każde społeczeństwo, na każdym etapie cywilizacyjnego i społeczno-gospodarczego rozwoju stawia sobie pytania: W którą stronę zmierza współczesny mu świat i jego gospodarka? Jakie środowisko życia kreuje społeczeństwu w danych warunkach? Co będzie działo się na arenie biznesowej za pół wieku, za kilka dekad, za kilka lat? Jakie są tendencje i trendy rozwojowe otoczenia, w którym się porusza? Czy uda się organizacji, jako całości, dostosować własną zmienność do turbulentnego i dynamicznego, obszaru rynkowego, który obsługuje, a przeciętnemu obywatelowi w nim odnaleźć? Na te i szereg innych pytań odpowiedź muszą znać menedżerowie nie tylko inteligentnych organizacji. Odpowiedź muszą znać wszyscy, którym zależy na permanentnym rozwoju i przystosowywaniu się do wymagań, jakie niesie ze sobą coraz bardziej konkurencyjny rynek.

1.5.1. Zarządzanie przez konsumpcję jako tendencja rozwoju współczesnej gospodarki – ujęcie ogólne

Trend, według autorów Słownika Języka Polskiego, to¹⁶³: „istniejący w danym momencie kierunek rozwoju w jakiejś dziedzinie”. To zachodzący proces zmian i przeobrażeń środowiska rynkowego, wynikających m. in. ze złożonych uwarunkowań ekonomicznych, politycznych, społeczno-kulturowych, legislacyjnych, ekologicznych i innych. Trendy rozwojowe rynku i jego gospodarki mogą być, i zazwyczaj są, ujmowane z perspektywy nauk o zarządzaniu, psychologii zachowań ludzkich, socjologii bytu, statystyki, demografii, ekonometrii i wielu innych, rejestrujących i analizujących dynamikę otoczenia, wskazujących potencjalne kierunki jego rozwoju. Na przykład, analizując trendy w zachowaniach konsumenckich, można je określić jako kierunek zmiany w stylu życia społeczeństwa, źródło inspiracji oraz podstawa kształtowania i weryfikacji decyzji rynkowych organizacji. Z punktu widzenia rynku kapitałowego, trend zwykłowy oznacza sytuację, w której np. dolar amerykański zyskuje na wartości wobec japońskiego jena, niżkowy – traci na wartości wobec jena, czy w biznesie może to oznaczać jeszcze bardziej nasilający się outsourcing usług, np. drukarskich w nowej technologii 3D, czy w odniesieniu do usług pielęgnacyjno-kosmetycznych – wzrost zainteresowania klientów kosmetykami typu Eco (*naturalnych i organicznych, bazujących na surowcach roślinnych, bogatych w substancje czynne o wysokiej aktywności*). Nie sposób oczywiście wyczerpać istoty zagadnienia w tym ujęciu – istotne, należy podkreślić, jest to, że tak naprawdę, **trendy rynkowe** powstają codziennie; choć jedne z nich – zanikają bezpowrotnie w całym życiu człowieka, inne – po pewnym czasie się odradzają (np. w modzie, w ekonomii behawioralnej, w kulturze), tak czy inaczej, stanowią **one obraz zmian współczesnej rynkowej rzeczywistości** i na nich właśnie powinna być skupiona uwaga reprezentantów biznesu. Trendy rynkowe mogą mieć różny zasięg (od globalnego po lokalny jedynie). Informacja o nich to podstawa podejmowania wszelkich decyzji w organizacji, zarówno tych łatwych, jak i trudnych.

Współczesna gospodarka, każdej niemal części świata, staje nieustannie przed nowymi wyzwaniami, trendami rynkowymi, spowodowanymi zmianami, które dokonują się w jej otoczeniu. Konsekwencje ich wpływu widać wokół – w kraju, w regionach, w działalności konkretnych organizacji. W gospodarce XXI wieku najwyżej rozwiniętych państw świata, występują i będą występowały następujące m.in. tendencje¹⁶⁴:

¹⁶³ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/trend> (data dostępu: 2.02.2014).

¹⁶⁴ Por.: P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 156, K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, ss. 34-35.

- 1 – wzrost znaczenia nowoczesnych technologii w zarządzaniu i w kształtowaniu procesów wzrostu i rozwoju gospodarki,
- 2 – kreowanie nowych koncepcji usług dla klienta – innowacje w kontaktach z rynkiem; jakość usług staje się priorytetem działania dla usługodawców; dążenie do utrzymania wysokiej jakości usług w dłuższym czasie,
- 3 – nastąpi jeszcze większa integracja przedsiębiorstwa z rynkiem (np. poprzez procesy prosumpcji¹⁶⁵ – zjawisko splatania się procesów produkcji i konsumpcji), a konsumenci będą dążyć do nowoczesnego i atrakcyjnego stylu życia, poszukując produktów wygodnych w użyciu, o wysokiej jakości¹⁶⁶,
- 4 – wzrost znaczenia kapitału intelektualnego i wiedzy pracowników organizacji – coraz ważniejsi stają się ludzie, jako jej najcenniejszy zasób, ich wykształcenie, przedsiębiorczość, innowacyjność i umiejętność współpracy,
- 5 – szybkie tempo zmian zachodzących w konkurencyjnym świecie może zagrażać stabilności dużych organizacji; wzrośnie znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce,
- 6 – nastąpi odkrywanie nowych, rewolucyjnych procedur lub strategii podboju rynku,
- 7 – będą miały miejsce szybkie zmiany orientacji zarządzania organizacjami, niezależnie od ich wielkości,
- 8 – wzrost przestrzennej mobilności społeczeństwa całego świata, międzynarodowa aktywność zawodowa, rozwój turystyki,
- 9 – tworzenie hiperprzestrzeni (*miejsc, które niezależnie od lokalizacji charakteryzują się takimi samymi parametrami, np. hotele, centra handlowe, lotniska*) i hiperrzeczywistości (*odzwierciedlających wyimaginowaną lub wyidealizowaną „niby – rzeczywistość”, w której świat jest dobry i wolny od codziennych trosk i problemów, np. w grach wirtualnych*) – brak odniesień kulturowych do miejsca i czasu,
- 10 – ułatwiona „komunikacja” między konsumentami z różnych krajów poprzez symbolikę produktów globalnych, których popularność wzrośnie, szczególnie wśród społeczeństw z krajów będących na niższym poziomie rozwoju cywilizacyjnego (tzw. syndrom dowartościowania się konsumentów).

¹⁶⁵ C. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002, s. 145.

¹⁶⁶ C. Bywalec, *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 194-238. Autor, wśród nowych zjawisk i tendencji, zachodzących w sferze konsumpcji, w rozdziale 6 pt. „Konsumpcja w XXI wieku – nowe zjawiska i wyzwania”, wymienia ponadto, poza prosumpcją: **ekologizację konsumpcji, jej rosnącą serwicyzację i dematerializację, domocentryzację i prywatyzację, homogenizację i heterogenizację, globalizację i glokalizację konsumpcji, konswestycję i dekonsumpcję, mediatyzację i wirtualizację, polityzację i nacjonalizację konsumpcji oraz jej gadżetyzację i marketyzację, indywidualizację, czy wreszcie rytualizację i efemeryzację konsumpcji**; o ostatnich dwóch zjawiskach szerzej [w:] B. Mróz, *Procesy globalizacji konsumpcji*. Eurokonsumenci, [w:] Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, ss. 220 -221.

Wyodrębnianie się obszarów przestrzennych o coraz silniejszym, choć i tak, z pewnością, mocno wewnątrznie zróżnicowanym potencjale gospodarczym, odmiennych postawach i zachowaniach konsumentów i ich roli w zakresie wpływu na istniejącą rzeczywistość, wymaga prowadzenia wieloaspektowych analiz i pomiarów. Stąd, problematyka z tego zakresu stanowi obszar zainteresowań licznych dziedzin i dyscyplin naukowych, zajmujących się również zachodzącymi procesami integracyjnymi gospodarki od strony ich negatywnego oddziaływania na nowoczesne społeczeństwo konsumenckie – globalną kulturę konsumencką, poprzez np.: stopniowe zatracanie pewnych tożsamości narodowych regionu lub kraju, silną przestrzenną polaryzację regionów (rośnie bowiem dystans między krajami bogatymi a biednymi).

Należy jednak pamiętać, że bez dalszego wzrostu konsumpcji, a przede wszystkim bez skłonności i chęci konsumentów do kupowania nowych produktów, korzystania z nowych usług¹⁶⁷, nie będzie możliwy jednoczesny wzrost i rozwój wielu gospodarek naszego globu. Rozwój rynku stał się obecnie, jak nigdy dotąd, pisze Czesław Bywalec, „swoistym zakładnikiem konsumpcji”¹⁶⁸ – presja rosnącej podaży produktów ze strony nowoczesnych gospodarek wymaga ustawicznego pobudzania konsumpcji i kreowania nowych potrzeb ludzkich – to klucz do rozwoju gospodarki danej części świata, danego kraju, regionu, rozwoju danej organizacji.

Konsumpcja to dziedzina nadal mało zbadana, zarówno przez ekonomistów, jak też przedstawicieli wielu innych dyscyplin społecznych, m.in. zarządzania, psychologii czy socjologii, antropologii, czy etyki. Interdyscyplinarny jej charakter¹⁶⁹ skazuje ją bowiem na wiecznie żywe zainteresowanie ze strony zarówno teoretyków, jak i przede wszystkim – praktyków i adresatów oferty produktowej – kreatorów obrazu współczesnego rynku.

Istotę zarządzania jego rozwojem (szczególnie w odniesieniu do krajów wysoko rozwiniętych) można by zatem sprowadzić, biorąc pod uwagę powyższe treści, do **zarządzania poprzez konsumpcję** – jest ona ważnym stymulatorem wzrostu gospodarczego we wszystkich jednostkach terytorialnych, jak również „najpotężniejszą siłą wytwórczą”¹⁷⁰, pisał Edward Lipiński, wielki polski ekonomista i humanista (1888-1986). **Współczesne zarządzanie**, nadmienić należy, **staje się zresztą samo w sobie, „najbardziej kreatywną sztuką, której dobre**

¹⁶⁷ B. Mróz, *Consumo ergo sum? Rola konsumpcjonizmu we współczesnych społeczeństwach*, [w:] B. Mróz (red.), *Oblicza konsumpcjonizmu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁶⁸ C. Bywalec, *Konsumpcja w teorii i praktyce gospodarowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, ss. 163-164.

¹⁶⁹ Powstaje zatem zapotrzebowanie na prowadzenie interdyscyplinarnych badań nad konsumpcją i jej związkami z rozwojem społeczno-gospodarczym, uważa profesor Henryk Mruk w jednym ze swoich opracowań.

H. Mruk, *Związki konsumpcji z rozwojem społeczno-gospodarczym*, [w:] *Konsumpcja i Rozwój*, nr 1, 2011, s. 25.

¹⁷⁰ Tamże, s. 164.

poznanie i opanowanie może znakomicie ułatwić osiągnięcie sukcesów nawet w warunkach względnej szczupłości zasobów i nasilającej się konkurencji, albowiem nie tylko przewiduje ono przyszłość, lecz również ją tworzy¹⁷¹, uważał Józef Penc, znana i ceniona osobowość świata nauki w Polsce. Nadmienić należy, że współczesny konsument to coraz bardziej wyedukowany, przedsiębiorczy podmiot rynkowy, szczególnie w krajach wysoko i średnio rozwiniętych; będzie on zatem stale dążył do tego, aby struktura jego konsumpcji była zróżnicowana, aby być oryginalnym w tym, co robi, mając pełną świadomość, że w ten sposób współdecyduje o potencjale i rozwoju współczesnej gospodarki. Jego zmienność postępowania przekłada się w linii prostej na innowacyjność całego systemu gospodarowania – oznacza zazwyczaj wzrost i rozwój otaczającego go świata.

Istota efektywnego i zrównoważonego **zarządzania przez konsumpcję**, szczególnie jakościowo ujmowaną, sprowadza się zatem do tego, by traktować konsumentów – ich pragnienia i potrzeby jako istotne dla organizacji źródła inspiracji i definiowania kierunków działań, zmierzających do urzeczywistniania gospodarki w danej przestrzeni rynkowej – gospodarki o innowacyjnych cechach i przedsiębiorczym charakterze.

Koncepcja zarządzania przez konsumpcję staje się obecnie zjawiskiem, coraz szerzej i głębiej eksplorowanym w literaturze przedmiotu oraz w mediach, w wieloaspektowym jej wymiarze, nie tylko w odniesieniu do indywidualnego konsumenta, ale również do społeczeństwa i gospodarki jako złożonego i niejednorodnego systemu. Nie sposób w tym miejscu szerzej rozwinąć omawianych treści, dlatego trzeba potraktować powyższe rozważania jako przyczynek do prowadzenia badań przez specjalistów z wielu dziedzin naukowych i dyscyplin, chociażby ze względu na **rosnącą rolę konsumpcji w życiu współczesnego człowieka**, ze wszystkimi jej konsekwencjami – zarówno pozytywnymi, jak również i negatywnymi.

1.5.2. Przedsiębiorczość terytorialna – istota i determinanty kształtujące wewnętrzną przedsiębiorczość regionu

Proces aktywnego kształtowania gospodarki danego obszaru rynkowego, przede wszystkim regionu, w aspekcie istniejących układów produkcyjno-konsumpcyjnych, charakteryzuje współcześnie zjawisko konwergencji¹⁷². Oznacza ono przenikanie wartości podażowych, oferowanych przez firmy globalne, firmy regionalne, czy lokalne, do ostatecznych adresatów oferty produktowej – indywidualnych klientów i ich gospodarstw domowych, innych grup społecznych, czy organizacji itp. **Przedsiębiorczość terytorialna**, niezależnie czy roz-

¹⁷¹ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 1998, s. 9.

¹⁷² M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 49.

patrywana w ujęciu globalnym, czy węższym, polega na permanentnym poszukiwaniu nowych i oryginalnych rozwiązań, których rynkowa implementacja mogłaby zapewnić zdobycie przewagi konkurencyjnej na mapie prowadzonych biznesów danemu podmiotowi rynkowemu. Jest ona postrzegana jako nieodłączny atrybut innowacyjności, odrzucający dotychczasowe schematy działania, nastawiony na stymulowanie rozwoju zarówno istniejących podmiotów rynkowych, jak i reprezentowanej przez nie jednostki terytorialnej.

Zagadnienia związane z analizowaniem uwarunkowań i czynników determinujących rozwój poszczególnych obszarów przestrzeni rynkowej stały się powszechnie współwystępujące i ciągle korporowane przez coraz to nowe dziedziny wiedzy i dyscypliny naukowe. Przedsiębiorczość zachowań w przestrzeni, zarówno indywidualnych jednostek, jak i organizacji, to w ostatnim ćwierćwieczu zasadniczy punkt wyjścia w kreowaniu nowego obrazu rzeczywistości społeczno-gospodarczej w naszym kraju. Choć problematyka ta, rozpatrywana przez pryzmat współcześnie zachodzących procesów społeczno-gospodarczych ma stosunkowo złożoną i skomplikowaną naturę, to i tak znajduje ona licznych zwolenników – ograniczających jednak często swe rozważania do ściśle określonych ram terytorialnych i strukturalnych, np. regionu danego kraju, województwa, powiatu lub gminy albo sektora czy gałęzi przemysłu. Jednym z popularnych obszarów prowadzonych analiz, w sensie teorii i praktyki biznesu, jest właśnie **region**¹⁷³.

Przedsiębiorczość regionalna to całokształt okoliczności ekonomicznych, społecznych, prawnych, politycznych oraz osobowościowych sprzyjających kształtowaniu postaw przedsiębiorczych i kultury przedsiębiorczości w zlokalizowanych w regionie podmiotach rynkowych¹⁷⁴. Rozpatrywana jest na poziomie województwa samorządowego, zgodnie z trójstopniowym podziałem administracyjnym naszego kraju (od 1999 roku)¹⁷⁵. Z pojęciem tym jest ściśle powiązane określenie „rozwój regionalny”.

Przedsiębiorczość regionalna określa tempo rozwoju regionalnego, jego potencjał i rodzaje aktywności gospodarczej podejmowanej przez istniejące w regionie podmioty. Jej zatem istotą jest powstawanie nowych wartości, głównie dla rynku regionalnego i jego społeczności – to inaczej, **wewnętrzna zdolność regionu do proaktywnego i innowacyjnego tworzenia nowych jakości**¹⁷⁶, której siłę warunkują: przedsiębiorcze jednostki, innowacyjne środowiska oraz posiadające inicjatywę społeczności lokalne i/lub regionalne oraz ich wzajemne relacje.

¹⁷³ O regionie i uwarunkowaniach jego rozwoju – szerzej w kolejnym rozdziale.

¹⁷⁴ S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 27.

¹⁷⁵ A. Szewczyk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 14.

¹⁷⁶ A. Koźuch, A. Noworól, *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 5.

A. Klasik określa przedsiębiorczość regionalną jako aktywność gospodarczą, która cechuje nowe przedsiębiorstwa w regionie, zazwyczaj mikro i małe firmy¹⁷⁷, przyczyniając się m.in. do rozwoju gospodarczego regionu, wzrostu stopy życiowej mieszkańców, rozwoju infrastruktury społecznej i technicznej. Istotną rolę odgrywa tu również środowisko okołobiznesowe oraz lokalne władze samorządowe i prowadzona przez nie polityka regionalna, o której możemy w Polsce mówić dopiero od 1999 roku, tj. od powstania „prawdziwego jej podmiotu – obywatelskich społeczności regionalnych (...) i utworzenia 16 województw”¹⁷⁸. Politykę regionalną definiuje się jako „świadomą i celową działalność władzy publicznej zmierzającą do rozwoju regionalnego, mającą na celu optymalne wykorzystanie zasobów regionów dla trwałego wzrostu gospodarczego i podnoszenia ich konkurencyjności”¹⁷⁹.

Na rozwój gospodarczy regionu, czyli na przedsiębiorczość regionalną, wpływ mają przede wszystkim¹⁸⁰:

- **jednostki administracji rządowej i samorządowej** odpowiedzialne m.in. za: prowadzenie polityki gospodarczej, wprowadzanie regulacji prawnych oraz różnego rodzaju narzędzi wspomagających działanie lokalnej/regionalnej przedsiębiorczości,
- **przedsiębiorcy**,
- **banki i instytucje finansujące** – przez ułatwienie dostępu do źródeł finansowania,
- **instytucje wspierające działania biznesowe** – przez m.in. szkolenia i lobbing,
- **społeczność lokalna**, która jest najczęściej odbiorcą dostarczanych przez przedsiębiorców dóbr i usług; aktywni zawodowo wpływają na rozwój gospodarczy poprzez odprowadzenie składek podatkowych, a bezrobotni, którzy nie wpływają na wzrost PKB regionu, korzystając z pomocy społecznej, hamują go,
- **instytucje naukowe, edukacyjne oraz instytucje kultury** wpływają na poziom wykształcenia i świadomości społecznej obywateli,
- **mass media**, które poprzez popieranie pozytywnych inicjatyw mogą prowadzić do bardzo pozytywnych zmian w rozwoju gospodarczym lub wręcz przeciwnie, potrafią zepsuć najciekawszą inicjatywę społeczną bądź władz samorządowych.

Każda terytorialna jednostka, a przede wszystkim region, dąży obecnie do wykreowania swoich przewag konkurencyjnych, wyróżniających zdolności, dzięki którym cały dotychczasowy wizerunek obszaru geograficznego może ulec

¹⁷⁷ Por.: A. Klasik (red.), *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Biuletyn, z. 218, Warszawa 2005, s. 8.

¹⁷⁸ Z. Strzelecki, *Polityka regionalna*, [w:] Z. Strzelecki (red.n.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa 2008, s. 116.

¹⁷⁹ A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 186.

¹⁸⁰ Por.: M.A. Saar, *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczość?* Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 13.

radikalnej zmianie. Główny jednak punkt ciężkości spoczywa w tym względzie na polityce gospodarczej władz rządowych i samorządowych – świadomej i celowej ich działalności, na zarządzaniu ukierunkowanym na realizację ściśle określonych celów społeczno-gospodarczych, odpowiadających przede wszystkim potencjałowi wewnętrznemu tej jednostki przestrzennej.

Do najważniejszych czynników określających zdolność danego regionu do konkurencji z innymi obszarami (regionami) w zakresie jego **wewnętrznej przedsiębiorczości**, zdaniem autorki monografii, należą:

- istniejący system uregulowań prawnych, społecznych i innych, zgodnie z którymi winno się działać na arenie biznesowej, np. efektywne świadczenie usług publicznych, umacnianie więzi społecznych, podejmowanie wspólnych działań przez interesariuszy (np. nauki – biznesu – administracji publicznej) na rzecz lokalnej społeczności (np. badania naukowe na rzecz przedsiębiorców i samorządu lokalnego),
- rynek pracy – zasoby ludzkie – aktywność przedsiębiorcza człowieka (ludzi), jego (ich) predyspozycje zawodowe, intuicja i determinacja, doświadczenie i kreatywność, wrażliwość, otwartość i skłonność do działania w warunkach ryzyka i niepewności,
- zasoby naturalne jednostki terytorialnej – same z sobie, stanowią niekwestionowany atut np. regionu, ale bez umiejętności właściwego nimi gospodarowania nie można mówić o sukcesie,
- infrastruktura terytorialna, np. komunikacyjna i techniczna, społeczna – to zasadniczy rdzeń jednostki; od właściwego kształtowania infrastruktury winny rozpoczynać się wszelkie działania rynkowe,
- wizerunek jednostki terytorialnej i jej atrakcyjność dla interesariuszy, co zwykle sprawia, że chce się w niej żyć, realizować zawodowo, wiązać na dłużej lub na całe życie, utożsamiać się z nią, godnie reprezentując, zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i głównie w zewnętrznym,
- rodzaje już istniejących podmiotów rynkowych i ich siła oddziaływania na otoczenie, ich rynkowy image, ranga społeczna jaką pełnią w środowisku bliższym i dalszym, np. uczelnie, koncerny, sektory i gałęzie przemysłu, usługodawcy i inni,
- wewnętrzny popyt na produkty pochodzące z obszaru danej jednostki terytorialnej, stopień zamożności społeczeństwa, sieci współpracy i kooperacji przedsiębiorstw w niej zlokalizowanych,
- inne czynniki wynikające z wewnętrznej specyfiki jednostki terytorialnej, np. ukształtowanie terenu, położenie geograficzne, tradycja i kultura, liczba ludności itp.

W proces zarządzania regionem powinny być zaangażowane różnorodne podmioty z nim związane. Wszechstronne relacje występujące pomiędzy nimi umożliwiają powstanie efektu synergii w realizacji celów społeczno-ekonomicznych dla danego obszaru, rozumianego jako całość¹⁸¹.

¹⁸¹ M. Niedziółka, *Przedsiębiorczość gminy a rozwój regionalny*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa 2010, s. 37.

2. Paradygmat rozwoju terytorialnego XXI wieku: region jako inkubator innowacji. Nowoczesne zarządzanie publiczne w kierunku rozwoju inteligentnych specjalizacji regionów

2.1. Region i rozwój regionalny – implikacje dla zarządzania publicznego rozwojem jednostki przestrzennej

„Region”¹⁸², jako termin, funkcjonuje w wielu dyscyplinach naukowych i dziedzinach wiedzy; w każdej z nich jego istota sprowadza się do szczegółowej analizy i określania specyficznych cech¹⁸³, jako wyodrębnionego obszaru terytorialnego. Zauważa się, że w zasadzie: „niewiele jest tak nieprecyzyjnych terminów, jak słowo „region”. Oznacza ono wszystko dla wszystkich i jest używane zarówno w języku potocznym, jak i technicznym słowniku ekonomistów i administratorów (...)”¹⁸⁴. Z punktu widzenia ekonomii i nauk o zarządzaniu problematyka związana z regionem nabrała szczególnego znaczenia po okresie transformacji systemowej w naszym kraju i po przeprowadzonych reformach podziału administracyjnego. Jest ona bowiem tematem licznych studiów, badań i analiz, komentarzy w mediach, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, gdyż właśnie w regionach, w ich „częściach składowych” (lokalnej gospodarce) tkwi potencjalna siła sprawcza rozwoju, stagnacji, a w skrajnym przypadku przyczyna zacofania danej jednostki przestrzennej.

W ujęciu teoretycznym brak jest w zasadzie jednej i uniwersalnej definicji „regionu”. Poza ujęciem stricte administracyjnym regionów, można mówić np. o regionach w sensie regionów geograficznych, historycznych, socjologicznych, demograficznych, etnicznych, wyznaniowych, ekonomicznych, politycznych, wyznaniowych, urbanistycznych i jeszcze innych, których nie sposób wszystkich ująć. Jednakże, posiadają one cechę wspólną: zostały utworzone i wydzielone, np. administracyjnie, politycznie, lub ekonomicznie z większego terytorium, jako obszar zwarty przestrzennie, „za pomocą specyficznych kryteriów i są jednolite lub spójne tylko w zakresie tych kryteriów”¹⁸⁵.

Słowo „region” dotyczy zatem określonej przestrzeni, ale o zróżnicowanej zwykle powierzchni i właściwościach, ujmowanych pod kątem potrzeb badacza problematyki związanej z daną jednostką terytorialną. W Polsce przyjęło się, że regionem jest województwo rządowo-samorządowe, powstałe poprzez wprowa-

¹⁸² Termin pochodzi z języka greckiego od słów „regio”, „regionis” – *in. przestrzeń, okolica, obszar, terytorium*. Por.: M. Plezia (red.), *Słownik łacińsko-polski*, tom 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 49.

¹⁸³ J. Heller, *Regionalizacja obszarów wiejskich w Polsce*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2000, s. 9.

¹⁸⁴ K. Wlaźlak, *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 27.

¹⁸⁵ R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa 2002, s. 109.

dzenie w życie reformy terytorialnej organizacji kraju z roku 1999¹⁸⁶. Termin ten odnosić też można do kilku jednostek terytorialnych, łącznie rozpatrywanych jako część kraju, na przykład Region Wschodni Polski, Region Północy Polski, lub wykraczający poza jego geograficzne granice¹⁸⁷, np. Euroregion Pro Europa Viadrina (Polska/Niemcy utworzony w 1993 roku), Euroregion Bałtyk (Polska/Rosja/ Litwa/Szwecja/ Dania utworzony w 1998 roku), czy jeden z najmniejszych regionów lokalnych, Austriacki Region Bioenergetyczny Mureck w Styrii, liczący ok. 4000 mieszkańców.

Zgodnie z Deklaracją Rady Europejskiej ds. Problemów Regionalizacji „region” zdefiniowano jako¹⁸⁸: terytorium, charakteryzujące się historyczną, kulturalną, geograficzną lub ekonomiczną jednorodnością, lub też wszystkimi tymi cechami łącznie, dającymi zamieszkałej tam ludności poczucie wspólnoty w realizacji własnych interesów i zamierzeń”. Z kolei, współcześnie słowo „region” określa się jako „jednostkę administracyjną zajmującą najwyższe miejsce w podziale terytorialnym państwa”¹⁸⁹ (region administracyjny) albo „całość, stanowiącą strefę oddziaływania centrum (np. dużego miasta), które jest źródłem informacji, zbiera produkty, organizuje pracę, konsumpcję (...)”¹⁹⁰.

Generalnie biorąc, termin „region” ujmuje się, zdaniem Z. Chojnickiego, według dwóch zasadniczych koncepcji¹⁹¹:

- koncepcji analitycznej, traktującej region jako zwartą i jednorodną przestrzeń pod względem występowania określonej cechy lub kilku cech, istotnych dla problemu badawczego i badacza,
- koncepcji przedmiotowej, w której charakteryzuje się region jako realny obiekt społeczny lub jako składnik rzeczywistości społecznej w postaci pewnej całości, wyodrębnionej przestrzennie.

Biorąc pod uwagę system zarządzania publicznego, wynikające z tego systemu potrzeby administracyjno-ewidencyjne, region, czyli województwo to tzw. mezoregion, w sensie administracyjnym¹⁹².

¹⁸⁶ A. Pyszkowski, *Planowanie strategiczne jako instrument zarządzania rozwojem regionalnym*, PWE, Warszawa 2003, s. 1.

¹⁸⁷ A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, wyd. cyt., 186.

¹⁸⁸ A. Grabowska, *Konkurencyjność regionu a kapitał społeczny*, [w:] *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Aspekty mikro- i mezoekonomiczne*, Redaktorzy naukowci E. Bochańczyk-Kupka, S. Swadźba, *Studia Ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 1, 2013, s. 191.

¹⁸⁹ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012, ss. 39-40.

¹⁹⁰ A. Kłysik-Uryszek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 11.

¹⁹¹ A. Miszczuk, *Uwarunkowania peryferyjności regionu przygranicznego*, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin 2013, s. 43.

¹⁹² Układ regionów administracyjnych w Polsce stanowią:

- kraj – region najwyższego rzędu,
- makroregion, składający się z kilku regionów, np. województw,

Rozwój regionalny jest przede wszystkim postrzegany jako proces ekonomiczny, polegający na transformacji zewnętrznych i wewnętrznych czynników i zasobów regionalnych w dobra i usługi¹⁹³. Odnosi się zatem do procesu zachodzących przeobrażeń w jego ramach terytorialnych, zmierzających, jak określa Jacek Szlachta, do „systematycznej poprawy konkurencyjności regionów (...), rozwoju społeczno-gospodarczego kraju”¹⁹⁴. Rozwój regionalny to transformacja społeczna i ekonomiczna danej jednostki terytorialnej, zdaniem R. Broła¹⁹⁵.

Oto najważniejsze cechy rozwoju regionalnego¹⁹⁶:

- jest procesem wielowymiarowym, co sprawia, że jego badanie jest trudnym przedsięwzięciem i wymaga przyjęcia założeń upraszczających,
- jest w dużej mierze procesem o charakterze ekonomicznym i polega na ciągłej restrukturyzacji, czyli na transformacji regionalnych czynników produkcji w dobra i usługi,
- jest, w pewnym sensie, procesem szczególnym, a ta specyfika dotyczy wzajemnej wymiany między człowiekiem a otaczającym go środowiskiem przyrodniczym,
- jest skumulowanym procesem kreacyjnym, przebiegającym w skalach lokalnych, procesem o charakterze przyczynowo-skutkowym,
- dotyczy kreowania nowych firm i miejsc pracy, nowych technologii i umiejętności, atrakcyjnych nieruchomości i wysokiej jakości środowiska życia,
- zależy od przedsiębiorczości i innowacyjności społeczności regionu w tym, liderów regionalnych,
- zależy od jakości sterowania nim przez podmioty polityki regionalnej,
- opiera się na tworzeniu nowych wartości, zarówno materialnych, jak i niematerialnych,
- wynika z przenikania się procesów gospodarczych o różnej przestrzennej skali,
- przejawia się w technicznym i technologicznym postępie, mającym na celu pełniejsze, bardziej racjonalne wykorzystanie czynników i zasobów regionu,

-
- mezoregion, np. województwo,
 - submezoregion, np. kilka powiatów,
 - mikroregion, składający się z kilku jednostek elementarnych, np. gminy tworzące powiat,
 - locoregion, tj. elementarna jednostka przestrzenna, np. gmina.

¹⁹³ W. Kosiedowski, *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnymi lokalnymi. Problemy teorii i praktyki*, TNOiK, Toruń 2001, s. 29.

¹⁹⁴ A. Zakrzewska-Półtorak, *Rozwój regionalny w globalizującej się gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 21.

¹⁹⁵ D. Strahl (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 16.

¹⁹⁶ K. Wlaźlak, *Rozwój regionalny jako ...*, wyd. cyt., ss. 42-57, Z. Strzelecki, *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 79-80, A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, wyd. cyt., ss. 26-29.

- opiera się na aktywności społeczności i przedsiębiorców (środowisk lokalnych i regionalnych) oraz umacnianiu więzi lokalnych i regionalnych,
- polega na realizacji zadań polityki regionalnej i – szerzej – polityki gospodarczej, a pośrednio także polityki ogólnej państwa.

Rozwój lokalny i regionalny to nierozgraniczalne procesy, przebiegające wewnątrz każdego kraju¹⁹⁷, procesy o różnym stopniu złożoności. Rozwój regionalny sprowadza się, zdaniem J. Szlachty, do realizacji następujących trzech typów działań¹⁹⁸:

- rozwijania infrastruktury technicznej,
- wspierania inwestycji za pomocą instrumentów finansowych typu dotacje, nisko oprocentowane kredyty, kierowanych do transnarodowych korporacji lub sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- wspierania rozwoju środowiska biznesowego przez kreowanie innowacyjności, szkolenia i edukację, wspieranie sektora informacji, usług parków naukowych, rekonstrukcję istniejących terenów przemysłowych, tworzenie regionalnych systemów innowacyjnych, wspieranie kooperacji pomiędzy sferą nauki a sferą przemysłu. Działania te umożliwiają poprawę efektywności funkcjonowania kapitału prywatnego w regionie relatywnie niskim kosztem.

„Przez **system zarządzania rozwojem** należy rozumieć zespół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych w skoordynowany sposób przez jednostki administracji publicznej różnych szczebli, we współpracy z przedstawicielami partnerów społeczno-gospodarczych oraz organizacji pozarządowych, w oparciu o zasadę partnerstwa, w celu osiągnięcia wcześniej założonych celów”¹⁹⁹, co powinno prowadzić przede wszystkim do zwiększenia stopnia konkurencyjności danej jednostki terytorialnej, a zatem do zmiany dotychczasowej pozycji konkurencyjnej w środowisku.

Nadmienić należy, że w ujęciu potocznym określenia „**rozwój regionalny**” i „**rozwój regionu**” używane są często zamiennie, to jednak w literaturze przedmiotu dokonuje się ich wyraźnego rozgraniczenia; **termin „rozwój regionalny”** jest stosowany jako pewnego rodzaju skrót myślowy, **obejmujący szer-**

¹⁹⁷ S. Flejterski, P. Wahl, *Ekonomia globalna. Synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 180.

¹⁹⁸ J. Szlachta, *Programowanie rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 1997, s. 22.

¹⁹⁹ Dokument: *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego we współpracy z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów i Zespołem Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Dokument przyjęty na posiedzeniu RM w dniu 27 kwietnia 2009 roku, Warszawa 2009, s. 3.

http://www.mir.gov.pl/rozwój_regionalny/Polityka_rozwoju/System_zarzadzania_rozwojem/Documents/Zalozenia_SZR_wersja_przyjeta_przez_RM_270409.pdf (data dostępu: 2014-02-05).

szcze spektrum zjawisk gospodarczych, społecznych i przestrzennych, uważa profesor Danuta Strahl²⁰⁰.

Tak więc, **rozwój regionu dotyczy jego ujęcia jako wyodrębnionej jednostki terytorialnej**, posiadającej swój wewnętrzny potencjał (swoje wartości wewnętrzne, zasoby, środowisko naturalne itp.) oraz tworzącej pewne relacje ze środowiskiem zewnętrznym. **Rozwój regionalny** odnosi się do „przedstawienia rozwoju szerszego układu, jakim jest kraj, w jego podziale na jednostki – regiony. Rozwój (...) ten, rozpatrywany przez pryzmat gospodarki kraju, jak również poszczególnych regionów, **oznacza wzrost poziomu inwestowania, wzrost produkcji i eksportu, wzrost poziomu życia ludności**”²⁰¹.

Każdy kraj, region czy rynek lokalny mają swój określony potencjał rozwoju, który bywa nawet często nieuświadamiany lub niedoceniany przez istniejące w nim podmioty rynkowe. Sprawne zarządzanie władz terytorialnych takim obszarem wymaga zatem, aby potencjał ten umieć właściwie rozpoznać i wykorzystać, stymulując i koordynując jego rozwój w pożądanym kierunku, zgodny z przyjętymi strategicznymi założeniami wzrostu gospodarki i rozwoju danej jednostki przestrzennej, a przede wszystkim zgodny z interesem danego podmiotu, np. organizacji. Poszczególne regiony rywalizują ze sobą w oferowaniu jak najbardziej korzystnych warunków otoczenia, nie tylko dla przedsiębiorców. Istotę otoczenia regionalnego stanowią następujące jego obszary (tworzą one tzw. diament przewagi konkurencyjnej w regionie)²⁰²:

- 1 – uwarunkowania zasobowe (wysokiej jakości wyspecjalizowane zasoby wejściowe np. zasoby ludzkie, infrastruktura fizyczna, administracyjna, surowce naturalne itp.),
- 2 – uwarunkowania popytowe (wymagający i wyszukani odbiorcy, lokalny popyt w wyspecjalizowanych segmentach),
- 3 – kontekst działania firmy (kontekst lokalny zachęcający do inwestycji oraz nieustannego rozwoju),
- 4 – branże pokrewne i wspierające (dostępność lokalnych dostawców oraz przedsiębiorstw prowadzących pokrewną działalność, współpraca między branżami zamiast izolacji (klastry).

Zróżnicowanie poziomów rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych regionów w Polsce, występujące dość znaczne dysproporcje między nimi, powodują, że problematyka z tego zakresu nadal nie straciła na aktualności w ostatnich latach – ciągle szuka się jak najlepszych instrumentów, mechanizmów i rozwiązań, takich aby wspomagały proces efektywnego zarządzania każdą jednostką przestrzenną.

²⁰⁰ D. Strahl (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.16.

²⁰¹ J. Kaźmierski, *Region i uwarunkowania jego rozwoju oraz konkurencyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, wyd. cyt., s. 19.

²⁰² K. Wach, *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, ss. 56-59.

Zarządzanie rozwojem regionów w Polsce nie ma jednolitego charakteru z punktu widzenia podmiotowej aktywności w jego realizację; chodzi o to, że określone obszary zarządzania pozostają pod wpływem ogólnokrajowych organów władzy publicznej, inne zaś – władz samorządowych wojewódzkich, powiatowych, miejskich lub gminnych.

W zasadzie, rola „władzy terytorialnej” sprowadza się do **wykreowania i utrzymywania odpowiednich warunków do funkcjonowania i rozwoju aktywności** dla wszystkich podmiotów rynkowych (w tym też, dla mieszkańców, turystów, inwestorów, innych interesariuszy), którym zależy na „byciu” w danym środowisku, ale przede wszystkim dla **podmiotów terytorialnej sceny innowacyjnej, np. w regionie**. Nadmienić należy, że budowanie regionalnych systemów innowacji jest stosunkowo nową dziedziną aktywności dla władz samorządowych w naszym kraju – rozpoczęło się bowiem w 1999 roku, a dopiero włączenie Polski w struktury Unii Europejskiej w 2005 roku stworzyło wyjątkowe i niepowtarzalne szanse uzyskania pomocy finansowej na rzecz kreowania zdolności innowacyjnej poszczególnych jednostek przestrzennych – regionów, wymuszając poniekąd wzmożone zainteresowanie władz regionalnych działaniami w tym zakresie. Jedynie te kraje, czy te regiony będą się w przyszłości liczyć na arenie globalnej gospodarki (świata lub jego części), których wewnętrzną gospodarkę charakteryzuje wysoki stopień innowacyjności, zdolność do ustawicznego generowania i adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych, stosowania nowoczesnych technik i technologii oraz implikowania nowoczesnych metod i sposobów zarządzania. To wymóg, a zarazem konieczność współczesności.

Działania innowacyjne MSP są kształtowane przez zróżnicowane czynniki regionalne (m.in. wsparcie finansowe, inicjatywy lokalne, usługi dla biznesu, zasoby ludzkie, infrastrukturę, mobilność społeczną, transfer wiedzy i technologii, lokalny standard życia). Potwierdziły to badania przeprowadzone przez Ch. Oughton, K. Morgan oraz M. Landabaso, a zjawisko to nazwano **regionalnym paradoksem innowacyjnym**²⁰³. Lista ww. determinant nie jest z pewnością wyczerpująca i nie ma uniwersalnego charakteru, gdyż specyfika „wewnętrznej materii” każdej jednostki terytorialnej kształtuje tak naprawdę jej konstrukcję i zawartość. Ponadto jest zmienna w czasie. Na przykład dla regionu łódzkiego należałoby również uwzględnić jego lokalizację, tradycje, dziedzictwo kulturowe, system norm i wartości społecznych, jakość wiedzy jaką dysponują interesariusze regionu, czy wreszcie wizerunek regionu.

„Pomoc publiczna dla przedsiębiorców może stanowić instrument interwencji państwowego w zakresie, w jakim posłuży do zwiększenia efektywności ekonomicznej całej gospodarki lub jej wybranych obszarów, a nawet pojedynczych podmiotów gospodarujących²⁰⁴”. W Polsce przyjęto podstawowe akty

²⁰³ Tamże, s. 60.

²⁰⁴ A. Politał, *Pomoc publiczna jako instrument polityki państwa na rynku pracy w krajach członkowskich Unii Europejskiej w dobie kryzysu gospodarczego*, [w:] „Społeczeństwo i Ekonomia”, nr 1, 2015, s. 61.

prawne, określające zasady udzielania pomocy ze środków publicznych, dostosując prawodawstwo polskie do wspólnotowego – dotyczy to zarówno tzw. pomocy horyzontalnej²⁰⁵, jak i regionalnej²⁰⁶ (ze strony samorządu terytorialnego). Jej realizacja, wobec MSP, ma na celu²⁰⁷:

- zapewnienie im zdolności do egzystencji i konkutowania,
- zapewnienie wzrostu ich potencjału wytwórczego,
- wspieranie procesu tworzenia miejsc pracy i zwiększania ich konkurencyjności,
- polepszanie ramowych warunków konkurencji.

Stymulowanie procesów rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki przez władze samorządowe sprowadza się przede wszystkim do²⁰⁸:

1 – stwarzania dogodnych warunków funkcjonowania i rozwoju nowym podmiotom gospodarczym przez:

- działania mające na celu tworzenie i rozwój infrastruktury technicznej, ułatwiającej podejmowanie, prowadzenie i rozszerzanie działalności gospodarczej,
- działania promocyjno-organizacyjne, mające zapewnić przedsiębiorcom pełną informację o warunkach takiej działalności, ułatwienia w załatwianiu formalności oraz promocję przedsiębiorstw działających w obrębie jednostek samorządu terytorialnego,
- działania mające na celu tworzenie korzystnych warunków finansowych dla podejmowania i rozszerzania działalności gospodarczej,
- działania o charakterze pomocy publicznej, polegające na bezpośrednim lub pośrednim przysporzeniu wybranym przedsiębiorcom korzyści finansowych, stawiające ich w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do konkurentów,

²⁰⁵ Pomoc horyzontalna służy wspieraniu innowacyjności, działalności badawczo- rozwojowej, stymulowaniu przedsiębiorczości, inwestowaniu w kapitał ludzki i ochronę środowiska.

A. Kamińska, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, wyd. cyt., 175.

²⁰⁶ Tamże, s. 176.

Pomoc regionalna kierowana jest do obszarów zapóźnionych w rozwoju w celu wyrównania dzielących ich różnic, np. poprzez tworzenie specjalnych stref ekonomicznych.

A. Kamińska wyróżnia ponadto pomoc sektorową, polegającą na stosowaniu szczególnych instrumentów wsparcia wobec określonych branż i sektorów tracących zdolność konkutowania. W Polsce, wzorem państw UE, dąży się do ograniczania pomocy sektorowej – to bierna forma pomocy dla przedsiębiorstw, którym trudno utrzymać się na rynku.

²⁰⁷ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 186.

²⁰⁸ M. Barański (red.), *Samorząd – rozwój – integracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 36, J. Osiński, *Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna*, [w:] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 36.

2 – podnoszenia atrakcyjności lokalizacyjnej podmiotów już istniejących, przy czym w polityce wspierania rozwoju oraz konkurencyjności danego regionu znaczenie mają instytucjonalno-organizacyjne uwarunkowania, w jakich przebiegają procesy wspierające wzrost gospodarczy.

W odniesieniu zaś do innowacyjnej działalności przedsiębiorstw w ogóle, należy podkreślić, że zależy ona częściowo od różnorodności i struktury jej związków ze źródłami informacji, wiedzy, technologii, praktyk postępowania oraz zasobów ludzkich i finansowych, uważa A. Świadek. Każde powiązanie, zdaniem A. Świadka, łączy innowacyjną firmę z innymi aktorami systemu innowacji: laboratoriami państwowymi, szkołami wyższymi, strukturami odpowiedzialnymi za politykę publiczną, organami nadzoru, konkurentami, dostawcami i klientami²⁰⁹.

Zarządzanie rozwojem każdej jednostki administracyjnej przez władze samorządu terytorialnego, w kontekście zmian i uwarunkowań zachodzących w otoczeniu, stało się obecnie procesem sterowania rozwojem nowoczesnych przedsiębiorstw i społeczeństw. Istota zarządzania publicznego sprowadza się zatem, jak w organizacji, do skutecznego kierowania wielością tych przeobrażeń, przy aktywnym zaangażowaniu środowiska zewnętrznego, tzw. partycypacji obywatelskiej²¹⁰ (in. społecznej). W odniesieniu do regionu polega to na uczestniczeniu społeczności regionu (w tym, przede wszystkim lokalnej) we wspólnym, z władzami terytorialnymi rozwiązywaniu problemów. Zgodnie z ujęciem profesora Andrzeja Pomykalskiego w tym zakresie „powinien istnieć związek między innowacjami, a czynnikami przestrzennymi. Z jednej strony **innowacje są ważnym czynnikiem stymulującym rozwój regionu**, z drugiej zaś **specyficzna regionalna struktura ekonomiczna stanowi ramy dla regionalnego rozwoju innowacyjnego**”²¹¹. Tak czy inaczej, innowacja, zdaniem A. Jabłońskiego²¹², „eksponuje się jako czynnik stymulujący stabilny wzrost wartości przedsiębiorstwa stający się podstawą jego funkcjonowania”, przy założeniu, że tworzą nową, a przede wszystkim lepszą, wartość (dla przedsiębiorcy i dla regionu, kraju, a nawet świata). Podkreślić jednak należy, że „tylko te innowacje generują wartość dla akcjonariuszy, które zapewniają wyższą stopę zwrotu, niż koszt kapitału wykorzystanego na ich finansowanie”²¹³.

²⁰⁹ A. Świadek, *Regionalne systemy innowacji w Polsce*, Difin, Warszawa 2011, s. 51.

²¹⁰ J. Kurczewska, *Lokalne społeczeństwo obywatelskie*, [w:] B. Jakowiecki, W. Łukowski (red.), *Spoločności lokalne. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 11.

²¹¹ A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 122.

²¹² A. Jabłoński, *Innowacje w modelu zrównoważonego biznesu. Przykład organizacji odpowiedzialnej społecznie*, [w:] Praca zbiorowa pod red. n. A. Wziątek-Kubiak, *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 125.

²¹³ A. Pomykalski, P. Pomykalski, *Integration processes in managing innovations in a region*, [w:] „Management“, nr 1, 2013, s. 55.

W świetle powyższych rozważań, należy również wspomnieć o negatywnych skutkach, jakie nieść może pomoc publiczna dla przedsiębiorstw, w szczególności m.in. o²¹⁴:

- zmniejszeniu wrażliwości przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu,
- rozwinięciu i ugruntowaniu w przedsiębiorstwie patologii organizacyjnych,
- zwiększaniu oporu wobec zmian organizacyjnych,
- budowaniu wysokich barier wejścia i wyjścia z sektora,
- dążeniu do eliminowania konkurencji i zmniejszania natężenia walki konkurencyjnej,
- „sztucznym” zmniejszaniu siły przetargowej dostawców i odbiorców i in.

2.2. Czynniki rozwoju regionalnego w XXI wieku

Współczesne koncepcje rozwoju regionalnego i lokalnego zajmują nie tylko ekonomistów, polityków i lokalną administrację, ale stały się istotne dla wszystkich interesariuszy, którym zależy na tym, aby gospodarka, w której funkcjonują, była postrzegana jako nowoczesna i wyróżniająca się w otoczeniu. Zasadnicze znaczenie odgrywa więc analiza wszystkich, a przynajmniej większości, determinant, mogących przyczynić się do zapewnienia danej jednostce terytorialnej swoistego rodzaju przewagi nad konkurującymi ze sobą obszarami. Nie należy zapominać, że zmiany i przeobrażenia w otoczeniu organizacji nie zachodzą samoistnie, zazwyczaj są celowo kształtowane i świadomie profilowane przez inne podmioty, z wykorzystaniem wielu zmiennych, których oddziaływanie pośrednio kreuje rynkową rzeczywistość.

Analiza merytoryczna zjawisk przedsiębiorczości i innowacyjności organizacji lub jednostki terytorialnej powinna być wielopłaszczyznowa i wieloaspektowa. Mówić więc należy o zbiorze czynników, nieustannie zmieniających się w czasie, które determinują zbiór korzyści dla interesariuszy struktur regionu.

W procesie zarządzania regionem istotne znaczenie pełnią czynniki²¹⁵: ekonomiczne, rozwoju postaw przedsiębiorczych mieszkańców, prawno-instytucjonalne, funkcjonowania, rozwoju instytucji otoczenia biznesu, przedsiębiorczości akademickiej.

Zbiór czynników, wpływających na rozwój regionalny, tworzą zarówno zmienne o charakterze bardzo ogólnym i powszechnym, jak i szczegółowym, pojawiające się sporadycznie, np. w odniesieniu do tylko określonego terytorium (np. ze względu na jego walory geograficzne, czy dotychczasowe tradycje). Jedne i drugie należy rozpatrywać łącznie, szukając istniejących między nimi powiązań i zależności, przy jednoczesnej ekstrapolacji nowych, jakie mogą się

²¹⁴ Szerzej [w:] J. Choroszczak, M. Mikulec, *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Poltext, Warszawa 2012, ss. 51-52.

²¹⁵ M. Kola-Bezka, *Przyczynek do rozważań o przedsiębiorczości polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 12.

pojawić i być istotne dla kształtowania rozwoju każdego podmiotu rynkowego. Stąd też, zachodzi potrzeba ujmowania ich w sposób pragmatyczny, aby logiczne było ich wartościowanie przez decydentów współczesnych organizacji, czy władz terytorialnych w celu tworzenia jasnej wizji rozwoju reprezentowanego obszaru rynkowego. Tego oczekuje, a wręcz wymaga i potrzebuje społeczność danego regionu lub kraju. Powinien to być rozwój trwały i zrównoważony, zgodnie z założeniami realizacji, przyjętej w 2000 roku, Strategii Lizbońskiej dla krajów zjednoczonej Europy.

Mówiąc o wzroście ekonomiczno-gospodarczym, poprawie w sposób trwały jakości życia społeczeństwa danej jednostki terytorialnej należy mieć na uwadze fakt, że do zmian w tym zakresie przyczyniają się różne podmioty rynkowe, różni wewnętrzni i zewnętrzni aktorzy i ich środowiska. Najogólniej ujmując, zestaw czynników oddziałujących w danym regionie na jego rozwój, tworzą²¹⁶:

- 1 – **czynniki makroregionalne** – są to niezależne elementy od danego regionu; nie mogą być zatem kształtowane przez jego działania lub jeśli są, to tylko w ograniczony sposób – „to ogół cech i warunków typowych dla danego regionu (w skali makro) lub dla danego kraju, w tym: warunki ekonomiczne i ekologiczne danego regionu, techniczne, prawne, polityczne i kulturowe²¹⁷”,
- 2 – **czynniki mikroregionalne**, czyli te, które mogą być stymulowane bezpośrednio przez władze regionu, rozpatrywane w kontekście rodzajów podejmowanych działań dla korygowania szerszych procesów i przedsięwzięć, np. realizacja programów, mających na celu pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości, stosowanie różnego rodzaju zachęt dla inwestorów, wprowadzanie ułatwień dla rozwoju małego i średniego biznesu, rozwój infrastruktury.

Należy podkreślić, że czynniki mikroregionalne stanowią zazwyczaj część składową cech typowych dla makroregionalnych determinant, są zbiorem komplementarnym względem siebie. Te zmienne, które będą miały pozytywne i stymulujące oddziaływanie na przebieg procesów społeczno-ekonomiczno-gospodarczych w regionie to tzw. stymulanty rozwoju, inne zaś – destymulanty (in. bariery) – wpływ niekorzystny i negatywny, hamują rozwój regionu jako jednostki przestrzennej.

Autor innego ujęcia w literaturze przedmiotu wskazuje ponadto na tzw. **nowoczesne czynniki rozwoju**, wyróżniając wśród nich²¹⁸:

- naukę i postęp techniczny,
- nowoczesne style zarządzania,
- informatykę,

²¹⁶ Por.: J. Kaźmierski, *Region i uwarunkowania jego rozwoju oraz konkurencyjności*, [w:] A. Adamik (red.n.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 20.

²¹⁷ Por.: J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 69, Z. Strzelecki (red. n.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa 2008, ss. 234-235.

²¹⁸ S. Korenik, *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 39.

- zmiany w strukturze społeczno-gospodarczej,
- przekształcenia na rynku wewnętrznym (gusty i upodobania konsumentów, nowe wzorce konsumpcyjne itp.).

A. Potoczek dodaje do ww. zbioru: **postęp technologiczny**, który wyraża się m.in. w poprawie jakości i nowoczesności produkowanych dóbr i usług, w rozszerzaniu asortymentu produktów, co stanowi podstawę zmian w sposobie, poziomie i jakości życia mieszkańców regionu²¹⁹.

Nieco odmienne od ww. spojrzenie na sposób klasyfikacji czynników rozwoju regionalnego zaproponowano w opracowaniu pt. „Problemy rozwoju regionów nadmorskich w Polsce – wybrane aspekty”; jego autorka przedstawia bowiem następujące ujęcie²²⁰:

- 1 – **czynniki miękkie** – niemierzalne, a wśród nich: jakość środowiska przyrodniczego, patriotyzm lokalny, klimat twórczy, stosunki społeczne i kulturowe,
- 2 – **czynniki twarde** – mierzalne, które obejmują m.in.: infrastrukturę, kapitał ludzki, istniejące na rynku podmioty gospodarcze, położenie geograficzne i inne.

Klasycy ekonomii, dokonując z kolei podziału czynników rozwoju regionalnego, wyróżnili trzy grupy: ziemię, pracę i kapitał²²¹. O interakcjach, wynikających z analizy ich wpływu na rozwój regionalny, w kontekście wymiany wartości pomiędzy interesariuszami (tworzących tzw. platformę regionu w sensie podmiotowym) – rysunek 3.

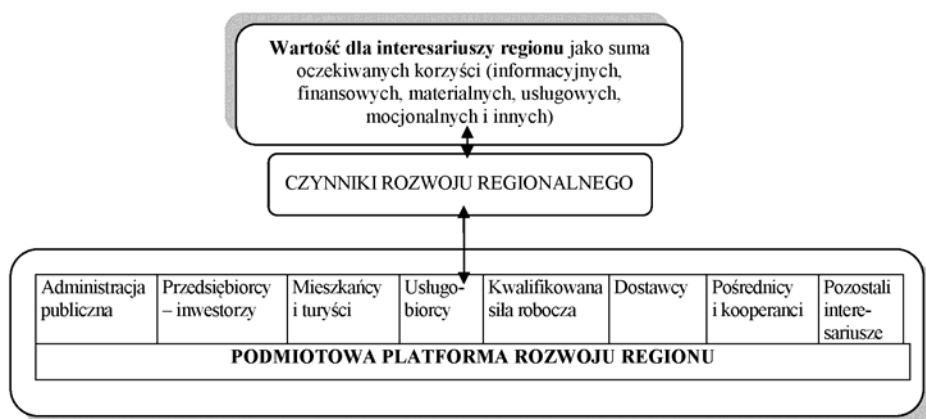
Na rozwój regionalny składa się zatem splot wielu czynników, ale za najważniejszy z nich uważa się w XXI wieku jeden z nich – **innowacje**²²², **wraz z całym zapleczem innowacyjnym regionu** – instytucji, bez oddziaływania których rozwój ten nie byłby możliwy (tworzą one tzw. terytorialną sieć innowacji, a w ujęciu regionalnym – regionalną sieć innowacji). Istotną rolę odgrywają w tym zakresie **działania władz publicznych różnych szczebli**, odpowiedzialnych za rozwój reprezentowanej jednostki przestrzennej, w szerokim tego słowa znaczeniu. Z punktu widzenia nauki prawa administracyjnego szczególnie ważne wydaje się opracowanie i realizacja polityk terytorialnych, np. w danym regionie czy rynku lokalnym.

²¹⁹ A. Potoczek, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2003, s. 60.

²²⁰ H. Kruk, *Problemy rozwoju regionów nadmorskich w Polsce – wybrane aspekty*, [w:] M. Malicki (red.n.), *Polityka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2009, s. 79.

²²¹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 60. Autor pisze szerzej o tych parametrach, w kontekście analizy czynników rozwojowych miast i regionów oraz ich źródłach.

²²² K. Włazlak, *Rozwój regionalny jako...*, wyd. cyt., s. 46.



Rys. 3. Rynek regionu jako źródło pozyskiwania jego czynników rozwojowych
Źródło: opracowanie własne.

W konkluzji tej części rozważań należy podkreślić, że zarówno rozwój regionalny, rozwój konkretnego regionu, winny bazować na czynnikach endogenicznych, przy efektywnym i skutecznym wsparciu z zewnątrz – ze strony władz rządowych, organów centralnej i terenowej administracji publicznej. Spójne połączenie ich oddziaływania może zapewnić oczekiwany przez interesariuszy efekt końcowy – trwały i zrównoważony rozwój danej jednostki terytorialnej. Od tego, jakie środki, metody, narzędzia zostaną dobrane i zastosowane do realizacji prorozwojowych zadań danego terytorium zależy charakter całego procesu (czy to będzie trwały rozwój, czy tylko względnie trwały) oraz stopień jego akceptacji przez społeczeństwo i zainteresowanych rozwojem jednostki pozostałych interesariuszy.

Reasumując, przyjmuje się, że do najważniejszych czynników determinujących rozwój regionalny w naszym kraju powinno zaliczyć się:

- 1 – **w grupie czynników zewnętrznych:** politykę prowadzoną przez władze państwowe – rządowe oraz przez Unię Europejską (m.in. politykę społeczno-gospodarczą, inwestycyjną oraz terytorialną – regionalną), stopień rozwoju innych jednostek terytorialnych, z którymi dany region utrzymuje relacje partnerskie i prowadzi lub chce prowadzić współpracę bilateralną,
- 2 – **w grupie czynników wewnętrznych:** politykę władz regionalnych, determinowaną w/w czynnikami, potencjał i zasoby wewnętrzne regionu (ziemia i to wszystko, co w sobie kryje, praca, kapitał – jednostek samorządu terytorialnego, inwestorów i mieszkańców oraz informacje) oraz jego potrzeby, dotychczasowy stopień rozwoju infrastruktury, oczekiwania społeczności lokalnych, ambicje i plany decydentów poszczególnych np. organizacji, dotyczące tempa i dynamiki ich rozwoju w danym czasie, jak również tradycja, doświadczenie, otwartość i wola kooperacji wszystkich „uczestników” platformy rozwoju regionu (rys. 3).

Ponadto, należy zwrócić uwagę, że im bliżej lokalnej (regionalnej) społeczności będą dysponenti i realizatorzy zadań publicznych, tym bardziej efektywne będą ich działania w kontekście wywierania wpływu na rozwój danej jednostki przestrzennej, którą reprezentują, uważa S. Owsiak²²³. „Odpowiedzialność za sprawy publiczne powinny ponosić przede wszystkim te władze, które znajdują się najbliżej obywateli”²²⁴ (zgodnie z zasadą subsydiarności (pomocniczości), zawartej w art. 4 Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego) oraz sami obywatele, włączani w sposób stały i skuteczny w procesy rozwoju terytorialnego. Synergia relacji ww. stron odgrywa zasadniczą rolę w całym procesie projektowania i realizowania strategii rozwoju regionalnego, a zwłaszcza w obszarze pozyskiwania niezbędnego wsparcia i wykorzystania istniejących funduszy pomocowych z zewnątrz.

Regiony potrzebują w swych koncepcjach rozwojowych elementów wykorzystujących ich atuty²²⁵. Celem władz regionu powinno być zatem wzmacnianie polityki intraregionalnej podkreślającej zewnętrzne korzyści skali, co przyczynia się do rozwoju reprezentowanej jednostki przestrzennej.

2.3. Koncepcja zarządzania wartością regionu poprzez strategię inteligentnych specjalizacji

2.3.1. Komponenty wartości regionu dla jego interesariuszy

Kategorię „wartość” trudno jest precyzyjnie zdefiniować – funkcjonuje w ujęciu potocznym, jak i w różnych dyscyplinach naukowych, w tym m.in. w naukach społecznych, ekonomicznych, filozoficznych czy prawnych. W oparciu o aksjologiczną interpretację tego terminu, zgodnie z którą „wartość obejmuje wszystko to, co uchodzi za ważne, cenne i jest godne pożądania dla jednostki oraz społeczeństwa (...)”²²⁶, rozpatrywać go można zarówno w ujęciu podmiotowo-przedmiotowym, szerokim lub wąskim, obiektywnym lub subiektywnym. Może to być zatem np. przedmiot materialny, jak i sama idea lub koncepcja zrobienia czegoś, człowiek lub grupa ludzi, instytucja lub obiekt, obszar geograficzny lub przestrzeń. Z punktu widzenia nauk społecznych zasadne jest zwrócenie uwagi na jej sens ekonomiczny, co wcale nie jest jednoznacznie ujmowane w literaturze przedmiotu. Rozważania prowadzi się bowiem w odniesieniu do róż-

²²³ Por.: S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 101.

²²⁴ A. Zalewski, *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 18.

²²⁵ D. Niedziółka, *Kapitał naturalny jako przesłanka przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, wyd. cyt., ss. 96-97.

²²⁶ M. Łobocki, *Pedagogika wobec wartości*, [w:] B. Śliwerski (red.), *Kontestacje pedagogiczne*, Kraków 1993, s. 125.

nych okresów historycznych²²⁷: od średniowiecza do współczesności. Nie wdając się w ich wyjaśnianie, należy podkreślić wspólną cechę istniejących interpretacji: człowiek definiuje wartość czegoś/kogoś w kontekście jakości życia, jakiej mu to coś/ktoś dostarcza. Podobnie rzecz się ma do otrzymywanych i oczekiwanych wartości w odniesieniu do danej jednostki przestrzennej, z którą się ludzkość identyfikuje – mieszka, żyje, pracuje, odpoczywa, samorealizuje i urzeczywistnia swoją aktywność. Otrzymuje zatem, z jednej strony, określone wartości, a z czasem wnosi nowe do swojego otoczenia, multiplikując istniejące. Istotne jest zatem, aby wszelkie decyzje i działania podejmowane w celu ich wykreowania odpowiadały ogólnie przyjętym normom społecznym i wartościom właściwym dla danego środowiska. Istotną rolę odgrywa więc odpowiednie kształtowanie polityki regionalnej, zarządzanie rozwojem terytorialnym, takie oddziaływanie podmiotów instytucjonalnych na najbliższe otoczenie, aby synergia tego wpływu dostarczyła jak najlepszej bazy decyzyjnej dla społeczności reprezentowanego terytorium, np. regionu, w zgodzie z szeroko rozumianym interesem społecznym.

Poszukiwanie sposobów dochodzenia do kreowania wartości terytorialnych, zgodnych z duchem czasu i strukturą potrzeb danego środowiska, było, jest i będzie, przedmiotem nieustannych poszukiwań, zarówno w sferze empirycznej, jak i w teorii różnych współczesnych nauk i dyscyplin. Będzie się to przejawiać przez pryzmat relacji interesariuszy, więzi i stosunków, zachodzących w określonej przestrzeni.

Istota wartości, jako kategorii dla społeczeństwa, sprowadza się do tego, że pozwala wyznaczać kierunki działania i tworzyć osobiste i społeczne normy postępowania z jednej strony, z drugiej zaś, jest przez te zachowania implikowana – nieustannie zmienia swą strukturę i punkty odniesienia. W kontekście regionu, jego obecna wartość dla interesariuszy przejawia się w istniejącej strukturze, jego potencjale i sile oddziaływania na rodzaje i strukturę podejmowanych decyzji i działań.

Wartość regionu jako terytorium tworzą trzy zasadnicze jej komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny, analogicznie do postaw ludzkich, o czym była mowa na początku rozdziału 1 w monografii (tabela 5). Jeśli w podświadomości człowieka utrwali się pozytywny obraz (wizerunek) danego obszaru, a w związku z tym będzie miał pozytywne z nim skojarzenia, to można spodziewać się również pozytywnej jego reakcji na to wszystko (a przynajmniej na zdecydowaną większość), co region ma do zaoferowania. Komponenty te są ze sobą ściśle powiązane (występuje między nimi sprzężenie zwrotne) i wpływają na sposób interpretacji otaczającej rzeczywistości – regionu przez jego interesariuszy.

²²⁷ K. Fiedorowicz, J. Fiedorowicz, *Kształtowanie się kategorii wartości ekonomicznej*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach „Administracja i Zarządzanie”, nr 95, 2012, ss. 148-153.

Tabela 5. Komponenty wartości regionu dla jego interesariuszy

Rodzaj komponentu		Interpretacja
1. poznawczy	to, co myślimy?	Indywidualna percepcja i posiadana wiedza na temat regionu, zdobyte doświadczenie w zakresie partycypacji w jego „życiu”, system poglądów, przemyśleń, opinii i przekonań co do jego atrybutów, intelektualny stan świadomości interesariuszy o regionie – stanowi to dla nich bodziec do podejmowania lub rezygnacji z określonych działań w jego obszarze terytorialnym. Jest to zatem swoistego rodzaju „mapa rzeczywistości”, niekoniecznie prawdziwa, ale właściwa i charakterystyczna dla danego podmiotu i jego sposobu postrzegania i odbierania otoczenia (środowiska regionu), nie zawsze jest to ocena logiczna, ma wyłącznie subiektywny charakter.
2. afektywny in. uczuciowy, emocjonalny	to, co czujemy?	Określa on względnie trwałe uczucia interesariuszy wobec regionu, np. ich zaciekawienie regionem, irytację lub radość z przebywania w nim, lub dysonans poznawczy jego wewnętrznych cech; to inaczej, sposób emocjonalnego nastawienia do regionu (pozytywny lub neutralny), ukształtowany w świadomości, zmienny w czasie, podlegający np. wpływom reklamy, grup odniesienia i innych czynników (wewnętrznych – osobowościowych, zewnętrznych – środowiskowych) – stanowi podstawę kształtowania norm i zachowań społecznych (dokonywania wyborów na rzecz preferowanych wartości w regionie i dla interesariuszy). To skutek i reakcja na procesy zawarte w komponencie poznawczym.
3. behawioralny in. napędowy	to, jak się zachowujemy?	Określa on rodzaje działań podejmowanych na rzecz regionu i samego siebie, będąc w regionie. Mówi o kształtowaniu umiejętności, nawyków, rozwijaniu potrzeb i motywowaniu do uczestnictwa w „życiu” regionu w postaci realizacji ukierunkowanych celów. To skutek i reakcja na procesy zawarte w powyższych komponentach.

Źródło: opracowanie własne.

Terytorium jest kategorią niezwykle złożoną, pisze Z. Przygodzki, że trudno jest przyjąć „uniwersalny algorytm oszacowania jego wartości”²²⁸. Każda jednostka terytorialna posiada określony kapitał, którego skala i wartość nie są łatwe do ustalenia. Kapitał przyjmuje bowiem postać swoistego rodzaju „korzyści zewnętrznych, wytwarzanych w wyniku multifunkcjonalnej interakcji użytkowników względnie wyodrębnionego terytorium. Ma charakter dynamicznego w czasie i przestrzeni „złożonego dobra klubowego” dostępnego dla użytkowni-

²²⁸ Z. Przygodzki, *Kapitał terytorialny w zintegrowanym planowaniu rozwoju. Koncepcje współpracy*, [w:] „Barometr Regionalny”, nr 4, 2015, s. 30.

ków (klubu) działających w ramach obszaru funkcjonalnego”²²⁹. W moim przekonaniu, ową dostępność należy potraktować nieco szerzej, niż zaproponował autor powyższego ujęcia, a mianowicie: jako dostępność dla potencjalnych interesariuszy danej przestrzeni rynkowej, którzy mogą stać się wkrótce użytkownikami „klubu” (oni też partycypują w tworzeniu wartości, np. regionu, choć na razie przyjmuje ona postać wartości oczekiwanej).

Świat wartości regionu kształtowany w umyśle ludzkim w określonej jednostce czasu, podobnie jak region sam w sobie, stanowi pewien zamknięty obszar. Urzeczywistniany jest on w postaci konkretnych postaw i zachowań społecznych, które stanowią odzwierciedlenie osobowości, tożsamości i kultury człowieka, jego aspiracji i ambicji. Od tego, jaka będzie w danym czasie struktura wyobrażeń interesariuszy o regionie, zależy jego wewnętrzna architektura i miejsce na mapie zdarzeń biznesowych i okołobiznesowych. Każdy region – jego decydenci dążyć więc powinni do wykreowania wyróżniających go zdolności – wartości cenionych przez podmioty zainteresowane jego jak najlepszą egzystencją, korzystnym wizerunkiem i perspektywicznym rozwojem. Znaleźnienie metod, sposobów i odpowiednich narzędzi umożliwiających podejmowanie działań w tym zakresie stanowi zatem cel działania władz publicznych z jednej strony, a z drugiej jest to kryterium wyboru określonych celów.

Reasumując powyższe rozważania, podkreślić należy, że **zarządzanie regionem to rozłożony w czasie proces kreowania jego wartości**. Przyjęty system wartości nadaje mu sens istnienia i określa perspektywy dalszego rozwoju – wizji budowania jego strategicznej przyszłości.

2.3.2. Istota zarządzania wartością regionu w kontekście budowania środowiska proinnowacyjnego

Podstawową funkcją zarządzania, w ogólnym tego słowa znaczeniu (niezależnie od tego czy dotyczy obiektów, obszarów, czy ludzi), jest takie działanie danego podmiotu, aby doprowadzić do wykonywania określonych zadań i czynności w sprawny i skuteczny sposób, w oparciu o prakseologiczną zasadę postępowania. **Jak zatem, we współczesnym niezwykle turbulentnym świecie, umieć zarządzać odpowiedzialnie regionem, czy każdą inną jednostką terytorialną, i jego wartością, robiąc to skutecznie i efektywnie?** – pytanie to nieustannie stawiają sobie różni decydenci, przedstawiciele wielu interdyscyplinarnych środowisk, zarówno praktycy, jak i naukowcy, czy choćby zwykli obywatele.

Z punktu widzenia analizy aktualnej sytuacji w Polsce, zauważyć można, że współczesne funkcjonowanie regionów w strukturach UE, wymaga nowego spojrzenia decydentów na kwestie dotyczące istoty i charakteru zarządzania nimi. Każda jednostka terytorialna, a właściwie jej decydenci, nieustannie po-

²²⁹ Tamże.

winni szukać źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu, nowych sposobów na, w miarę trwałe, wyróżnienie się w nim.

Istota nowoczesnego zarządzania jednostką terytorialną koncentruje się wokół poszukiwania instrumentów, umożliwiających osiągnięcie spójności realizacji celów i priorytetów w różnych horyzontach czasowych, w powiązaniu z racjonalizacją podejmowanych działań i interesem ogólnospołecznym. Zarządzanie publiczne, w odniesieniu do regionu, obejmuje zarządzanie wartością poszczególnych jego składników – zasobów regionu. To kluczowy czynnik kształtowania nowego wymiaru gospodarki regionu.

Zarządzanie wartością regionu rozpatrywać można z punktu widzenia funkcjonalnego oraz instytucjonalnego. Pierwszy z nich traktuje zarządzanie jednostką przestrzenną, zarówno przez władze rządowe, jak i samorządowe, w kontekście realizacji zakładanych celów – polityk regionalnych, z wykorzystaniem odpowiednio dobranych technik, narzędzi i instrumentów. Jest to w zasadzie spojrzenie bliskie podejściu menedżerskiemu w zarządzaniu, którego istotą jest racjonalne gospodarowanie mieniem, w tym przypadku – mieniem publicznym. Drugi punkt widzenia, instytucjonalny, opiera się na ustaleniu rodzaju i zakresów oddziaływania w regionie wyodrębnionych podmiotów zarządzania terytorialnego, np. w powiatach, gminach, miastach, wsiach – geograficznych obszarach regionu.

Strategiczne zarządzanie rozwojem regionu, w odniesieniu do podejmowanych przez jego „gospodarzy” wybranych czynności, działań i inicjatyw, służy optymalnemu określeniu kierunków implementacji składników wartości regionu. Realizuje ono następujące funkcje²³⁰:

- 1 – określanie celów i priorytetów rozwoju regionu,
- 2 – tworzenie planów rozwoju regionu,
- 3 – organizowanie działań zmierzających do prawidłowej realizacji przyjętych celów i zadań, z wyznaczeniem hierarchii ich przebiegu,
- 4 – koordynowanie przebiegu wykonywania podjętych przedsięwzięć,
- 5 – monitorowanie i kontrolowanie efektów w/w inicjatyw, wnioski na przyszłość.

W warunkach współczesnego rynku wszelkie inicjatywy podejmowane w zakresie zarządzania terytorialnego winny być ukierunkowane na stymulowanie procesów rozwoju jednostki przestrzennej oraz aktywności wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za ich przebieg. Stąd też, zasadnicze znaczenie odgrywa w tym względzie aspekt instytucjonalny zarządzania – podmioty zarządzające regionem – ich doświadczenia i wiedza, umiejętności kierownicze (zarządcze), uprawnienia do administrowania pracą innych oraz szereg zróżnicowanych cech, nie sposób wymienić ich wszystkich. Zorientowanie zarządzania na szerokie grono interesariuszy regionu (mieszkańców, inwestorów, turystów, kooperantów, pośredników, urzędów, instytucji i innych) odzwierciedla

²³⁰ Por.: M. Budziński, *Sprawność zarządzania miastem*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Rozwój miast i regionów w procesie integracji europejskiej*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 32.

stopień dbałości decydentów regionu o relacje z nimi, pozwala zwiększyć skuteczność i efektywność administrowania regionem, a tym samym jego terytorialną atrakcyjność.

Administracja publiczna, wdrażając określone strategie, powinna się skoncentrować na metodach niewładczych o charakterze kreatywnym²³¹.

Koncepcja zarządzania wartością regionu, piszą A. Jabłoński i M. Jabłoński, koncentruje jego decydentów na rządzeniu i sterowaniu działalnością operacyjną i inwestycyjną regionu²³², podobnie rzecz się ma w odniesieniu do zarządzania wartością organizacji. Wśród nadrzędnych celów funkcjonowania i rozwoju regionu wymienić należy²³³:

- 1 – **kreowanie wartości finansowej** – zwiększenie wielkości budżetu regionu, dla poprawy jego rynkowego wizerunku, skuteczności i efektywności realizacji ustalonych celów,
- 2 – **kreowanie wartości inwestycyjnej** – zwiększenie ilości i wielkości inwestycji zewnętrznych i wewnętrznych, zwiększenie konkurencyjności w otoczeniu, realizowanie programów zorientowanych na wzrost i rozwój regionu, podejmowanie współpracy z innymi regionami,
- 3 – **kreowanie wartości kapitału ludzkiego** – zwiększenie w regionie liczby osób, posiadających wykształcenie umożliwiające samodzielne funkcjonowanie na nowoczesnym rynku pracy, wzrost ich kompetencji i produktywności, doskonalenie umiejętności słuchania swoich interesariuszy i elastyczne reagowanie – spełnianie ich oczekiwań, pozyskiwanie „perspektywicznych” dla regionu interesariuszy – najlepszych menedżerów,
- 4 – **kreowanie wartości społecznej** – poprawa jakości życia społeczeństwa w regionie, dążenie do bycia lepiej pozycjonowanym obszarem terytorialnym w świadomości interesariuszy, wykorzystywanie interesariuszy jako prosumentów i wspólne budowanie inteligentnych organizacji i rynków, przestrzeganie zasad etyki i społecznej odpowiedzialności gospodarki regionu,
- 5 – **kreowanie wartości informacyjnej** – inwestowanie w markę regionu i jej elementy składowe, wzrost znaczenia niematerialnych źródeł generowania wartości regionu, systematyczne prowadzenie badań i obserwacji otoczenia,
- 6 – **kreowanie wartości dodanej** – uznanie długoterminowej maksymalizacji rozwoju regionu jako priorytetu i zasadniczego celu działania, dającego korzyści wszystkim interesariuszom, odpowiedni dobór mierników oceny wartości regionu (dobór ten musi mieć związek z systemem wartości i strategiczną wizją jego rozwoju, odzwierciedlać całkowity obraz regionu).

²³¹ J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 147.

²³² A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością regionu poprzez rozwój i wzrost sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Prognoza rozwoju sektora MŚP w kontekście rynku pracy*, Wydawnictwo Grupa Maris, Katowice 2012, ss. 19-20.

²³³ Tamże.

Sposób zarządzania wartością jednostki przestrzennej, niezależnie od jej wielkości i położenia geograficznego, decyduje o jej wewnętrznej architekturze, rynkowym *image* i potencjale – stanowi bazę do definiowania regionu poprzez to, co w sobie zawiera, a zawiera przecież nie zawsze tylko pozytywne obrazy. Rola decydentów regionu sprowadza się przede wszystkim do wzmocnienia posiadanych atutów regionu, eliminowania słabości i poszukiwania szans na wykreowanie nowych jego sił. Jedną z nich są innowacje. Problematyka z tego zakresu została dotychczas dość obszernie i kompleksowo przedstawiona w literaturze przedmiotu – zarówno polskiej, jak i zagranicznej, a sama natura innowacji i innowacyjności sprawia, że wielodyscyplinarne ujęcia czynią ją jeszcze bardziej interesującą.

Pogłębiające się procesy globalizacyjne zdają się coraz bardziej uwypuklać znaczenie poszczególnych obszarów terytorialnych jako środowisk przedsiębiorczych i twórczych, nastawionych na odważne, często ryzykowne w skutkach, myślenie i działanie zlokalizowanych w nich przedsiębiorców. **Proinnowacyjne środowisko przedsiębiorczości**, a w nim głównie rodzaje i charakter tworzonych więzi (zarówno w jego ramach terytorialnych, jak i też poza nimi) w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym, **wpływa na atrakcyjność regionu i jego wartość**. Wysoka sprawność funkcjonowania jego elementów składowych sprawia, że tu z pewnością będzie brał początek nie jeden proces innowacji, a obszar traktować można jako swoistego rodzaju ich inkubator.

Środowisko terytorialne, aby tworzyło proinnowacyjny klimat dla interesariuszy, musi spełniać co najmniej dwa warunki²³⁴:

- 1 – musi być otwarte na otoczenie i bardzo wrażliwe na zmiany w nim zachodzące, co wpłynie korzystnie na możliwości zdobywania i przetwarzania informacji i zasobów generowanych przez otoczenie,
- 2 – potencjalne zasoby muszą być pozyskiwane za pomocą mechanizmów rynkowych oraz kultury i techniki, specyficznych dla danego środowiska, bo tylko wtedy będą efektywnie wykorzystane do stworzenia nowych, lepszych rozwiązań, stosowanych w procesie produkcji, uważa A. Jewtuchowicz.

Wśród cech środowiska proinnowacyjnego wyróżnia się²³⁵:

- 1 – **ramy terytorialne** (jednak należy w tym przypadku pamiętać, że nie są one ściśle wyznaczonymi granicami administracyjnymi, a powstają raczej jako efekt przyjętej strategii i procesu zbiorowego uczenia się (...),
- 2 – **właściwą mu logikę organizacyjną**, która umożliwia obieg wiedzy (...), poprzez sieci społeczne, instytucjonalne i różne formy mobilności społecznej i zawodowej,

²³⁴ A. Jewtuchowicz, *Środowiska przedsiębiorczości a problem spójności gospodarki regionu*, [w:] A. Jewtuchowicz, A. Suliborski (red.), *Struktury i procesy kształtujące łódzki region społeczno-gospodarczy*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 218.

²³⁵ J. Chądzyński, *Środowiska przedsiębiorczości*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, ss. 156-157.

3 – **dynamikę uczenia się**, przejawiającą się w zdolności i chęci wszystkich aktorów, stanowiących integralną część środowiska innowacyjnego, do szybkich zmian, reagowania na zmieniające się warunki i właściwego dostosowywania się do nich.

Region staje się zatem obecnie takim miejscem, które nieustannie się uczy (tzw. *learning region*²³⁶), doskonali i rozwija i w którym trzeba się uczyć, jeśli tylko dąży się do godnego jego reprezentowania w otoczeniu zewnętrznym – w warunkach nowej gospodarki światowej, ale i wewnętrznym – w warunkach ciągle nowej rzeczywistości „mikrorynkowej” (na rynku lokalnym czy regionalnym). Kluczem do sukcesu jest jednak zdolność do sprawnego zarządzania wewnętrznymi jego wartościami, łączenia ich w sposób synergiczny i mądry, mogący przynieść trwałą przewagę danej jednostce przestrzennej i dostarczać nowych, wyróżniających, ją wartości i zdolności. Powstaje w ten sposób sieć wzajemnych powiązań i relacji różnych podmiotów, powiązania różnych kompetencji i umiejętności; zasadnicze jednak miejsce w całej strukturze zajmują władze regionu – organy administracji publicznej wraz z całym swym zapleczem terytorialnym – przedsiębiorstwami, bankami, instytucjami sfery B+R, firmami konsultingowymi, mieszkańcami, turystami i innymi podmiotami, którym zależy na budowaniu jak najwyższej jego wartości i zwiększania zdolności kreacyjnych.

Niektórzy badacze naukowci uważają, że tworzenie tego rodzaju struktur rynkowych powinno mieć raczej „charakter oddolny”²³⁷, tzn. „wypływać” od przedsiębiorców, którzy, dostrzegając potrzebę współpracy, powinni dążyć do współdziałania i utworzenia sieci kooperacji z innymi podmiotami. Rolą reprezentantów władz administracyjnych regionu jest nie tylko wspieranie *ex post* tego rodzaju działań, ale też *ex ante* – partycypacja w ich tworzeniu i późniejszym funkcjonowaniu. Tylko tak, w dzisiejszych realiach rynku, rozwój terytorialny może następować szybko i dynamicznie, przynosić pozytywne efekty wszystkim interesariuszom w tej „grze” uczestniczącym. Im sprawniejsze w czasie będą to działania, tym więcej nowych inicjatyw ma szansę urzeczywistnić się w architekturze rynku, tym sprawniej przebiegać będą wszelkie procesy innowacyjne, a skuteczne zarządzanie działalnością innowacyjną przedsiębiorstw stanie się czymś na trwałe wpisanym w *core benefit* danego podmiotu i regionu.

2.3.3. Inteligentne specjalizacje drogą do kreowania innowacji w regionie

Dążenie do maksymalizowania wartości regionu, w określonej perspektywie czasu, narzuca konieczność integracji celów organów zarządzających z celami wszystkich innych, a przynajmniej przeważającej większości, jego interesariuszy. To swoistego rodzaju filozofia zarządzania, zarówno jednostką przestrzenną, jak również organizacją; jej siłą jest **ukierunkowana specjalizacja – inteli-**

²³⁶ Tamże, s. 157.

²³⁷ Tamże, s. 161.

gentnie prowadzona, sukcesywnie rozwijana, angażując w sposób skoordynowany zasoby i potencjał regionu, stymulując podmioty rynkowe do projektowania i podejmowania kolejnych kreatywnych działań. Przyczynić się to może do powstania lokalnej/regionalnej „tożsamości kulturowej i klimatu dla biznesu, rozumianych jako dobro wspólne(...)”²³⁸. Nawiązując do sformułowania, wygłoszonego przez jednego z badaczy naukowych z Frankfurtu – Wolfganga Meves, który „za klucz do sukcesu współczesnych organizacji uważa ich specjalizację”²³⁹, można stwierdzić analogicznie, że skoncentrowanie się jednostki terytorialnej na kluczowych jej atrybutach może również stanowić bazę do jej potencjalnych sukcesów. Taka jest właśnie idea koncepcji.

W świecie silnej konkurencyjności poszczególnych ośrodków terytorialnych istotne i zasadne stało się wyróżnianie ich charakterystycznych cech i właściwości, aby być zauważonym przez otoczenie, w tym np. turystów, potencjalnych inwestorów, nowych mieszkańców. Należy jednak zdawać sobie sprawę, np. z punktu widzenia władz samorządowych regionu, że „inne rodzaje komunikatów i działań powinny być w tym zakresie podejmowane w odniesieniu do każdej grupy”²⁴⁰. Obecnie, w wielu obszarach rynkowych toczy się w zasadzie rywalizacja o każdego potencjalnego interesariusza – inwestora przede wszystkim, ale i też o mieszkańca, czy choćby osobę przejeżdżną, o inwestycje, które mogą powstać, o wysokość wpływów do budżetu jednostki terytorialnej z tego tytułu, krócej mówiąc, o każdy najdrobniejszy nawet element składający się na rynkowy wizerunek określonego geograficznie, czy administracyjnie terytorium. Wartości, jakie on w sobie ma lub może mieć w przyszłości to swego rodzaju paszport – terytorialna wizytówka, dzięki której ma być zauważonym w środowisku zewnętrznym, zyskać jego akceptację i życzliwość, albo zostać wyeliminowanym z pola widzenia.

²³⁸ Szerzej [w:] tamże, s. 164.

²³⁹ K. Friedrich, *Erfolgreich durch Spezialisierung*, Redline GmbH, Heidelberg 2007, ss. 22-23. Autorka, powołując się na publikację Hermana Simona, profesora z zakresu zarządzania i marketingu, pt. Tajemniczy zwycięzcy, podaje liczne przykłady firm z sektora MSP z rynku niemieckiego, które dzięki wyspecjalizowaniu się osiągnęły niezwykle wysokie udziały w rynku ogólnoswiatowym. Przykładowo: a) **Firma Hauni** – 90% udziału – producent urządzeń do wytwarzania papierosów, jedyny dostawca systemów produkcyjnych na świecie, b) **Firma Gerriets**, ze 100% udziałem w rynku globalnym, to producent kurtyn teatralnych, c) **Firma Baader** – 90% udziału w rynku świata, produkuje urządzenia wykorzystywane w przetwórstwie rybnym, d) **Firma Steiner Optik** – 80% udziału – producent lornetek używanych w wojskowości. Co te firmy mają ze sobą wspólnego? – odpowiedź brzmi jednoznacznie: nie chcą zdywersyfikować swojego profilu produkcji, a koncentrować się jedynie na tym, co robią najlepiej, w czym się wyspecjalizowały, odnoszą i mogą nadal odnosić sukcesy na wielu rynkach świata.

²⁴⁰ M. Barańska-Fischer, G. Szymański, *Klimat lokalnej przedsiębiorczości jako determinant kształtowania proinnowacyjnych postaw współczesnych menedżerów*, [w:] *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie* pod red. S. Lachiewicza, A. Adamik i M. Matejuna, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 62.

Poprzez mądrze i świadomie ukierunkowane w regionie specjalizacje możliwe jest zaistnienie jednostki terytorialnej, i nie tylko jednostki, w makrootoczeniu, na wielu rynkach ciągle globalizującej się gospodarki – skoncentrowanie się na wyróżniających zdolnościach i pozytywnych atrybutach to podstawa wypracowania własnej metody wychodzenia na zewnątrz, umiędzynarodowienia rynkowej aktywności, a zarazem wyróżnik inteligentnego obszaru terytorialnego nowocześnie zarządzanych organizacji i inteligentnej społeczności lokalnej. Pojęcie „inteligentna specjalizacja”²⁴¹ – mówiąc ogólnie – obejmuje „nową generację polityki badawczej i innowacyjnej, która wykracza poza klasyczne inwestycje w badania i technologie oraz ogólne kreowanie potencjału w zakresie innowacyjności”²⁴². To, inaczej ujmując, innowacyjna strategia przeobrażenia gospodarki regionu, obecnie kluczowy element realizacji polityki Unii Europejskiej wobec jej państw członkowskich.

Koncepcja inteligentnej specjalizacji nawiązuje do wielu teorii ekonomicznych i teorii rozwoju regionalnego. I tak, Adam Smith odwoływał się w swoich opracowaniach do specjalizacji w teorii przewagi absolutnej; następnie D. Ricardo – w teorii tworzenia przewagi komparatywnej, w teorii obfitości zasobów robili to E. Heckscher i B. Ohlin, zaś A. Marshalla – w teorii dystryktów przemysłowych²⁴³. Jakość funkcjonowania władz publicznych, rodzaje działań, jakie podejmują na rzecz zwiększania spójności reprezentowanego obszaru terytorialnego to podstawowe parametry determinujące jego rozwój społeczno-gospodarczy. Trudno zaprzeczyć, że wartością zasadniczą, na której musi się on opierać, jest wiedza decydentów regionu i jego interesariuszy, a zatem inwestycje w system edukacji społeczeństwa, sferę badań i rozwoju oraz inteligentne i nowoczesne rozwiązania, w celu zapewnienia wzrostu i rozwoju gospodarki regionu²⁴⁴.

Zgodnie z założeniami tej koncepcji określenie kierunku wyboru specjalizacji spoczywa na samym regionie – zależy zatem od rodzaju posiadanych zasobów, mocnych stron i wyznaczonych priorytetów działania w kontekście rozpatrywanych szans na rozwój, ale jedno jest najważniejsze – ma być skoncentro-

²⁴¹ Autorką terminu „inteligentna specjalizacja” jest profesor Dominique Foray – dziekan Wydziału Ekonomii i Zarządzania Innowacyjnością w Ecole Polytechnique Federale de Lausanne (College du Management de la Technologie) m http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag44/mag44_pl.pdf (data dostępu: 15.02.2014).

²⁴² Tamże, s. 8. Artykuł nt. *Inteligentna specjalizacja. Stymulator przyszłego rozwoju gospodarczego*, [w:] Panorama Inforegio, nr 44, 2012, s. 8.

²⁴³ Szerszy przegląd koncepcji [w:] T.G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, [w:] „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1, 2002, ss. 27-33.

²⁴⁴ Por.: M. Miedziński, *Wybrane zagadnienia ewaluacji polityki regionalnej* [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, pod red. n. K. Olejniczaka, M. Kozaka, B. Ledziona, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 480. Autor zwraca również uwagę na wiedzę i potencjał innowacyjny, niemniej jednak należy nadmienić, że potencjał innowacyjny np. regionu jest implikowany poprzez wykorzystanie wiedzy w praktyce.

wane na wybranym rodzaju aktywności, a nie wielu zdywersyfikowanych aktywnościach. W tę też stronę – inteligentnych specjalizacji regionu, priorytetów regionu o największym potencjale rozwoju – będzie skierowane wsparcie pochodzące z funduszy strukturalnych UE²⁴⁵ do 2020 roku. Zatem, z punktu widzenia władz terytorialnych i środowiska biznesu, zachodzi konieczność zdefiniowania *ex ante* obszarów specjalizacji terytorialnej, uwzględniając, rzecz jasna, potrzeby i oczekiwania całej reprezentowanej jednostki przestrzennej.

W najnowszym opracowaniu strategii Unii Europejskiej *Europa 2020*, w ramach przewodniej inicjatywy *Polityka przemysłowa w erze globalizacji* podejście to określane jest jako „**istotne narzędzie wzmacniające środowisko biznesowe**”²⁴⁶. Trudno się z tym nie zgodzić, choć słyszy się w naukach ekonomiczno-społecznych głosy krytyki co do samej kwestii terminologicznej koncepcji. Autorka uważa, że nie tyle chodzi dyskutantom o nazewnictwo „**inteligentna specjalizacja**”, ile o oddanie laurów pierwszeństwa sferze politycznej w jej definiowaniu. Niezależnie od tego, w którą stronę spory ww. gremiów potoczą się w najbliższej przyszłości, zasadne jest, z punktu widzenia realizacji polityk regionalnych i zarządzania regionalnego, zajmowanie się tą sprawą przez szerokie grono osób, w różnych wielodyscyplinarnych zespołach. W literaturze przedmiotu z zakresu nauk ekonomicznych brak jest, na dzień dzisiejszy, wyczerpującej interpretacji zjawiska, ale już zapewne wkrótce zaczną pojawiać się liczne publikacje książkowe z tego zakresu. Póki co, w ramach spotkań konferencyjnych, warsztatów i sympozjów zaczyna się w gronie naukowców i praktyków biznesu prowadzić na ten temat polemiki i rozważania²⁴⁷.

Najważniejsze cechy **strategii innowacyjnej specjalizacji regionu**, rozpatrywane przez pryzmat jej projektowania i implementacji, są w moim przekonaniu, następujące:

- 1 – oparta być powinna na wszystkich dostępnych zasobach, angażując wiedzę i zdolności regionu, umożliwiając skoncentrowanie sił i środków na realizację pożądaných i ściśle zaprojektowanych strategicznych celów,
- 2 – umożliwia maksymalizowanie wartości regionu, na rzecz inteligentnego i zrównoważonego jego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu,

²⁴⁵ Wsparcie zewnętrzne stanowi istotny element wzmocnienia innowacyjnego potencjału mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy MSP winni nieustannie poszukiwać odpowiednich rozwiązań najlepiej dostosowanych do ich potrzeb rozwojowych.

M. Matejun, *The Scope and Effectiveness of Support for the Innovative Potential of Small Business in the European Union*, [w:] „Journal of Economics, Business and Management”, Vol. 5, No. 8, August 2017, s. 295.

²⁴⁶ A. Świadek, *Regionalne Systemy Innowacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 25.

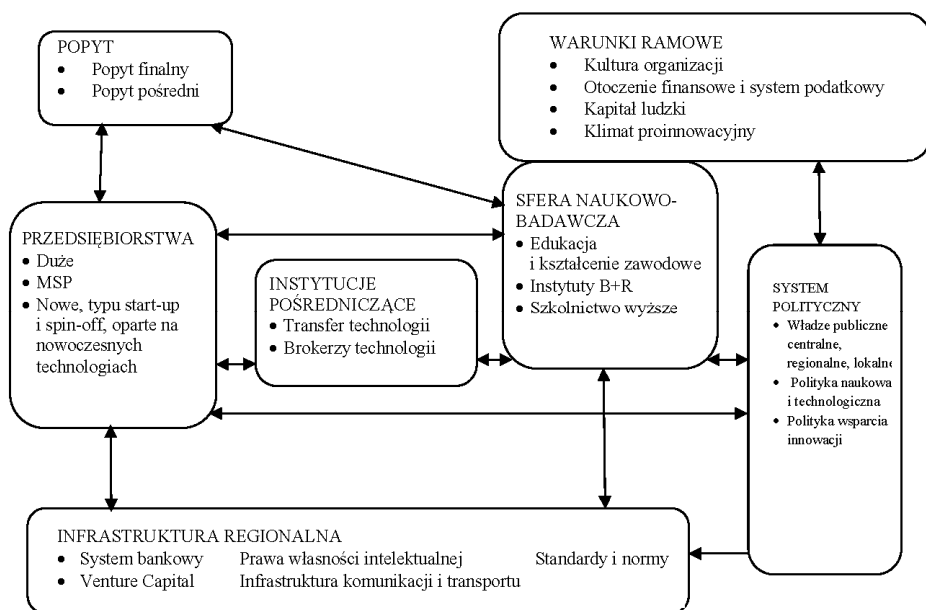
²⁴⁷ Przykładowo, autorka książki uczestniczyła (październik 2012 r.) w dyskusji panelowej podczas Konferencji zorganizowanej przez Uniwersytet Szczeciński (w ramach Konferencji Naukowej pt. Marketing przyszłości”, 2012 rok) oraz spotkań naukowych, prowadzonych przez władze diekańskie reprezentowanej przez siebie jednostki naukowej – Politechniki Łódzkiej (2013-2014). Stanowisko ekonomistów, zabierających głos, było jednoznaczne: „nie ma inteligentnych specjalizacji – są inteligentne organizacje, którymi trzeba inteligentnie zarządzać”.

- 3 – angażuje i scala środowisko regionu, naukę, biznes i administrację, lokalną społeczność i napływową, sprzyja tworzeniu trwałych więzi terytorialnych i międzyterytorialnych,
- 4 – wymusza na podmiotach rynkowych konieczność długofalowego, empatycznego myślenia i działania, przez pryzmat potrzeb i oczekiwań wszystkich partnerów reprezentowanego środowiska, ustalania strategicznych priorytetów dla podejmowanych inicjatyw,
- 5 – stanowi odzwierciedlenie stopnia kreatywności podmiotów rynkowych danej jednostki terytorialnej i zaangażowania w prace na jej rzecz, niełatwych decyzji tych podmiotów, szczególnie w okresie występujących ograniczeń, np. budżetowych,
- 6 – ma stymulująco-pobudzający charakter – jest bodźcem do podejmowania zmian w dotychczasowej architekturze rynku wewnętrznego, pozwala wykreować nowe modele działalności biznesowej i okołobiznesowej,
- 7 – przyczynia się do powstania wewnętrznej tożsamości regionu – jest jego wyróżnikiem i stanowi o jego potencjale, kreuje wizerunek regionu,
- 8 – to dobry klimat do prowadzenia biznesów w regionie, pozwalający przekształcić dostępną wiedzę w oczekiwane przez region wartości,
- 9 – jest platformą, w której racjonalnie wykorzysta się zasoby regionu, bazując na autentycznych i dostępnych, *just in time*, zbiorach, skupiając się na tych obszarach aktywności, które, perspektywicznie ujmując, dostarczą jednostce terytorialnej i jej społeczności najwięcej korzyści,
- 10 – to nowa i przedsiębiorcza strategia implementowana dla celów transformacji społeczno-gospodarczej regionu, pozwalająca podmiotom eksperymentować, poszukiwać nowych idei w ramach łańcucha wartości lub włączać się w nowe łańcuchy wartości,
- 11 – to nie tyle zupełnie nowa koncepcja rozwoju regionu (w odniesieniu do Polski), ile nowoczesna w swej istocie i charakterze – kluczowy czynnik kształtowania nowego wymiaru inteligentnej gospodarki regionu,
- 12 – pozwala precyzyjnie określić perspektywiczne kierunki wsparcia gospodarki regionu, zarówno ze strony organów UE, jak również innych krajowych, regionalnych, czy lokalnych instytucji pomocowych – zapewnia dokładny wgląd w dotychczasową działalność rynków regionalnych,
- 13 – to instrument wzmocnienia potencjału środowiska proinnowacyjnego regionu, dostarczenie jemu korzyści i stworzenia szans na samorealizację,
- 14 – to odejście od dywersyfikacji na rzecz koncentracji aktywności i profiliów biznesowych, ich doskonalenia w czasie, uwydatniania mocnych stron, eliminowania słabości i wad, poszukiwania w sposób ciągły okazji, pozwalających wykorzystać i multiplikować zakresy i obszary efektywnego oddziaływania (zdobywania nowych przestrzennie subrynków),
- 15 – to ciągle niewystarczająco rozpoznany obszar i dziedzina wiedzy w polskiej literaturze przedmiotu, ale stwarzająca okazję do interdyscyplinarnego spojrzenia na teoretyczno-empiryczne kwestie związane z jej analizą, w kontekście kreowania nowych i nowocześnie zarządzanych zbiorów wiedzy użytecznej dla gospodarki regionu i jej interesariuszy,

- 16 – to swoistego rodzaju przepustka do stworzenia lepszej jakości życia dla społeczeństwa i wyróżnienia regionu na tle innych,
- 17 – jest okazją do uczenia się, również na błędach, bardziej rozwiniętych gospodarek świata, w dążeniu do wypracowania i implementowania tzw. optymalnego i idealnego, dla danych uwarunkowań ekonomiczno-społeczno-gospodarczych, rozwiązania,
- 18 – jest punktem wyjścia do kształtowania nowoczesnych, sprawnie funkcjonujących powiązań międzysektorowych i rozpowszechniania wiedzy w kierunku kreowania nowych łączonych przedsięwzięć biznesowych i innowacji na rzecz regionu,
- 19 – to współczesny paradygmat rozwoju terytorialnego w warunkach nowej gospodarki i remedium na jego przejściowe trudności (recesję, spowolnienie gospodarcze),
- 20 – to stymulator przyszłego rozwoju gospodarek terytorialnych i reprezentowanej przez nie części świata – to wyzwanie, ale i jednocześnie konieczność kreowania dobra publicznego na wysokim poziomie – dla obecnych i przyszłych pokoleń.

Na rysunku 4 przedstawiono najważniejsze obszary, których przedstawiciele powinni być zaangażowani w procesy kreowania regionalnych specjalizacji oraz kierunki istniejących oddziaływań w jego strukturze. Podkreślić należy, że wszyscy „aktorzy” sceny regionalnej specjalizacji odgrywają na niej istotną rolę, specyficzną w swoim rodzaju i właściwą co do zakresu posiadanych kompetencji. Synergiczne ich połączenie może przyczynić się do znalezienia jeszcze dotychczas nieeksplorowanych obszarów i dziedzin współpracy, dla których ramy terytorialne regionu tworzą obszar docelowego oddziaływania partnerów i kooperantów.

Współtworzenie wartości regionu przez multidyscyplinarne środowiska stanowić może niepowtarzalną dla niego szansę na trwałe wyróżnienie się spośród innych. Niemniej jednak, urzeczywistnienie koncepcji, zgodne z oczekiwaniami jego wszystkich interesariuszy, wymaga sprawnego i nowoczesnego zarządzania, efektywnego administrowania funkcjonowaniem sektora publicznego, w ścisłym powiązaniu z polityką rozwoju terytorialnego (regionalnego i lokalnego). W poniższej tabeli przedstawiono zasadnicze wartości i oczekiwania głównych aktorów regionalnego środowiska proinnowacyjnego, jakie mogą wnieść do wspólnego systemu i jakich od niego oczekują.



Rys. 4. Obszary i aktorzy kreowania regionalnej specjalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Arnold, S. Kuhlman, *RCN in the Norwegian Research and Innovation System, Background Report No.12 in the Evaluation of the Research Council of Norway*, Royal Norwegian Ministry for Education, Research and Church Affairs, Oslo 2001, s. 23.

Tabela 6. Mocne strony i oczekiwania głównych grup – uczestników środowiska proinnowacyjnego w kontekście potrzeb w zakresie kreowania inteligentnych specjalizacji w regionie

Główne grupy środowiska proinnowacyjnego regionu	Wnosi/wnoszą do systemu wartości = mocne strony	Oczekiwania wobec systemu i swoich partnerów w postaci
Administracja lokalna i regionalna	• pomysły twórcze, inicjatywę i sposoby koordynacji działań prorozwojowych, • finansowanie statutowe, • zamówienia publiczne, • programy wsparcia, • usługi publiczne, • doświadczenie, wiedzę	• dynamizacji procesów rozwojowych, • wzrostu wpływów budżetowych, • tworzenia nowych miejsc pracy, • poprawy pozycji konkurencyjnej reprezentowanego terytorium, • ugruntowania i poprawy wizerunku jednostki terytorialnej, • utrzymywania stałych kontaktów ze sferą biznesu i sferą B+R • wypracowania wspólnego scenariusza realizacji działań terenowych, • empatii i zrozumienia w środowisku

Przedsiębiorstwa i różne ich formy organizacyjne	• skłonność i zdolność do podejmowania trudnych i ryzykownych działań, • posiadanie rynków zbytu, sprawdzonych kanałów dystrybucji, • potencjał inwestycyjny, • zasoby, wiedzę, doświadczenie, kreatywność i przedsiębiorczość, • „empiryczną myśl twórczą” (<i>know-how, know-why, know-who, know-what</i>), • sprawdzone rozwiązania biznesowych problemów, • “gotowe recepty” marketingowe z poprzednich relacji ze środowiskiem	• innowacji, nowych technologii i procesów, coraz lepszych sposobów organizacji i zarządzania swą aktywnością, • dostępu do wykwalifikowanej siły roboczej, • częściowej tylko partycypacji w ryzyku, • odpowiedniej infrastruktury, • w miarę trwałych i stabilnych warunków prowadzenia biznesu, • empatii ze strony swoich partnerów biznesowych, w tym co robią i będą chcieli robić, • kooperacji z nimi na zasadzie wzajemnego zrozumienia potrzeb i partnerstwa, • dostępu do informacji, • utrzymywania stałych kontaktów ze sferą publiczną i sferą B+R, • wypracowania wspólnego scenariusza realizacji działań terenowych
Instytucje naukowo-badawcze	• doświadczenie, wiedzę nowe technologie, • umiejętności przygotowania kapitału ludzkiego, • kreatywne środowisko, • laboratoria i infrastrukturę badawczą, • umiejętność prowadzenia badań w czasie, • prestiż, szacunek i zaufanie, wizerunek rynkowy, • myśl twórczą (<i>know-how, know-why, know-who, know-what</i>), potwierdzoną naukowo i empirycznie	• komercjalizacji wyników prowadzonych prac z zakresu B+R, • zleceń na wykonywanie usług i ekspertyz, • zwiększenia liczby miejsc pracy, • ulg i zwolnień podatkowych, • odpowiedniej jakości zaplecza naukowo-badawczego, • inicjowania i rozwijania przez organy pomocy publicznej programów wsparcia ich działalności B+R, • utrzymywania stałych kontaktów ze sferą publiczną i biznesem, • empatii i zrozumienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Barańska-Fischer, *Współpraca administracji publicznej, nauki i biznesu dotycząca kreowania wizerunku regionu jako środowiska proinnowacyjnego – aspekty marketingowe*, [w:] A. Smalec (red.n.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego i instytucji publicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, ss. 19-20 oraz K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 211.

Na zakończenie tej części rozważań, należy podkreślić, że metody i sposoby generowania wiedzy na potrzeby budowania regionów wyspecjalizowanych są w zasadzie jednakowe lub bardzo zbliżone w odniesieniu do większości współczesnych rynków. Niepodważalną kwestią jest ich wewnętrzne terytorialne zróżnicowanie, wynikające ze specyficznego charakteru i rodzaju istniejących biznesów, siły więzi między jego interesariuszami i wiele innych cech, których nie sposób wymienić. **Inteligentna specjalizacja pozwoli jeszcze bardziej wyeksponować wyjątkowość, atrakcyjność i oryginalność każdej jednostki przestrzennej** – jej niepowtarzalne atuty i wartości, wzmacniając te dotychczasowe i wydobywając nowe.

2.4. Nowa jakość rozwoju regionu jako rezultat realizacji koncepcji inteligentnych specjalizacji – ujęcie perspektywne

Praktyka społeczno-gospodarcza dostarcza licznych przykładów na to, że współcześnie wielu krajom, regionom, czy organizacjom coraz trudniej jest się odnaleźć, w szybko zmieniającej swoje oblicze i charakter, rynkowej rzeczywistości. Proces ten zdaje się, na przestrzeni ostatniej dekady, w większości krajów, jeszcze bardziej pogłębiać. Do 2012 roku, zdaniem autorów specjalnego Raportu – zespołu niezależnych ekspertów, polska gospodarka była jedną z tych gospodarek europejskich, które w małym stopniu odczuwały skutki globalnego kryzysu²⁴⁸. Istniejąca sytuacja rynkowa, rozpatrując ją w wielu przekrojach społeczno-ekonomiczno-gospodarczych, zmusza obecnie niemal wszystkich uczestników rynku do dokonywania głębokich refleksji i przemysleń. W którą stronę zatem należałoby, w miarę bezpiecznie, podążać, realizując swą misję, wizję i cele? To jedno z najtrudniejszych pytań, na które brak jest jednoznacznej i klarownej odpowiedzi. Niemniej jednak, często stawianych przez społeczeństwo, a już w szczególności przez gremia naukowców, praktyków biznesowych i interdyscyplinarne zespoły, które opracowują prognozy rozwoju dla regionów, ekstrapolują trendy rynkowe.

Biorąc pod uwagę spojrzenie na tę kwestię z punktu widzenia wnętrza danej jednostki terytorialnej, istotne jest, aby jej bieżące problemy nie urosły do rangi „nierozwiązywalnych”, przy dostępnych i możliwych do pozyskania zasobach i środkach na ich realizację. Stąd właśnie, zasadne jest podejmowanie takich działań, aby, w świadomy sposób, zgodny z duchem czasu, umieć wzmacniać swój potencjał konkurencyjny. Jest to zasadniczy element rozwoju regionów, krajów, a także całej Europy, czy innych części świata. Jednym z kluczowych kierunków rozwoju jest innowacyjność regionów²⁴⁹. Skutecznie konkurować

²⁴⁸ T. Godecki, J. Hausner (red.), A. Majchrowska, K. Marczewski, M. Piątkowski, G. Tchorek, J. Tomkiewicz, M. Weresa, *Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?* Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013, s. 7.

²⁴⁹ Innowacyjność regionów rozumiem jako ich zdolność do projektowania i wdrażania zmian, modyfikacji i usprawnień w różnych obszarach (dziedzinach) życia społeczno-

mogą tylko te regiony, które są innowacyjne, uważa Z. Przygodzki²⁵⁰. Innowacyjność gospodarki regionu można ustalić m.in. na podstawie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w nim zlokalizowanych, przede wszystkich reprezentujących sektor MSP. Rozwój oparty na procesach innowacyjnych przejawia się w stałym generowaniu i adaptacji nowych technologii, rozwiązań organizacyjnych i nowej wiedzy²⁵¹.

Dynamika zachodzących zmian i przeobrażeń w otoczeniu każdego niemal podmiotu rynkowego powoduje, że wraz z upływem czasu wewnętrzne, nierozwiązane dotychczas na bieżąco problemy i trudności, urastają szybko do rangi znaczących barier, determinujących dalszy jego rozwój.

Istotę sprawnego zarządzania gospodarką regionu, o czym wspomniano już wcześniej w niniejszym rozdziale, **można sprowadzić do systematycznego oferowania przez region jego interesariuszom wartości, jakich ci oczekują**. Celem „funkcjonowania” regionu powinno być zatem, z marketingowego punktu widzenia, zidentyfikowanie i generowanie takich wartości, bazując na kompozycji istniejących oraz przyszłych potrzeb i oczekiwań społecznych. Region, zorientowany na swoich interesariuszy, będzie miał lepsze wyniki niż inny, który takiej polityki nie prowadzi – podobnie zresztą, jak ma to miejsce w odniesieniu do rynku biznesowego²⁵².

Koncepcję CVM (*Customer Value Management*) – zarządzania wartością klienta, można również (poza organizacją) implementować do regionu, czy każdego innego obszaru przestrzennego. Należy bowiem potraktować, z punktu widzenia władz regionu, jego interesariusza – np. potencjalnego inwestora, istniejącego przedsiębiorcę, mieszkańca, czy turystę, czy instytucję albo organizację – jako swego rodzaju, godnego zwrócenia uwagi, klienta. Jego bowiem satysfakcja z wartości, jakie mu się oferuje w danym miejscu i czasie oraz jakie mógłby w przyszłości pozyskać, to zasadnicze determinanty kształtujące długoterminowe z nim relacje²⁵³. Należy zatem, adresatom swoich „produktów terytorialnych”, dawać coś naprawdę jakościowo wyjątkowego – nadzwyczajne korzyści, których może gdzie indziej tak szybko nie otrzymać, np. atrakcyjne terytory inwestycyjne, ulgi w podatkach w początkowej fazie działania, uproszczone

gospodarczego jednostki terytorialnej, aby zwiększyć sprawność i skuteczność funkcjonowania mechanizmów wsparcia gospodarki regionu. Determinują ją różne czynniki, wśród których kluczowe znaczenie mają: kreatywność, zdolność, potencjał rozwojowy, postawy i zachowania podmiotów regionu, ich intencje przedsiębiorcze i skłonność do podejmowania określonych (na początku niepewnych, co do rodzaju spodziewanych efektów) działań.

²⁵⁰ Z. Przygodzki, *Konkurencyjność regionów*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 144.

²⁵¹ Z. Makiela, *Przedsiębiorczość regionalna*, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

²⁵² P. Verhoef, K. Lemon, *Successful customer value management: Key lessons and emerging trends*, [w:] „*European Management Journal*”, nr 31, 2013, ss. 2-3.

²⁵³ G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 39.

procedury biurokratyczne, rozwiniętą infrastrukturę komunikacyjną i informacyjną i szereg innych przywilejów. Pozwala to, z jednej strony, zachęcić interesariusza do dobrowolnego korzystania z oferty, a z drugiej zaś, sprzyja rozpowszechnianiu o niej pozytywnej opinii w innych środowiskach przestrzennych.

Na temat analizy wartości klienta organizacji można znaleźć w literaturze przedmiotu wiele różnych ujęć interpretacyjnych – jej zasad, charakteru i istoty²⁵⁴. Autorzy zwracają uwagę na zasadnicze **kierunki poszukiwania rozwiązań w tym zakresie przez jej decydentów**, niemniej jednak można spróbować je analogicznie odnosić do wyodrębnionych geograficznie, czy administracyjnie obszarów rynkowych. Wówczas, zdaniem autorki, byłyby nimi, w odniesieniu do władz regionu:

- 1 – identyfikacja kluczowych czynników podejmowania decyzji wyboru regionu jako miejsca do lokowania działalności, czy miejsca do świadczenia pracy i zamieszkania, miejsca wypoczynku i rekreacji (znalezienie istotnych przewag konkurencyjnych),
- 2 – określenie siły oddziaływania wiodących wartości regionu na proces decyzyjny interesariuszy,
- 3 – percepcja wartości regionu na tle innych, mogących konkurować z danym obszarem, jednostek terytorialnych,
- 4 – angażowanie w sposób ciągły interesariuszy w regionalny łańcuch współtworzenia kluczowych wartości regionu – współzarządzania regionem,
- 5 – wytwarzanie wartości dodanej dla interesariuszy regionu przez wyspecjalizowanie się, np. w zakresie pozyskiwania środków pomocowych z UE, udzielania wsparcia dla określonych rodzajów biznesu, czy na rzecz ich umiędzynarodowienia, znajdowania kooperantów, zainteresowanych podjęciem współpracy w dłuższej perspektywie czasu.

Michael Porter, wybitny amerykański ekonomista, wymienia cztery zasadnicze **elementy składowe (tzw. diamenty) systemu budowania wartości i użytkiwania przewagi konkurencyjnej**, które w odniesieniu do regionu mogłyby przyjąć następującą postać²⁵⁵:

- 1 – warunki czynników produkcji (zasoby ludzkie, baza naukowa, technologia, tempo i sprawność tworzenia czynników produkcji) – pozycja regionu w zakresie ich zasobności i dostępności,
- 2 – warunki popytu (rozmiary i struktura popytu pobudzające działalność innowacyjną) – chłonność rynku regionalnego na określone dobra i/lub usługi,
- 3 – kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego w regionie – sektory pokrewne i wspomagające (sprzyjające wymianie pomysłów i zwiększania innowacyjności),

²⁵⁴ Por.: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2 rozszerz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004; V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010; T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Próba charakterystyki*, „Marketing i Rynek”, nr 6, 2013; B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 274.

²⁵⁵ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 207.

4 – strategia istniejących przedsiębiorstw, ich struktura i charakter rynkowej rywalizacji między nimi.

Nadmienić jednak należy, że ujęcie Portera to raczej koncepcja określenia „diantów” narodowej konkurencyjności gospodarki, ale można ją zdecydowanie, we współczesnych czasach, adaptować na potrzeby gospodarki regionalnej.

Zbiór wartości dla regionu, z tytułu realizacji strategii inteligentnych specjalizacji, rozpatrywać należy w co najmniej kilku płaszczyznach:

- 1 – **przestrzennej, in. terytorialnej** – w kontekście zasobów, jakimi region dysponuje i może pozyskać w krótkim czasie,
- 2 – **społeczno-politycznej** – jako rezultaty/efekty gospodarowania interesariuszy w regionie, przez ich rodzaj aktywności, obszary i zakres wzajemnej współpracy i kooperacji, aż do kreowania odpowiedniego poziomu jakości pracy i egzystencji dla regionalnej społeczności,
- 3 – **organizacyjno-instytucjonalnej** – jako efekt realizacji polityki publicznej w regionie, przez pryzmat rodzaju podejmowanych aktywności i działań władz publicznych na rzecz regionu, sieć powiązań między „aktorami” sceny regionalnej, sprawność instytucjonalną dla społeczności regionu, powstawanie nowych przedsiębiorstw i instytucji,
- 4 – **informacyjno-decyzyjnej** – w kontekście wpływu architektury regionu na sprawność i rodzaje podejmowanych decyzji przez interesariuszy/społeczność regionu w oparciu o dostępne dane i informacje na temat regionu (perspektywy jego rozwoju),
- 5 – **ekonomiczno-finansowej** – z punktu widzenia efektywności gospodarowania w regionie, osiągniętych wyników finansowych, możliwości zarabkowania,
- 6 – **akceleracyjnej** – jako poziomu infrastrukturalnego zagospodarowania przestrzennego, wraz z istniejącymi rezerwami potencjału infrastruktury.

Powyższe zestawienie – jego elementy składowe należy traktować jako zestaw komplementarny. Ich integracja jest szczególnie istotna w kontekście postępującej specjalizacji regionu oraz wzrostu stopnia zaangażowania wszystkich partnerów w jej realizację. Pamiętać trzeba, że region nie tworzy zwykle zwartej i jednorodnej całości, jego elementy składowe zazwyczaj rozwijają się niejednakowo, dlatego zasadne jest wspieranie tych słabszych. Procesy zachodzące wewnątrz każdej jednostki przestrzennej są złożone w swej istocie i charakterze, od ich przebiegu zależy to, jaką wartość wewnętrzną ma i będzie miała ona do zaoferowania swoim interesariuszom (danemu krajowi, części świata, czy całemu światu).

Korzyści, wynikające z rozwoju regionu drogą realizacji koncepcji inteligentnych specjalizacji mogą być zatem dla jego sfery społeczno-gospodarczej i publicznej następujące:

- 1 – **inteligentny i zrównoważony wzrost gospodarki regionu** – rozwój oparty na faktach (wskaźnikach) i zasobach regionu, wiedzy i innowacjach, dostosowany do jego potencjału, umożliwiający zwiększenie racjonalności wyko-

rzystania zasobów, **optymalizacja wykorzystania zasobów i potencjału regionów** (*m.in. ekonomicznego, kulturalnego, intelektualnego, innowacyjnego, instytucjonalnego i środowiskowego*²⁵⁶), co pozwoli na skierowanie przeobrażeń gospodarki regionu na „właściwe tory”,

- 2 – **możliwość współzarządzania rozwojem regionu przez jego interesariuszy** – oznacza włączenie społeczności regionu w procesy kreowania jego tożsamości i wizji strategicznego rozwoju, co z kolei pozwala zwiększyć ich „morale” i poczucie odpowiedzialności wobec danego obszaru, tworzyć trwałe relacje wewnątrzregionalne, zapewnić współpracę wielu środowisk (nauki, biznesu, administracji i innych),
- 3 – **wzrost spójności wewnątrzregionalnej w zakresie realizowanych polityk lokalnych**, realna konwergencja gospodarki regionu (szybkie tempo prac na rzecz nadrobienia opóźnień i zaległości rozwojowych w stosunku do innych, wiodących regionów kraju, a nawet możliwość ich „przegonienia” w krótkiej perspektywie czasu),
- 4 – **efekt skali i „zdrowa konkurencja” terytorialna – wzmocnienie więzi wewnątrzregionalnych**, zwiększenie świadomości społecznej i odpowiedzialności za współczesny obszar zjednoczonej Europy (współtworzenie europejskiego łańcucha wartości),
- 5 – **traktowanie procesów innowacyjnych, kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie w sposób priorytetowy**, zgodnie z założeniami UE,
- 6 – **wzrost stopy życiowej i poprawa standardów życia społeczeństwa regionu.**

Podkreślić należy kwestię niezwykle istotną: „(...) *na ile uda się w najbliższej przyszłości znaleźć władzom naszego kraju i poszczególnych regionów jak najlepsze rozwiązania w tym zakresie (tj. kreowania inteligentnych specjalizacji), wdrażając je w praktykę życia biznesowego, na tyle uda się nam, Polakom, zwiększyć szanse jako wiarygodnego i rzetelnego partnera gospodarczego na arenie światowej*²⁵⁷”. Rozwój regionu pozwoli zatem nie tylko przyciągać nowych interesariuszy (np. nowe organizacje i inwestorów, umożliwi powstanie np. nowych konsorcjów naukowo-badawczych), ale i tym obecnym dostarczy

²⁵⁶ H. Zdrajowska, *Sytuacja gospodarczo-społeczna w regionie łódzkim*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 67.

²⁵⁷ O rodzajach korzyści, wynikających ze współpracy w układzie: administracja publiczna – sfera biznesowa w danej jednostce terytorialnej, z uwzględnieniem dla niej strategicznych kierunków działania.

M. Barańska-Fischer, *Rola administracji publicznej w zakresie wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 596, Ekonomiczne problemy usług, nr 56, red.n. G. Rosa, A. Smalec, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 26.

doskonalszej jakości pracy i życia w jego ramach terytorialnych²⁵⁸. Rozwój ten – w sensie ogólnym – to kreacja nowych wartości dla społeczeństwa poprzez inteligentne rozwiązania zastosowane wewnątrz.

2.5. Potencjał innowacyjny regionu – istota i determinanty jego kształtowania. Cechy innowacyjnego regionu

Region, proinnowacyjnie zorientowany, charakteryzuje szereg zmiennych; podobnie zresztą, jak organizacje, małe, średnie i duże, dla których innowacyjność to *credo* ich funkcjonowania i rozwoju w warunkach coraz bardziej nasilającej się konkurencji. Chcąc nadać regionowi miano innowacyjnego, trzeba sprawdzić czy ma odpowiedni **potencjał innowacyjny**, który tworzą liczne zmienne.

Według autora „Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych”²⁵⁹, termin „**potencjał**”, występujący już we wcześniejszych rozważaniach, pochodzi od słowa łacińskiego *potentia* i oznacza, w odniesieniu do gospodarki (i wojskowości): „zasób możliwości, mocy, zdolności tkwiących w kimś, sprawność, wydajność w jakiejś dziedzinie”. Bazując na ww. określeniach, można podjąć próbę zdefiniowania **potencjału innowacyjnego regionu**, a jest to:

- 1 – **zdolność i sprawność regionu w zakresie kreowania innowacji**, rozpatrywana przez pryzmat szans, jakie on posiada do ich generowania w danym czasie i przy istniejących wewnętrznych i zewnętrznych (endo- i egzogenicznych) uwarunkowaniach,
- 2 – **wydajność regionu w zakresie skutecznego kreowania i komercjalizacji innowacji**, rozumiana jako wydajność gospodarki odnosząca wielkość produkcji w danym czasie, np. roku (np. liczba innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych, czy marketingowych), do wielkości zasobów użytych do jej wytworzenia.

Syntetyzując powyższe ujęcia definicyjne: za **potencjał innowacyjny regionu uważać można komplementarny spłot czynników wewnętrznych i zewnętrznych, oddziałujących na jego endogeniczną architekturę. Wraz z ogółem cech** (ekonomicznych, społeczno-kulturowych, politycznych, prawnych, techniczno-technologicznych i organizacyjnych oraz ekologicznych), **kształtowanych w ramach jego rozwoju cywilizacyjnego.**

²⁵⁸ Szerzej [w:] M. Barańska-Fischer, *Innowacyjność organizacji jako determinanta współkształtująca obraz współczesnej gospodarki globalnej*, [w:] „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 271, 2016, ss. 44-50. Autorka przedstawiła m.in. zbiór 22 rodzajów wyzwań, przed jakimi stoją decydenci jednostek terytorialnych i inni interesariusze, np. regionów, by tworzyć w sposób odpowiedzialny globalną rzeczywistość rynkową.

²⁵⁹ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2008.

Rodzaje czynników współokreślających potencjał innowacyjny regionu zestawiono w tabeli 7, zdając sobie sprawę, że w odniesieniu do wewnętrznej architektury i specyfiki środowiskowej każdego z regionów w Polsce, czy gdzie indziej, nie jest to z pewnością wyczerpujące zestawienie, a tylko zbiór kluczowych zmiennych. Ponadto, podkreślić trzeba, że chcąc opracować w miarę wyczerpującą ich listę dla danej jednostki przestrzennej, należy prowadzić wielopłaszczyznowe, przekrojowe badania w multidyscyplinarnych zespołach (teoretyków i praktyków odmiennych specjalności, specjalistów z zewnątrz, niezależnych ekspertów), w różnych perspektywach czasowych, angażując wcale nie małe siły i środki. Znajduje to częściowe odzwierciedlenie w projektach regionalnych strategii innowacji poszczególnych obszarów terytorialnych.

Tabela 7. Czynniki determinujące potencjał innowacyjny regionu

I. Czynniki wewnętrzne (endogeniczne)	II. Czynniki zewnętrzne (egzogoniczne)
1 – kapitał, ziemia, praca, informacje, wiedza, czyli zasoby będące do dyspozycji w danym czasie – ich rozmiar (wielkość), jakość, wydajność zastosowania, dostępność <i>just in time</i> oraz infrastruktura techniczna regionu, 2 – umiejętności i zdolności przedsiębiorców, władz regionu do synergicznego ich łączenia w praktyce realizowanych przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym oraz rodzaje, liczba, potencjał gospodarczy przedsiębiorstw z regionu, rodzaje stosowanych w praktyce rozwiązań z zakresu technologii, 3 – tradycja i doświadczenie podmiotów rynkowych regionu w zakresie generowania i komercjalizacji rynkowej innowacji, np. liczba zgłaszanych i uzyskanych patentów, 4 – skłonność interesariuszy wewnętrznych regionu do dzielenia się wiedzą i podjęcia współpracy na rzecz kreowania wartości dla reprezentowanej jednostki terytorialnej, również dla siebie samych, 5 – umiejętność przewidywania trendów rynkowych w czasie, prowadzenie w sposób ciągły badań i analiz na potrzeby gospodarki regionu, wysokość nakładów na prace z zakresu B+R, 6 – poziom percepcji interesariuszy wewnętrznych co do istoty zrozumienia znaczenia rozwoju regionalnego we	1 – uwarunkowania makroekonomiczne (czynniki analizy PEST/-LE) oraz mikroekonomiczne (tzw. sektorowe), a w szczególności: a) mechanizmy regulacji rynku i polityka władz rządowych, b) liczba wyższych uczelni, ośrodków badawczo-rozwojowych w kraju, nasilenie konkurencji krajowej, c) koniunktura i potencjał gospodarczy kraju, czy nawet części świata, d) inflacja, bezrobocie, e) polityka fiskalna i monetarna kraju, stabilność kursu walut, f) popyt i podaż, dynamika wzrostu gospodarczego, g) stopień rozwoju technologicznego kraju, części świata, świata, postęp techniczny, h) istniejące tendencje rozwojowe sektora lub branży, i) poziom konkurencyjności przedsiębiorstw, gospodarki kraju w otoczeniu globalnym, j) zachodzące procesy integracyjne gospodarek państw i regionów, postępująca globalizacja, k) sytuacja gospodarcza na rynkach kontynentalnych i globalnych, l) inne czynniki, specyficzne i właściwe dla architektury gospodarki kraju, części świata i całego świata

współczesnej gospodarce, ich wzajemna empatia i chęć partycypacji w kreowaniu architektury reprezentowanego regionu, 7 – konkurencja wewnątrzregionalna – jej natężenie, liczba konkurentów w poszczególnych branżach, 8 – learning by doing – ustawiczne kształcenie się, poszukiwanie i implementacja doskonalszych metod i sposobów zwiększania wartości regionu poprzez innowacje i inteligentne specjalizacje. 9 – inne czynniki, specyficzne i właściwe dla architektury gospodarki każdego regionu.	ta.
--	------------

Źródło: opracowanie własne.

Wyróżnione w tabeli determinanty mogą mieć w danym czasie charakter stymulujący budowanie potencjału innowacyjnego jednostki terytorialnej, czy przedsiębiorstw w niej zlokalizowanych lub w znacznym stopniu go ograniczać, uniemożliwiać rozwój i wzrost całego systemu społeczno-gospodarczego (organizacji i terytorium).

Za zmienną bazową, w grupie pierwszego rodzaju czynników, determinującą w największym stopniu potencjał innowacyjny w odniesieniu do organizacji, uważa się zasoby²⁶⁰. Analogicznie rzecz się ma w przypadku regionu i jego endogenicznego potencjału. Zbiór zasobów tworzą w nim zarówno zasoby uświadamiane, jak i nieuświadamiane (np. zdolności pracowników do uczenia się, rynkowy wizerunek organizacji) przez dany podmiot rynkowy, zasoby materialne i niematerialne, możliwe do wykorzystania w realizacji procesów innowacyjnych.

W literaturze przedmiotu z zakresu nauk społeczno-ekonomicznych brak jest w ogóle jednoznacznej interpretacji określenia „potencjał innowacyjny”. Z punktu widzenia organizacji poszukuje się raczej determinant jej innowacyjności, z kolei w odniesieniu do gospodarki, w skali makro, mówi się o jej „potencjale w zakresie tworzenia strumieni innowacji o znaczeniu komercyjnym”²⁶¹. Rynkowa ich komercjalizacja stanowi, tak czy inaczej, zasadniczy sens działań podmiotów rynkowych w tym zakresie.

Kontrowersje interpretacyjne toczą się ponadto wokół ustalenia znaczenia dwóch zbliżonych w swej istocie określeń: „potencjał innowacyjny” i „zdolność innowacyjna”. Niektórzy autorzy opracowań utożsamiają je, inni zaś wyraźnie

²⁶⁰ M. Zastempowski, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010, s. 153.

²⁶¹ Szerzej w: M. Dwilińska, *Potencjał innowacyjny gospodarki – pojęcie, determinanty, mierniki*, [w:] Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej, nr 18, 2005, ss. 113-132.

różnicują etymologię ich znaczenia²⁶², traktując, na przykład, potencjał innowacyjny jako zaledwie jeden z wielu czynników wpływających na zdolność organizacji, czy przestrzeni terytorialnej kraju do kreowania innowacji. Potencjałowi, zdefiniowanemu jako zasoby tkwiące w gospodarce, muszą towarzyszyć pewne umiejętności podmiotów rynkowych w zakresie efektywnego korzystania z nich oraz ich sukcesywnego uzupełniania i odtwarzania, aby dany kraj, w tym region, osiągnął trwałą zdolność innowacyjną²⁶³. Stąd też, zasadne jest, aby w założeniach aktualnie realizowanej przez dany region proinnowacyjnej polityki społeczno-gospodarczej uwzględniać różnorodne sposoby oddziaływań ze strony władz terytorialnych w stosunku do interesariuszy regionu, którzy potrafią stymulować jego rozwój i wzrost.

Bez stworzenia przez region dla społeczności regionalnej odpowiednich warunków i zaplecza, umożliwiających jej realizowanie aktywności innowacyjnej (zresztą nie tylko tej aktywności, wielu innych także), bez pobudzania w sposób systematyczny ducha przedsiębiorczości podmiotów rynkowych nie uda się zbudować w żadnej jednostce przestrzennej nowoczesnej infrastruktury otoczenia rozwoju innowacji. Wskazana jest zatem **synergia wykorzystania różnych metod i instrumentów**, sposobów empirycznie sprawdzonych w przeszłości, oparta na wiedzy i doświadczeniu **wszystkich interesariuszy regionu**, którzy pragną uczestniczyć w **aktualnej i horyzontalnej projekcji najbliższego im środowiska**.

Podkreślić należy, że za główną w ogóle przyczynę przeniesienia ekonomicznego wzrostu gospodarki krajowej na poziom regionalny uważa się „rezultaty ekonomiki aglomeracji w dziedzinie efektywności produkcji”²⁶⁴ – efekty interaktywnych i kolektywnych procesów sieciowych, instytucjonalnych i społecznych powiązań podmiotów rynkowych, relacji ewoluujących w czasie. Współczesna konstelacja gospodarki i rynków europejskich i świata przyczynia się do wzrostu znaczenia gospodarowania w regionie, stymulowania przedsiębiorczości i innowacyjności zlokalizowanych tu podmiotów rynkowych, przede wszystkim prowadzi do wzrostu stopnia uwrażliwienia decydentów danej jednostki terytorialnej na strukturę potrzeb i wymagań społecznych – łatwiejsza jest wówczas ich identyfikowalność i agregacja.

Pamiętać trzeba, że rynek regionalny, obszar ograniczony przestrzenie, obejmuje przecież niezależnie funkcjonujące układy nabywców i sprzedawców, producentów i pośredników, dostawców i innych kooperantów, przedstawicieli organów publicznych, instytucji o różnym profilu działania oraz innych partnerów, których łączą różnorodne relacje i powiązania. **W obrazie, horyzontalnie**

²⁶² K. Starzyk, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w procesie transformacji gospodarczej*, [w:] Z. Olesiński (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, PWE, Warszawa 1998, s. 266.

²⁶³ Por.: M. Dwilińska, *Potencjał innowacyjny gospodarki – pojęcie, determinanty, mierniki*, wyd. cyt., s. 119.

²⁶⁴ A. Świadek, *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 8.

ujmując, sprawnie funkcjonującej gospodarki regionu, powinien liczyć się **kompleksowy rozwój całej konstelacji terytorialnej**, z wszystkimi niemalże jej załkami (obszarami zacofanymi w stosunku do innych – wiodących w regionie lub kraju). Rolą władz regionu jest zatem odpowiednie nimi sterowanie i administrowanie, opracowanie swoistego i niepowtarzalnego wzorca postępowania, właściwego w danym czasie, dla charakteru i specyfiki reprezentowanego obszaru geograficzno-administracyjnego. Jedną z dróg, umożliwiających decydom regionu, dochodzenie do pożądaných, z punktu widzenia potrzeb jednostki przestrzennej, rozwiązań są **systemy innowacyjne**, które od co najmniej 15 lat są w Polsce przedmiotem interdyscyplinarnych badań i analiz na gruncie empiryczno-teoretycznym²⁶⁵.

W literaturze przedmiotu **region innowacyjny postrzega się jako system innowacji zamknięty pięcioma obręczami**²⁶⁶:

- 1 – rdzeniem, w postaci potencjalnej innowacyjności przedsiębiorstw uwidocznionej w umiejętności tworzenia przez nie środowiska współpracy (alianse i praca w sieci),
- 2 – sferą badawczo-rozwojową – w postaci instytutów naukowych i szkół wyższych,
- 3 – infrastrukturą wsparcia innowacyjności (publiczne, niekomercyjne centra innowacji i transferu technologii oraz komercyjne wiedzochłonne usługi okołobiznesowe, takie jak np. konsulting inżynierski),
- 4 – instytucjami innowacyjnymi (prawo, regulacje administracyjne, koszty transakcyjne),
- 5 – zdefiniowanymi zasadami gry w regionie.

Reasumując powyższe treści, nie sposób nie wyartykułować istotnych cech proinnowacyjnie nastawionego obszaru terytorialnego. Stwierdzić zatem można, że **regiony o wysokim potencjale innowacyjnym będą raczej dążyć, przynajmniej tak długo, jak są innowacyjne, do:**

- a – tworzenia sprzyjających warunków przedsiębiorcom do stałego generowania i komercjalizacji innowacji,
- b – stymulowania procesów innowacyjnych w sposób stały i silnego motywowania swoich interesariuszy do podejmowania działań i inicjatyw na rzecz wzrostu i rozwoju regionu,
- c – kreowania wizerunku innowacyjnej jednostki geograficzno-administracyjnej w celu przyciągnięcia nowych interesariuszy oraz zatrzymania istniejących, umożliwiając im współzarządzanie rozwojem regionu,
- d – ponoszenia niezbędnych nakładów inwestycyjnych na prace z zakresu B+R, aby móc wyznaczać potencjalne kierunki działania, zgodne z duchem czasu,
- e – ekspansji swoich „terytorialnych firm” i ich produktów” na nowe rynki – zarówno Europy, jak i całego świata.

²⁶⁵ Tamże, s. 9.

²⁶⁶ Tamże, ss. 28-29.

2.6. Istota i funkcje Regionalnych Systemów Innowacji

Projektowanie i egzemplifikacja przebiegu procesów innowacyjnych w gospodarce, w tym, w szczególności, ich wymiar regionalny, stały się, w ostatnich kilkunastu latach, niezwykle mocno eksponowanymi zagadnieniami w literaturze ogólnosiwiatowej. Globalny charakter współczesnego rynku, marginalizacja znaczenia niektórych gospodarek w skali świata, wobec najbardziej przodujących i technologicznie zaawansowanych, sprzyjały i częściowo nadal sprzyjają pogłębianiu się zjawiska przestrzennego zróżnicowania potencjału innowacyjnego jednostek terytorialnych istniejących na mapie świata. Wyraźnie daje się to zauważyć w polskiej rzeczywistości rynkowej – poszczególne regiony kraju są zróżnicowane, zarówno pod względem zdolności twórczej jednostek i organizacji, wewnętrznej ich przedsiębiorczości i innowacyjności, siły konkurencyjnej w branży czy sektorze.

Należy nadmienić, że realizacja przyjętego w Lizbonie przez Radę Europy (rok 2000) planu rozwoju dla państw UE okazała się po 10 latach porażką, mimo usilnie podejmowanych prób jego reaktywacji. Nowa strategia dla Europy, zaprojektowana na lata 2010-2020, zakłada m.in. zrównoważony i inteligentny rozwój społeczno-ekonomiczny całej gospodarki wspólnotowej, dążąc do wyeliminowania wszelkich błędów, jakie popełniono w pierwszej dekadzie nowego wieku.

Zapisy w treści dokumentu „Europa 2020” wskazują, że jeden z trzech priorytetów działania to: **rozwój inteligentny oparty na wiedzy i innowacji** – oznacza konieczność wzrostu poziomu innowacyjności zarówno sektora produkcji, jak i usług (...). Innowacyjność usług jest zasadnicza dla wzrostu poziomu innowacyjności i konkurencyjności gospodarczej UE²⁶⁷. Nadmienić należy, że w latach 2009-2011 w województwie łódzkim poniżej 10% przedsiębiorstw prowadziło działalność innowacyjną (przedsiębiorstwa przemysłowe innowacyjne – 11,1%, przedsiębiorstwa usługowe innowacyjne – 8,5%)²⁶⁸.

Patrząc na początek lat 90. poprzedniego stulecia: wówczas Unia Europejska zaproponowała, krajom członkowskim i krajom przygotowującym się do wejścia w struktury unijne, realizację przedsięwzięcia projektowego, tj. opracowania narzędzia realizacji polityki innowacyjnej: **Regionalnych Strategii Innowacji (RSI)**. Jest to kompleksowa wizja celów, zdaniem E. Okoń-

²⁶⁷ Szerzej [w:] J. Wiśniewska, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw usługowych a wyzwania strategiczne UE*, [w:] (red.n.) J. Wiśniewska, K. Janasz, *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012, ss. 201-204. Pozostałe dwa obszary to: rozwój zrównoważony oraz sprzyjający włączeniu społecznemu.

²⁶⁸ GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011* (data dostępu: 12.02.2013). Szerzej [w:] U. Wich, *Innowacyjność Polski w ocenie Unii Europejskiej i z perspektywy regionów*, [w:] *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, Lublin 2017, Vol. LI, 1. W artykule jest o ocenie poziomu innowacyjności Polski na tle krajów UE.

Horodyńskiej, oparta na ocenach dostępnych środków i możliwości ich wykorzystania oraz proponowany sposób i sekwencja działań dla wzrostu poziomu innowacyjności i rozwiązania dzięki nim kluczowych problemów danego regionu, zapewniająca dobrą pozycję na mapie konkurencji²⁶⁹.

Projekty RIS, w poszczególnych jednostkach terytorialnych, mają nietypowy charakter ze względu na liczbę podmiotów uczestniczących w ich przygotowaniu i realizacji²⁷⁰. Powstają one dzięki wykorzystaniu relacji zachodzących między uczestnikami systemów innowacji w ujęciu wewnątrzregionalnym, a te są zróżnicowane.

Biorąc pod uwagę posiadany potencjał innowacyjny wyróżnia się regiony innowacyjne, w których stale wytwarzane są innowacje oraz regiony uczące się, z silnie wykształconym podsystemem instytucjonalnym, ułatwiającym transmisję i adaptację innowacji²⁷¹.

Regionalny System Innowacji to publiczno-prywatne forum współpracy świata biznesu, administracji samorządowej i rządowej, instytucji naukowo-badawczych i edukacyjnych oraz instytucji pozarządowych, umożliwiające aktywizację lokalnych czynników wzrostu i lepsze wykorzystanie zasobów²⁷². To „zbiór składający się z najważniejszych uczestników życia publicznego, społecznego, gospodarczego, naukowego i kulturalnego regionu. Stanowi platformę współdziałania dla różnych instytucji publicznych i prywatnych na rzecz kreowania, dyfuzji i aplikacji innowacji (...). Dzięki interakcjom wykształca się sieć wzajemnych zależności między uczestnikami, co sprzyja kreowaniu środowiska innowacyjnego w wymiarze lokalnym i regionalnym”²⁷³.

Dzięki RIS zaczęto na poziomie regionalnym zajmować się zjawiskami przedsiębiorczości i innowacyjności, tworząc specjalne struktury terytorialne, zaangażowane w prace analityczno-badawcze w różnych sferach: **nauki, biznesu i administracji**. Pozwoliło to nie tylko scalać środowisko interesariuszy regionu, ale też stworzyć nową jakość ich współpracy na rzecz budowania proin-

²⁶⁹ E. Okoń-Horodyńska, *Jak budować regionalne systemy innowacji*, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2000, s. 21.

²⁷⁰ T. Bal-Woźniak, *Kapitał intelektualny fundamentalnym warunkiem powodzenia regionalnych strategii innowacji*, [w:] M.G. Woźniak (red.n.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, cz. 2, Zeszyt nr 7, 2005, Wydawnictwo Mitel, Gdynia, s. 152.

²⁷¹ M. Miedziński, *Koordinacja procesów innowacji na przykładzie województwa. Aspekty instytucjonalne regionalnych systemów innowacji*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo KBN, Warszawa 2001, s. 212.

²⁷² K. Matusiak, *Ośrodki innowacji w Polsce*, Wydawnictwo PARP i SOOliP, Warszawa-Poznań 2005, s. 32.

²⁷³ J. Boguski, *Regionalne Systemy Innowacji*, [w:] L. Białoń (red. n.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 2010, s. 139.

nowacyjnej kultury reprezentowanej jednostki przestrzennej²⁷⁴. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, zlokalizowanych w regionie, którym dialog z regionalnymi instytucjami działającymi w obszarze stymulowania i wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości wydaje się być najbardziej potrzebny. Regionalne strategie winny zatem odpowiadać specyficznym wymogom danego środowiska społeczno-gospodarczego z jednej strony, z drugiej natomiast być w zgodzie z celami przyjętymi w narodowej strategii innowacji danego państwa.

Z danych, opracowanych dla Polski, wynika, że do roku 2013 (kiedy realizowano badanie) nie powstały, w większości województw (regionów) w Polsce, **kompleksowo opracowane** regionalne systemy innowacji²⁷⁵. Ponadto, brak konsekwentnego i systematycznego ich wdrażania, jak również zbyt ogólny charakter przyjętych celów uznano za istotną słabą stronę poszczególnych koncepcji. Podkreślano jednak wielkie ich znaczenie w kontekście wywierania wpływu na zmianę świadomości społecznej (wobec zasadności realizacji procesów innowacyjnych) w procesie rozwoju gospodarki regionu. Czy jednak ma to 100% odzwierciedlenie w polskiej rzeczywistości rynkowej w każdym regionie? W przekonaniu autorki: dla pewnej części społeczeństwa ... raczej jeszcze nie (szczególnie w małych jednostkach terytorialnych); może się to wydawać nieco kontrowersyjne, dlatego więc należałoby to w najbliższej przyszłości zweryfikować empirycznie²⁷⁶.

Nieco konserwatywny charakter polskiego społeczeństwa, szczególnie ludzi starszego pokolenia, obawiającego się szybkich i radykalnych zmian w swoim otoczeniu, nie sprzyja kształtowaniu postaw akceptujących innowacyjność w ich środowisku. Związane to jest zapewne z ich lękiem, obawą i niepewnością o swoją przyszłość, o przyszłość swoich dzieci. A zatem edukacja ludzi w tym zakresie to podstawa, by móc kreować nowoczesne i inteligentne rozwiązania dla gospodarki regionów (kraju). Duża więc misja spoczywa na regionalnej i lokalnej administracji publicznej, np. na samorządach terytorialnych, mających najbliższy kontakt z mieszkańcami, przedsiębiorcami, innymi interesariuszami regionu.

²⁷⁴ Por.: M. Kochmańska, *Regionalne strategie innowacyjne środkiem rozwoju przedsiębiorczości na przykładzie województwa małopolskiego*, [w:] A. Chodyński (red.), Zarządzanie, Zeszyt nr 2, Sosnowiec 2007, s. 40.

²⁷⁵ B. Plawgo, T. Klimczak, P. Czyż, R. Boguszewski, A. Kowalczyk, *Regionalne systemy innowacji w Polsce. Raport z badań*, Wyd. PARP, Warszawa 2013, s. 83.

²⁷⁶ Np. w projekcie badawczym pt. Innowacje a społeczeństwo lub Świadomość społeczna a rozwój innowacji w regionie, lub Rozwój innowacji w regionie a świadomość społeczna zasadności działań w tym zakresie itp. Wskazane byłoby, aby projekt taki mógł być realizowany przez interdyscyplinarny zespół badawczy lub nawet transdyscyplinarny, np. widziałabym jego rozpoczęcie w perspektywie czasu przed 2020-2021 rokiem i mogłabym wziąć na siebie odpowiedzialność za pokierowanie jego realizacją, koordynowaniem prac zespołu badawczego.

Regionalny Systemu Innowacji sprzyjać ma procesom adaptacji struktur terytorialnych i zbiorowego uczenia się jego uczestników²⁷⁷. Niekwestionowanym atutem jest wykreowanie sieciowych powiązań jego interesariuszy. Centralne miejsce zajmuje proces innowacyjny wraz ze wszystkimi uwarunkowaniami jego realizacji i konsekwencjami dla interesariuszy, a głównie dla gospodarki reprezentowanej jednostki terytorialnej.

W literaturze podkreśla się zasadność tworzenia w regionach systemów innowacji w ujęciu branżowym, a więc według kryterium przedmiotowego. System ten obejmować ma też „współpracujące gałęzie przemysłu, uwzględniając aspekty technologiczne w postaci stosowanych rozwiązań technicznych oraz maszyn i urządzeń umożliwiających ich wykorzystywanie wraz z elementami społecznymi i rozwiązaniami organizacyjnymi niezbędnymi do zastosowania danej technologii”²⁷⁸. Obecnie dominuje pogląd, że systemy innowacyjne wszystkich typów i wszystkie formy powiązań są zazwyczaj umiędzynarodowione, co prowadzi do globalizacji działalności innowacyjnej, określanej jako technoglobalizm²⁷⁹.

W celu osiągnięcia dojrzałości innowacyjnej gospodarki regionu (danego przedsiębiorstwa), nieodzowna jest zazwyczaj koegzystencja wielu podmiotów rynkowych, sprawny przepływ wiedzy i informacji, włączanie się każdego podmiotu w projektowanie i realizację serii określonych zdarzeń rynkowych. System ten tworzą m.in. producenci, prosumenci, konsumenci, dostawcy materiałów i wyposażenia, pozostali kooperanci biznesowi, sfera naukowa i naukowo-badawcza, reprezentanci organów administracyjnych i całe pozostałe środowisko okołobiznesowe. Relacje poziome zachodzące między interesariuszami pozwalają generować określone modele biznesowe, w oparciu o które tworzy się nowa jakość środowiska proinnowacyjnego danego obszaru rynkowego. Im bardziej spójny i komplementarny będzie charakter więzi i wzajemnych interakcji, tym bardziej trwała będzie struktura sieci czy systemu. Daje to jednocześnie wszystkim podmiotom poczucie stabilności funkcjonowania i rozwoju działań w pożądanym dla nich i innych interesariuszy kierunku.

Działalność w sieci, pisze Arkadiusz Świadek, „(...) obejmuje kreację, kombinację, wymianę, transformację, absorpcję i eksploatację zasobów w powiązaniu z szeroko rozumianymi relacjami formalnymi i nieformalnymi”²⁸⁰.

Wśród zalet tego typu współpracy, w aspekcie analizy ich wpływu na rozwój gospodarki regionalnej, wymienić można następujące:

- 1 – integrację środowiska regionu, pomoc i wzajemne wsparcie interesariuszy,
- 2 – odczucie przez interesariuszy regionu bycia jego gospodarzami, współodpowiedzialnymi za jego losy,

²⁷⁷ Szerzej [w:] A. Nowakowska, *Regionalny wymiar procesów innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 69.

²⁷⁸ J. Bogdanienko, *Zarządzanie w spirali zapętlonej sieci – refleksje nad relacjami międzyorganizacyjnymi*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2016, s. 24.

²⁷⁹ Tamże, s. 25.

²⁸⁰ Tamże.

- 3 – możliwość łączenia potencjału poszczególnych jednostek i wydobywania najlepszych wartości z każdego z nich w realizowanych projektach innowacyjnych (zasada synergii),
- 4 – wzrost zdolności adaptacyjnych do wymogów otoczenia i siły przetargowej w kontaktach biznesowych,
- 5 – osłabienie siły zjawiska fluktuacji kadr,
- 6 – udrożnienie przepływu informacji i zwiększenie sprawności komunikowania się,
- 7 – wzajemna wymiana doświadczeń na rzecz realizacji wspólnych celów,
- 8 – uaktywnienie procesu wzajemnej kontroli i samokontroli wśród interesariuszy,
- 9 – obniżenie kosztów realizacji prac badawczo-rozwojowych, kosztów transakcyjnych każdego z osobna interesariusza – partnera sieci.

Warto w tym miejscu podkreślić istotną kwestię dotyczącą znaczenia określeń „system” i „sieć”. Zdaniem A. Nowakowskiej²⁸¹, „relacje sieciowe są podstawowym mechanizmem funkcjonowania systemu innowacji, są „mózgiem” systemu”. O ile, tworzenie się sieci innowacji jest zazwyczaj oddolne (na inicjatywę przedsiębiorcy), spontaniczne i naturalne, o tyle, uważa dalej autorka, „systemy innowacji są mocno koordynowane i wspomagane przez zaangażowanie się różnych instytucji”. Sieciowa forma koordynacji prac na rzecz rozwoju innowacji stwarza stronom, biorącym w nim udział, możliwość wzajemnego uczenia się, i wykorzystania nabytych doświadczeń.

Zatem usieciowienie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MSP w regionie sprzyjałoby²⁸²:

- tworzeniu silniejszych wewnętrznych struktur sieciowych,
- realizacji procesów innowacyjnych w sposób nieprzerwany,
- rozwojowi nowych form współpracy z konkurencją w ujęciu horyzontalnym (celem jest: zminimalizowanie ryzyka popełnienia błędów, uzgodnienie wspólnych standardów działania, dzielenie się kosztami realizacji projektów wysokobudżetowych),
- zawieraniu nowych więzi partnerskich z dostawcami,
- rozwojowi bardziej zaawansowanych niż dotychczas form współpracy producentów i odbiorców (cel: dopasowanie swych możliwości do oczekiwań klientów) – współpraca z klientami (prosumpcja),
- rozwojowi nowych metod wyceny technologii (cel: wczesne rozpoznanie przyczyn wystąpienia potencjalnych konfliktów i barier akceptacji innowacji),
- rozwojowi nowych form współpracy podmiotów, tzw. potrójnej helisy (państwo-nauka-przemysł) w regionach technologicznie zaawansowanych, np. jak Dolina Krzemowa (San Francisco), czy w ośrodkach naukowych typu „Tech-

²⁸¹ A. Nowakowska, *Regionalny wymiar procesów innowacji*, wyd. cyt., s. 69.

²⁸² Na podstawie materiału wykładowego: M. Freitag, *Die Bedeutung der Kooperation für den Innovationserfolg kleiner und mittlerer Unternehmen*, Technische Universität, Chemnitz 2017.

nopolis”, które powstały z inicjatywy rządu i skupiają okręgi przemysłowe najnowszej generacji (np. Silicon Bawaria w Monachium, TagusPark w Lizbonie, InfoPark w Budapeszcie i inne), czy parki technologiczne (technoparki) w Polsce,

- integracji nowych procesów i produktów w sieciowe systemy techniczne i społeczne,
- integracji rozproszonych kompetencji przedsiębiorców, reprezentujących różne branże i stosujących dotychczas różne technologie (cel: scalenie istniejących technologii rodzi często nowe, np. mechatronika, technologia mikrosystemów, optoelektronika, multimedia, biotechnologia i technologie środowiskowe).

Do charakterystycznych cech sieci innowacyjnych zaliczyć można²⁸³:

- 1 – w centrum uwagi znajdują się innowacje i proces interaktywnego uczenia się,
- 2 – przyjmuje się perspektywę systemową i interdyscyplinarną,
- 3 – wykorzystuje się perspektywę historyczną, uwzględniając ewolucje procesu innowacyjnego,
- 4 – wskazuje się różnice między systemami i akceptację braku istotności zjawiska optymalności dla procesów innowacyjnych,
- 5 – kładzie się nacisk na zależności występujące między aktorami – interesariuszami,
- 6 – to, że dotyczą innowacji wszelkiego rodzaju, produktowych, procesowych czy innych – ich rozwoju i dyfuzji,
- 7 – nacisk na centralną rolę instytucji w rozumieniu „zasad gry”,
- 8 – to, że są immanentnie związane z koncepcją dyfuzji innowacji, gdyż trudno jest określić linię demarkacyjną między siecią i jej otoczeniem,
- 9 – to, że są raczej koncepcyjnymi ramami, rzadziej formalnymi teoriami.

Zasadnicze znaczenie dla efektywnego i sprawnego funkcjonowania sieci ma przede wszystkim skłonność partnerów do współpracy, ilość i jakość wiedzy, jaką posiadają i jaką chcą się dzielić, jak również ich zdolność do absorpcji wiedzy z otoczenia. Koncepcja współdziałania w sieci wywołuje też, zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków, liczne zastrzeżenia i komentarze. Współpraca w sieci może bowiem prowadzić do konformizmu (konieczności podporządkowania się grupie osób) i przesuwania odpowiedzialności na inne osoby, rozciągając w czasie proces podejmowania decyzji realizacji projektów innowacyjnych. Ponadto, z kwestią korzyści wynikających z dzielenia się wiedzą w sieci jest ściśle związana obawa przedsiębiorstw przed utratą przewagi bazującej na wiedzy oraz problemy ochrony własności intelektualnej i tajemnicy handlowej²⁸⁴. Należy nadmienić, że relacje współpracy nie wykluczają jednak występowania relacji konkurencji

²⁸³ Por. A. Świadek, *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce*, wyd. cyt., s. 31.

²⁸⁴ M. Ratajczak-Mrozek, *Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] A. Adamik (red. n.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 134.

między podmiotami, i to zarówno wewnątrz sieci, jak i w otoczeniu. Może to sprzyjać ich dynamicznemu rozwojowi²⁸⁵.

Największym zaufaniem małych i średnich przedsiębiorstw cieszą się te formy współdziałania, które nie wymagają od nich trwałych związków, ujawniania swych ekonomicznych i finansowych podstaw działania, podporządkowywania się decyzjom odgórnym, uważa K. Safin. Za formę współdziałania, pisze dalej autor, najbardziej przystające do architektury małego przedsiębiorstwa (...) uważa się formy luźnej nieformalnej asocjacji o ograniczonym zasięgu czasowym i przestrzennym, które generując określone korzyści, pozwalają w stosunkowo łatwy sposób z nich zrezygnować²⁸⁶. Wobec tego należy wypracować akceptowalne przez partnerów współpracujących ze sobą metody i zasady kooperacji, by móc w ten sposób ograniczać ryzyko, niepewność oraz kosztowność działań o charakterze innowacyjnym.

Praktyka gospodarcza wskazuje, że budowanie powiązań innowacyjnych przynosi szczególne profity firmom niewielkim (zatrudniających do 10 pracowników) – tu efekty innowacyjne, wzrost przychodów i zysków są relatywnie szybko zauważalne²⁸⁷. Sieciami służącymi rozwojowi innowacyjności MSP są, zdaniem A. Pomykałskiego, klastry oraz Centra Zaawansowanej Technologii (...) ²⁸⁸.

Należy podkreślić, że **regionalne systemy innowacyjne** jako część składowa Narodowego Systemu Innowacyjnego **mogą również nawiązywać partnerskie relacje z innymi strukturami sieciowymi**, zarówno w kraju, jak i za granicą (np. jako międzyregionalne systemy innowacyjne). Struktury te mają zazwyczaj charakter otwarty, niemniej jednak współcześnie zauważa się, że każda jednostka terytorialna, mając swoje unikalne i specyficzne wartości, chce je zachować i eksponować, dążyć do wykreowania charakterystycznych niemal wyłącznie dla siebie dziedzin specjalizacyjnych – **inteligentnych specjalizacji**. Wytworzenie się jednak w pełni dojrzałego regionalnego systemu innowacji jest, zdaniem T. Markowskiego, podstawą budowania nowej jakości w sensie organizacyjno-przestrzennym, pozwalającej zwiększać potencjał ekonomiczny regionu i jego przewagę konkurencyjną.

Osiągnięcie **efektu synergii innowacyjnej** w systemie możliwe będzie dopiero wówczas, gdy wszyscy przynależni do RIS uczestnicy zechcą w sposób świadomy i użyteczny go współtworzyć, w imię realizacji wspólnych celów, w oparciu o zaufanie i empatię. Ważne jest przy tym, by „kształtując (...) sieć bieżących relacji, zachować otwartą postawę wobec tych uczestników, z którymi

²⁸⁵ D. Jelonek, *Modele kooperacji w sieciach innowacji*, [w:] red. n. M. Grabowska, B. Ślusarczyk, Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 79.

²⁸⁶ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, wyd. cyt., s. 199.

²⁸⁷ Por.: A. Świadek, *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce*, wyd. cyt., s. 33.

²⁸⁸ A. Pomykałski, *Sieciovie zarządzanie organizacjami w regionie*, [w:] K. Owczarek (red.), *Klastry w gospodarce regionu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 16.

do tej pory nie współpracowano”²⁸⁹. Ostateczny efekt współpracy jest tym większy, im wyższy jest stopień zaangażowania poszczególnych partnerów we współpracę oraz im bardziej skłonni są na daleko idącą elastyczność współdziałania, np. z uwagi na nadzwyczajne okoliczności, czy nieprzewidziane z góry sytuacje.

Reasumując, stwierdzić można, że w miarę dojrzały, regionalny system innowacji **winien pełnić następujące funkcje:**

- a – transfer wiedzy i kreowanie systemu powiązań sieciowych między jego podsystemami – uczestnikami, elastycznie do potrzeb i wymagań rynku docelowego,
- b – organizacyjno-techniczno-finansowe wspieranie przedsięwzięć innowacyjnych,
- c – motywowanie uczestników systemu do podejmowania przedsiębiorczych działań i inicjatyw,
- d – przygotowanie odpowiedniej dokumentacji w celu realizacji projektów innowacyjnych,
- e – inicjowanie nowych powiązań sieciowych w systemie, współtworzenie elastycznej struktury systemu,
- f – ustawiczna edukacja – podnoszenie kwalifikacji zasobów ludzkich i upowszechnianie dobrych praktyk biznesowych,
- g – kreowanie pozytywnego wizerunku rynkowego reprezentowanej jednostki terytorialnej.

W tabeli 8 przedstawiono zakresy oddziaływania wyodrębnionych instytucji RSI na rzecz tworzenia efektu synergii innowacyjnej podmiotów reprezentujących gospodarkę regionu.

Regionalny System Innowacji należy traktować jako zasadnicze dla regionu ogniwo wewnętrznej i zewnętrznej integracji współdziałania wielu podmiotów. System powinien posiadać orientację na popytowy aspekt innowacji, w szczególności w odniesieniu do tych z nich, które tworzą małe i średnie przedsiębiorstwa regionu.

Aktywizując rozproszone zasoby regionalne, dąży się do osiągnięcia efektu synergii prowadzącego do wzrostu konkurencyjności gospodarki regionu (...)²⁹⁰.

²⁸⁹ A. Bieńkowska, A. Zabłocka-Kluczka, *Innowacyjność organizacji w jej potencjał zaufania międzyorganizacyjnego*, [w:] P. Kubiński (red.), *Innowacje w biznesie – nowe modele i nowe praktyki*, Exante Wydawnictwo Naukowe, Wrocław 2017, s. 17.

²⁹⁰ Szerzej [w:] A. Tuziak, *Koncepcja metodologiczna badań innowacyjności administracji publicznej Podkarpacia*, [w:] A. Tuziak, B. Tuziak, D. Bobrecka-Jamro, W. Jastrzębska, *Innowacyjność i rozwój. Zakres i formy aktywności innowacyjnej administracji publicznej Podkarpacia w procesie trwałego rozwoju regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006, s. 40.

Tabela 8. Kluczowe instytucje RSI i ich rola w kreowaniu potencjału innowacyjnego regionu

Rodzaj instytucji	Zakres i sposób oddziaływania
1. Władze regionalne	• Wspieranie i tworzenie sieci innowacyjnych na poziomie strategicznym (koordynacja, makrozarządzanie i networking), • Wytwarzanie korzystnego klimatu dla działań innowacyjnych, • Uwzględnienie znaczenia rozwoju RSI w strategii rozwoju regionalnego, • Stosowanie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu regionem.
2. Instytucje edukacyjno-badawcze	• Wprowadzanie na rynek wysoko wykształconej siły roboczej (wzbogacenie kapitału ludzkiego regionu), • Promowanie postaw innowacyjnych i umiejętności pracy w zespole, • Promowanie szkoleń kadry pracowniczej.
3. Instytuty badawcze	• Wytwarzanie innowacji i nowych technologii odpowiadających na faktyczne potrzeby rynku (współpraca z firmami prywatnymi), • Adaptacja i modyfikacja innowacji i technologii sprowadzanych z zewnątrz.
4. Firmy prywatne	• Adaptacja, wytwarzanie i wdrażanie innowacji do zarządzania i produkcji, • Rynkowa komercjalizacja innowacji, • Współpraca z instytutami badawczymi (np. wspólne projekty, staże badawcze).
5. Instytucje finansowe i kredytowe	• Udostępnienie kredytów dla firm i przedsiębiorstw innowacyjnych (często o podwyższonym ryzyku).
6. Regionalne Centrum Innowacji	• Networking (wspieranie tworzenia sieci innowacyjnych) – koordynacja procesów wymiany informacji i konsultacji pomiędzy różnymi uczestnikami RSI, • Tworzenie i uzupełnianie baz danych o potrzebach instytucji RSI i nowych dostępnych technologiach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Miedziński, Koordynacja procesów innowacji na przykładzie polskiego województwa. Aspekty instytucjonalne regionalnych systemów innowacji, [w:] A. Kukliński (red.), Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku, wyd. cyt., s. 212.

2.7. Istota i implikacje inteligentnego zarządzania rozwojem regionów. Innowacyjne partnerstwo na rzecz kreowania wartości gospodarki regionu

Praktyka funkcjonowania regionów w Polsce wskazuje, od co najmniej kilkunastu lat, na niską jakość współpracy uczestników procesów innowacyjnych.

Każdy z nich zdaje się działać wyłącznie na własny rachunek, nie zdając sobie do końca sprawy, że zwykle komplementarne połączenie sił i środków mogłoby przynieść dodatkowe korzyści (wartość nadzwyczajną) wszystkim partnerom. W mentalności polskiego społeczeństwa zakorzenione są nadal, jako relikty poprzedniej epoki gospodarowania, utarte schematy myślowe, niechęć i nieufność przedsiębiorców w stosunku do otoczenia. Istotną przyczyną tego stanu rzeczy jest także brak sprawnego koordynowania i właściwego zarządzania projektowaniem i wdrażaniem innowacji przez jedną nadzorującą jednostkę w regionie, jak również nie monitorowanie na bieżąco efektywności działań podmiotów wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność organizacji. Inicjatywy klastrowe, jakie się podejmuje zdają się mieć często raczej doraźny charakter, bez wyciągania daleko idących wniosków strategicznych. Stąd też, dużą rolę w kwestii usieciowienia współpracy powinny odgrywać władze publiczne – krajowe i regionalne.

Jednym ze sposobów budowania regionalnych zdolności innowacyjnych mogłoby być kompleksowe i skoordynowane oddziaływanie jednostek samorządu terytorialnego jako strategów – innowatorów. Terytorium, a dokładniej mówiąc, jego cechy i specyficzny potencjał sprzyjają redukcji ryzyka innowacyjnego dla konkretnego podmiotu gospodarczego, ułatwiają absorpcję różnego rodzaju wiedzy, dają możliwość interaktywnego uczenia się i wymiany doświadczeń i to nie tylko przedsiębiorcom w nim zlokalizowanym²⁹¹.

Proces formułowania strategii rozwoju innowacyjnych regionów wymaga od ich władz terytorialnych szeregu działań i aktywności w zakresie kształtowania wewnętrznej polityki regionalnej, a w tym przede wszystkim:

- 1 – koordynacji planów i strategii rozwoju regionalnego z oczekiwaniami regionalnej (lokalnej) społeczności, a więc z założeniami Regionalnego Systemu Innowacji,
- 2 – zapewnienia odpowiednich warunków realizacji współpracy uczestnikom procesów innowacyjnych,
- 3 – aktywnej partycypacji we współtworzeniu i wspieraniu działań innowacyjnych podmiotów rynkowych tworzących sieć,
- 4 – monitorowania w sposób systematyczny sprawności i efektywności funkcjonowania RSI oraz wpływania na wzrost potencjału innowacyjnego podmiotów rynkowych jednostki,
- 5 – samodoskonalenia w zakresie stosowania kreatywnych i efektywnych metod i sposobów oddziaływania na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne,
- 6 – poszukiwania możliwości angażowania się w realizację projektów innowacyjnych o zasięgu ponadregionalnym,
- 7 – tworzenia regionalnej platformy wiedzy na potrzeby realizacji polityki regionalnej oraz aktualnych i potencjalnych interesariuszy, chcących w jej profilowaniu aktywnie uczestniczyć,

²⁹¹ A. Nowakowska, *Regionalny kontekst procesów innowacji*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2009, s. 37.

- 8 – integrowania aktywności całego środowiska wewnętrznego w kierunku tworzenia wyróżniających zdolności innowacyjnych regionu i zajęcia optymalnego miejsca na mapie percepcji kraju i jego poszczególnych subrynkach regionalnych.

Tak sformułowane działania i inicjatywy narzucają obecnie władzom administracyjnym danego terytorium, a w szczególności administracji samorządowej, konieczność podejmowania przemyślanych inicjatyw społeczno-gospodarczych z jednej strony, z drugiej zaś od niej samej wymagają niezwyklej sprawności zarządzania rozwojem reprezentowanej jednostki przestrzennej. Wyznaczanie i realizacja celów rozwojowych regionu niesie ze sobą szereg nieprzewidywalnych w skutkach niebezpieczeństw dla całej jego gospodarki, rzecz w tym, aby umieć je również uwzględniać w procesie planowania strategicznego, możliwie wcześniej identyfikować zagrożenia i podjąć środki zaradcze i działania zapobiegawcze.

Koncepcja realizacji nowego zarządzania publicznego w Polsce, w ujęciu regionalnym, wiąże się z coraz szybciej przebiegającymi procesami dostosowawczymi do uwarunkowań i dynamiki zmieniającego się otoczenia rynkowego. Racjonalne zarządzanie publiczne, przebiegające zazwyczaj w sytuacji ograniczonych możliwości budżetowych, wymaga ciągłego samodoskonalenia służb administracyjnych, aktualizowania ich wiedzy i wyznaczania ambitnych celów, rozwijania umiejętności koordynowania w sposób sprawny aktywności poszczególnych podmiotów gospodarczych i indywidualnych jednostek. Podkreślić trzeba, że to one właśnie są głównymi „aktorami” w regionie, choć samo już generowanie silnego impulsu dla innowacyjnego rozwoju jednostki przestrzennej leży dziś głównie w gestii jego władz publicznych – gospodarza określonego terytorium wraz z całym jego zapleczem instytucjonalno- zasobowym. To trudna funkcja zarządzania złożonymi w swej istocie społecznościami²⁹².

Nowoczesne zarządzanie rozwojem jednostki terytorialnej wymaga wspólnie odpowiedniego zaangażowania jego władz administracyjnych, co prowadzić może do:

- 1 – wzrostu znaczenia danego obszaru jako „partnera” godnego zaufania i kształtowania relacji długoterminowych z otoczeniem,
- 2 – podnoszenia poziomu i jakości życia interesariuszy i uatrakcyjnienia warunków gospodarowania dla przedsiębiorców,
- 3 – dostosowania zakresu i sposobów realizowanych polityk publicznych do potrzeb danego środowiska,
- 4 – stabilności mikro i makroekonomicznej gospodarki, z perspektywą jej rozwoju i wzrostu,
- 5 – demokratyzacji współzarządzania rozwojem jednostki terytorialnej na zasadzie tzw. dialogu obywatelskiego,
- 6 – zwiększenia stopnia przejrzystości podejmowanych działań adresowanych do całego rynku.

²⁹² H. Izdebski, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działania*, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2006, s. 27.

Jaki będzie zatem region XXI wieku w nowocześnie zarządzanej gospodarce? Czy na tyle atrakcyjny dla interesariuszy, że zbudują w nim przyszłość swoją i dla kolejnych pokoleń? Przed takim dylematem są zawsze władze rządowe i samorządowe większości polskich regionów, w których eksodus społeczeństwa w poszukiwaniu lepszych warunków życia zdaje się w ostatnim czasie szczególnie nasilać i na niewiele zdają się podejmowane w tym kierunku działania rządu w tym zakresie. Ponad 2 mln obywateli naszego kraju skutecznie rozwija i sprzedaje swoje talenty poza jego granicami, nie próbując, póki co, nawet szukać innej alternatywy dla siebie i swoich bliskich. Czy regiony w Polsce potrafią zatrzymać falę emigracji ludzi wykształconych? Jakie należy zatem stosować narzędzia i instrumenty realizacji polityk regionalnych, aby być atrakcyjnym dla interesariuszy? **Jak znaleźć w sobie lub wykreować unikalną wartość regionu wpisaną na stałe w jego architekturę?** Poniżej próba znalezienia odpowiedzi na tak sformułowane pytania, wraz ze wskazaniem kierunków działań dla władz administracyjnych kraju, regionów i ich rynków lokalnych. Należałoby zatem²⁹³:

- 1 – podejmować odważne, przemyślane decyzje, pozwalające optymalnie wykorzystać posiadany potencjał regionu,
- 2 – mądrze administrować jednostką przestrzenną, w odpowiedzi na sygnały płynące z rynku,
- 3 – chcieć słuchać rynku, a zarazem kreować jego potrzeby w pożądanym dla jednostki terytorialnej kierunku – tzw. **innowacyjne partnerstwo na rzecz tworzenia i rozwoju innowacyjnych regionów**,
- 4 – być koordynatorem zachodzących procesów twórczych i „sternikiem” aktywności innowacyjnej społeczności danego terytorium,
- 5 – pielęgnować relacje partnerskie interesariuszy regionu w układzie sieciowym, pozwalając włączać się w ich rozwój nowym podmiotom,
- 6 – myśleć globalnie, a działać lokalnie i dostosowywać do specyfiki rynku wewnętrznego rodzaj i zakres inicjatyw innowacyjnych,
- 7 – specjalizować się w czymś, a nie we wszystkim, kosztem ograniczenia jakości innych aktywności,
- 8 – mieć świadomość, że należy wykorzystać daną sytuację rynkową na zasadzie „tu i teraz”, choć dynamika zmian rynkowych sprawia, że należy widzieć i wiedzieć o konieczności rekonstruowania na bieżąco obrazu istniejącej rzeczywistości (np. wprowadzać nowe, oryginalne sposoby realizacji polityk publicznych),
- 9 – znać doskonale swoje zasoby i możliwości – realnie oceniać szanse rynkowe, a nie próbować na siłę „doganiać świat za wszelką cenę”,

²⁹³ Na temat współczesnych uwarunkowań i instrumentów pobudzania rozwoju regionów szerzej [w:] M. Smętkowski, *Rozwój regionów i polityka regionalna w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w okresie transformacji i globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 16 i kolejne oraz A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, ss. 189-222.

10 – kreować tożsamość i wizerunek regionu ambitnego i z perspektywami rozwojowymi dla swoich interesariuszy – dbać o zaspokojenie potrzeb obecnych, a nowi wówczas sami do niego dotrą.

Reasumując, jednostki samorządu terytorialnego, chcąc wykreować obraz nowoczesnego regionu, zarządzanego w inteligentny sposób, powinny praktycznie wykorzystywać następujące kategorie instrumentów²⁹⁴:

- 1 – doskonalenie świadczenia usług publicznych,
- 2 – orientacja na klienta,
- 3 – planowanie i zarządzanie strategiczne,
- 4 – menedżerski sposób kierowania,
- 5 – elastyczne zarządzanie personelem,
- 6 – mierzenie działalności,
- 7 – rozwój mechanizmów rozliczalności.

Od sposobów aplikacji tych narzędzi, sprawności i efektywności ich implementacji w środowisku biznesowym, zależy wizerunek danego regionu. Monitorowanie zatem charakteru i struktury zmian rynkowych, wynikających z ich zastosowania, pozwoli decydentom wyznaczać perspektywiczne kierunki rozwoju reprezentowanej jednostki przestrzennej oraz podejmować na bieżąco przedsięwzięcia adaptacyjne i dostosowawcze.

2.8. Analiza regionalnych uwarunkowań rozwoju innowacyjności MSP – próba syntezy zjawiska

Rozwój gospodarki regionu, chcącego „nauczyć innowacyjności” swoich interesariuszy, w szczególności sektor MSP, jest zjawiskiem złożonym. Sama zresztą zdolność i gotowość przedsiębiorców do uruchamiania działań o charakterze innowacyjnym też nie jest prosta w swej istocie i charakterze. Oddziaływanie licznych zmiennych sprawia, że menedżerowie organizacji, niezależnie w zasadzie od ich wielkości, wystawieni są na wielką próbę – próbę przetrwania w czasach burzliwych, z jednej strony, a z drugiej zaś, próbę znalezienia jak najlepszej ścieżki rozwoju reprezentowanego biznesu. Charakter aktywności z tym związanych zależy od osiągniętego poziomu rozwoju gospodarczego danego podmiotu, jak również środowiska, w którym działa, polityki promocji i wsparcia ze strony władz publicznych, czy wreszcie samego stosunku społeczeństwa do inicjowania i wdrażania działań rynkowych.

Innowacyjność organizacji, a w zasadzie ich zdolność innowacyjna, zależy w głównej mierze od tego, jaki poziom kompetencji menedżerskich²⁹⁵ reprezentują ich właściciele i kadra zarządzająca. Chodzi tu m.in. o ich wysiłek w zakresie sfery badawczo-rozwojowej, czy wynalazczej, skłonności do rozwoju posiadanych umiejętności zarówno pracowników, jak i swoich własnych, by móc opracować i wdrożyć innowacyjne rozwiązania biznesowe, poszukać źródeł ich

²⁹⁴ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 123.

²⁹⁵ K. Szczepańska-Woszczyzna, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2016, s. 277.

finansowania, jeśli własne zasoby finansowe są zbyt szczupłe na ich realizację. Istotne znaczenie w tej kwestii ma również kultura i struktura organizacyjna, która może sprzyjać lub hamować kreowanie i absorpcję innowacji²⁹⁶.

Generalnie biorąc, wśród czynników determinujących innowacyjność czynników: zewnętrzne (niezależne, a więc egzogeniczne) oraz wewnętrzne (zależne i kontrolowane, czyli endogeniczne)²⁹⁷. Odnoszą się, o czym już wcześniej wspomniano, do poziomu mikrootoczenia przedsiębiorstwa, mezootoczenia (regionu) oraz makrootoczenia²⁹⁸. Analiza czynników wewnętrznych sprowadza się zwykle do ujęcia zasobowego.

Aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce badano od początku lat 80. minionego wieku. GUS rejestrował bowiem corocznie wysokość ponoszonych na ten cel nakładów i osiągniętych efektów. Od 1993 roku poszerzono badania m.in. o cele działalności innowacyjnej, identyfikację rodzaju źródeł pozyskiwania informacji na rzecz generowania innowacji oraz rodzaje innowacji²⁹⁹. W Polsce powstały liczne zespoły badawcze, zajmujące się od początku lat 90. problematyką innowacyjności³⁰⁰.

Innowacyjność organizacji w ujęciu mezoekonomicznym jest więc wypadkową różnorodnych zjawisk, procesów, które mają wymiar gospodarczy, społeczny i przestrzenny³⁰¹. Zdaniem K. Poznańskiej potencjał innowacyjny (ogół czynników pozwalających efektywnie wdrażać innowacje) tworzą: potencjał finansowy, ludzki, rzeczowy i wiedza³⁰², generowana w procesach uczenia się. Niektóre zmienne określające innowacyjność są niepewne i często niemierzalne co do faktycznych efektów³⁰³, a to utrudnia porównywalność poszczególnych obszarów terytorialnych pod względem poziomu innowacyjności. Zdaniem

²⁹⁶ E. Stawasz, *Relacje między innowacyjnością i konkurencyjnością w małych innowacyjnych firmach*, [w:] *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 48, 2017, s. 271.

²⁹⁷ Np. w opracowaniach K. Poznańskiej, K. Janasza, W. Janasza, K. Koziół-Nadolnej, M. Pichlak i innych autorów.

²⁹⁸ A. Kamińska, *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] „*Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*”, nr 1, 2016, ss. 80-81.

²⁹⁹ H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, wyd. cyt., s. 61.

³⁰⁰ Np. w Warszawie, Lublinie, Poznaniu, Łodzi, Wrocławiu i innych jednostkach terytorialnych.

³⁰¹ M. Fełtynowski, A. Nowakowska, *Metoda oceny potencjału innowacyjnego regionów*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Zdolności innowacyjne polskich regionów*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2009, s. 11 i kolejne.

³⁰² K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, ss. 40-41.

³⁰³ I. Miciuła, *Metodyka tworzenia nakładów innowacyjności a determinanty ich wyników*, [w:] D. Rosati, J. Wiśniewska (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016, s. 101.

Ph. Cooke'a „innowacyjność jest w dzisiejszym świecie absolutnym priorytetem w dążeniu do zachowania mocnej pozycji konkurencyjnej regionów”³⁰⁴.

Innowacyjność regionów, w ujęciu K.B. Matusiaka, oznacza „zdolność i chęć regionów do ciągłego poszukiwania i wykorzystania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej (usługi), wprowadzania nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy”³⁰⁵. Wewnętrzne cechy i właściwości regionu, zdolności innowacyjne podmiotów w nim mieszczących się (tzw. podmioty sceny innowacji) tworzą architekturę jego innowacyjnego potencjału, a ten z kolei ma wpływ na skuteczność, sprawność i efektywność realizacji procesów innowacji.

Na innowacyjność gospodarki regionu składają się działania władz publicznych – rządowych i samorządowych, jednostek B+R, przedsiębiorstw oraz innych instytucji pomocowych, które tworzą otoczenie okołobiznesowe. Synergia ich współdziałania, oparta na sieciowych relacjach, ma prowadzić do tworzenia innowacyjnej gospodarki. Istotną rolę odgrywają umiejętności i zdolności społeczeństwa do permanentnego wyszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych rozwiązań³⁰⁶, chęć kształcenia się i wykorzystywania nauki jako stymulatora zmian twórczych.

Układ wewnętrznych warunków i cech regionu, warunkujących powstawanie kultury proinnowacyjnej wśród MSP, można rozpatrywać w układzie aktywnym (czynnym) i pasywnym (biernym). Pierwszy z nich oznacza projektowanie i realizację procesów innowacyjnych w MSP – od idei aż do wdrożenia innowacji na rynku, drugi zaś pojawia się w sytuacji, gdy innowacje się jedynie tworzy, a ich komercjalizacja rynkowa spoczywa na innych partnerach biznesowych. Wprowadzanie innowacji na rynek stanowi istotę rozwoju każdej organizacji. W odniesieniu jednak do małych i średnich przedsiębiorstw wdrażanie nowych rozwiązań stanowi nierzadko warunek, by mogły one na rynku w ogóle przetrwać³⁰⁷.

Poznanie oraz umiejętność interpretowania rodzaju, siły i charakteru oddziaływania czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw, po-

³⁰⁴ Ph. Cooke, *Planowanie regionalnej sieci innowacyjnej: doświadczenia regionalnej polityki innowacyjnej Unii Europejskiej w Południowej Walii*, [w:] *Polityka rozwoju regionalnego: innowacje i restrukturyzacja*, PARP, Warszawa 1997, s. 24.

³⁰⁵ K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii, Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 13.

³⁰⁶ P. Niedzielski, *Innowacyjność*, [w:] K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2008, s. 150.

³⁰⁷ M. Świeszczyk, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przykład województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 9.

zwala ich decydentom umiejętnie dostosować się do aktualnie istniejącej sytuacji rynkowej, bądź tej, w której przyjdzie się im, w najbliższej przyszłości, znaleźć³⁰⁸.

Wśród kluczowych determinant wewnętrznych kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw sektora MSP w regionie należy, w moim przekonaniu, wymienić następujące:

- 1 – cele działania przedsiębiorstw, ich zasoby, system zarządzania, rodzaj reprezentowanej branży, rynkowy cykl życia,
- 2 – tradycja, kultura, doświadczenie działania w branży, czy sektorze, know-how,
- 3 – inwestycje w sferę B+R, w szkolenia pracowników i ich rozwój intelektualny,
- 4 – skłonność decydentów organizacji do ponoszenia ryzyka i podejmowania trudnych przedsięwzięć, których skutki są nieprzewidywalne,
- 5 – postawy i zachowania przedsiębiorców, ich kompetencje i umiejętności, osobowość, motywacja pracowników (poprzez system nagród, szkolenia itp.), skłonność do dzielenia się wiedzą wśród pracowników, ich mobilność i elastyczność działania,
- 6 – rodzaj i charakter powiązań biznesowych (pozabiznesowych) z partnerami: klientami, dostawcami, bankami i innymi organizacjami finansowymi, władzami administracyjnymi, instytucjami pomocowymi dla rozwoju biznesu oraz konkurentami,
- 7 – inne czynniki, specyficzne dla konkretnych organizacji, np. lokalizacja przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna, wysokość budżetu promocyjnego do dyspozycji.

Zbór zmiennych zewnętrznych współtworzą następujące:

- 1 – rodzaje i charakter oddziaływania instytucji wsparcia (np. wszelkie udogodnienia, zwolnienia z opłat, liberalizacja przepisów i norm prawnych itp.),
- 2 – infrastruktura gospodarki regionu – stopień jej rozwoju na tle pozostałych regionów, w tym przede wszystkim przyległych do danego regionu,
- 3 – zasoby wewnętrzne regionu (kraju) – stopień ich wyeksploatowania oraz perspektywy dot. ich ewentualnego odtworzenia,
- 4 – wizerunek regionu, np. czy jest przyjazny przedsiębiorcom, czy jest kreatywny i nowoczesny, jakie ma perspektywy rozwoju horyzontalnego,
- 5 – mobilność społeczeństwa w regionie, skłonność do uczenia się, system edukacji,
- 6 – ukształtowanie terenu, powierzchnia i rzeźba regionu, warunki klimatyczne itp.,
- 7 – popyt na produkty pochodzące z regionu oraz stopień ich rynkowej konkurencyjności i zaawansowania technologicznego, jak również rynkowy cykl ich życia,
- 8 – siła konkurencji branżowej,
- 9 – stopień rozwoju sieci współpracy międzyorganizacyjnej w regionie,

³⁰⁸ M. Barańska-Fischer, R. Błażlak, *Innowacyjność organizacji – istota zagadnienia, uwarunkowania i charakter*, [w:] M. Barańska-Fischer (red.), R. Błażlak, G. Szymański, *Innowacje w biznesie, Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016, s. 12. W rozdziale 1.2 autorzy wskazanej książki przedstawili determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, ss. 12-16.

- 10 – polityka regionalna i globalna rozwoju gospodarki regionu,
- 11 – inne czynniki, specyficzne dla danej jednostki terytorialnej, np. jej historia, kultura, dziedzictwo kulturowe, demografia, poziom społecznego dobrobytu, czy tzw. grupy odniesienia (regiony partnerskie).

Powyższe zestawienie powstało na podstawie obserwacji rzeczywistości rynkowej, analiz i przemysłów autorki (wynikających z ok. dwudziestoletnich studiów literatury przedmiotu³⁰⁹ oraz licznych dyskusji prowadzonych w gronie naukowców podczas seminariów, konferencji naukowych, jak również wykładów ze studentami³¹⁰ w reprezentowanej przeze mnie Uczelni.

Zdając sobie sprawę z możliwych niedoskonałości powyższego ujęcia pragnę podkreślić, że konieczność tworzenia takich koncepcji w literaturze przedmiotu, poddawania ich krytycznej ocenie, uzupełniania treści. Weryfikacja empiryczna kompletności/”pojemności” listy to istotne źródło generowania wiedzy dla obecnego i kolejnego pokolenia badaczy.

Reasumując:

1. Rozwój innowacyjności przedsiębiorstw i regionu wymaga zaangażowania wielu podmiotów i uwzględnienia licznych, zwykle trudnych do przewidzenia, determinant; kluczowe znaczenie odgrywa właściwe rozpoznanie struktury istniejących potrzeb społeczeństwa, na rzecz którego powstają (powstaną) innowacje. Zidentyfikowanie barier rozwoju ułatwi z kolei „dostosowanie oferty instytucji współpracujących z przedsiębiorcami w celu poprawy efektywności gospodarczej regionu”³¹¹.
2. Region i przedsiębiorstwa zmagają się z różnego rodzaju wyzwaniami determinowanymi zarówno wewnątrznie i zewnątrznie. Zależności między innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw, a rozwojem innowacyjności regionów stanowi doskonałe pole do eksploracji zjawisk o jakże złożonej współcześnie konstrukcji. Antyinnovacyjne postawy przedsiębiorców MSP powinny być „rekształtowane” przez odpowiednią politykę pro-innowacyjną władz publicznych.
3. Rola, jaką odgrywają MSP w gospodarce, powoduje ową konieczność prowadzenia odpowiedniej polityki ze strony państwa oraz podmiotów otoczenia gospodarczego. Przedsiębiorców należy więc edukować i wspierać, by

³⁰⁹ Np. R. Sternberg, S. Hagenhoff, S. Walther, E.C. Martins, O. Arndt, F. Meyer-Krahmer, H. Bergmann, A. Jaspen, Ch. Tamásy, U. Gundrum, O. Pfirrmann, Ch. Oughton, M. Landabaso, K. Morgan, P. Davidson, R. Thurik, D. Smallbone, D. North, J. Wiklund i inni.

³¹⁰ Np. w ramach przedmiotu „Innowacje” (3. rok studiów), „Przedsiębiorczość” (4. rok studiów inżynierskich). Pragnę w tym miejscu podziękować Studentkom/Studentom za ich zaangażowanie w dyskusję oraz za utwierdzenie mnie w przekonaniu, że moja praca dla Nich i z Nimi ma sens. Dziękuję Państwu za ciepłe słowa, życzliwość i serdeczność we wzajemnych relacjach akademickich (semestr zimowy, rok 2018/2019).

³¹¹ M.A. Saar, *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości?* Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 7.

urzeczywistniali tak swe zdolności przedsiębiorcze, by korzyści miał i region (gospodarka regionu), oni sami oraz cała społeczność.

4. W strategii rozwoju krajów UE sektor MSP został uznany za priorytetowy obszar zainteresowania polityki unijnej³¹², dlatego polscy przedsiębiorcy muszą umieć to wykorzystać, region również. Region to swoistego rodzaju „przestrzeń wiedzy”, który opiera się na relacjach całej społeczności go tworzącej oraz podlega wpływom pozaregionalnym. Innowacje w regionie powstaną wówczas, gdy wszyscy aktorzy sceny innowacji potraktują „innowacje i twórcze myślenie (...) jako swe życiowe kompetencje”³¹³.

³¹² J. Kaczmarek-Krawczak, *Wdrażanie innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie regionu łódzkiego*, [w:] red. n. M. Kosala, M. Urbaniec, A. Żur, *Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 100.

³¹³ M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2013, s. 73.

3. W kierunku profilowania wsparcia innowacyjności MSP w gospodarce regionu

3.1. Istota problemu – od powstania koncepcji do realizacji decyzji innowacyjnych organizacji

Literatura przedmiotu traktuje problematykę małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w sposób szczególny. Ich elastyczność działania, w warunkach coraz silniejszej konkurencji rynkowej, sprowadza się do nieustannego, systematycznego poszukiwania nowych idei, koncepcji i pomysłów, nowych rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych i marketingowych. Działania w tym zakresie sprzyjają rozwojowi innowacji – nowych produktów, metod, sposobów, czy instrumentów pozwalających wykorzystać aktualną wiedzę, ale jednocześnie generować nową. Powstają dzięki temu innowacyjne sektory, czy dziedziny gospodarowania – zmienia się architektura gospodarki danej jednostki terytorialnej. Choć proces kształtowania się sektora MSP jest zróżnicowany w różnych jednostkach terytorialnych, to we współczesnej gospodarce odgrywa on istotną rolę – umacnia konkurencyjnie i stabilizuje gospodarczo dany region.

Turbulentny charakter współczesnego rynku w Polsce i w większości krajów świata wymusza poniekąd aktywność organizacji w kierunku poszukiwania wyróżniających zdolności oraz generowania nowoczesnych wartości, co wymaga dużych m.in. nakładów finansowych i rzeczowych, prowadzenia prac naukowo-badawczych, rozłożonych zwykle w czasie. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą zatem działać niezwykle dynamicznie i ofensywnie, bo w przeciwnym razie nie zdołają stawić czoła firmom dużym w rynkowej grze o nabywców i klientów. Inicjatywy twórcze i przedsiębiorcze związane są z ponoszeniem nakładów finansowych, na które często, jak praktyka wskazuje, nie stać decydentów reprezentujących firmy sektora MSP.

Analiza zachowań inwestycyjnych i innowacyjnych MSP stanowi, w moim przekonaniu, niezwykle interesujący, nie do końca zgłębiony (w ogóle w świecie) obszar badań, wymagający nieustannej eksploracji, ogromnej wiedzy i zaangażowania. Stanowisko to reprezentują też inni naukowcy, sugerując, że zachodzi „potrzeba realizacji badań bardzo dogłębnych, wykraczając poza klasyczną analizę ilościową”³¹⁴. Autorzy cytowanego opracowania podkreślają przykładowo, że niska jest produktywność inwestycji we Francji, mimo znacznych łącznych wydatków w ciągu ostatnich lat (...); dotyczy to również innowacji³¹⁵. W Niemczech zaś obserwuje się wśród MSP stosunkowo wysoki udział innowatorów, większy niż w innych krajach (Francji, Hiszpanii, czy we Włoszech). W wymie-

³¹⁴ J. Abel-Koch, G.del Bufalo, M. Fernandez, J. Gerstenberger, V. Lo, B. Navarro, B. Thornary, *SME Investment and Innovation France, Germany, Italy and Spain*, KfW Bankengruppe (KfW), Frankfurt 2015, s. 14.

³¹⁵ Tamże.

nionych państwach odnotowano (przed 2015 rokiem) ogólny spadek wysokości inwestycji i liczby innowacyjnych przedsięwzięć w MSP; główną barierą w Hiszpanii i w Italii były ograniczenia finansowe³¹⁶.

W gospodarce Niemiec odnotowano w ostatnich latach osłabienie działalności inwestycyjnej MSP (zwłaszcza w sektorze produkcyjnym)³¹⁷.

Jedną z opcji pozyskania wsparcia z zewnątrz dla biznesu to zwrócenie się do zewnętrznych organów i instytucji pomocowych w regionie (kraju/części świata) – ich rolą jest udzielanie m.in. wsparcia finansowego, instytucjonalnego, badawczego, naukowego, czy organizacyjnego i marketingowego.

W dążeniu Unii Europejskiej do zwiększania stopnia konkurencyjności gospodarki na arenie międzynarodowej i światowej powstały i nadal są tworzone odpowiednie struktury, mechanizmy oraz rozwiązania, pozwalające sprawnie i skutecznie realizować politykę innowacyjną w poszczególnych obszarach geograficznych. Najbardziej jednak znaczącą rolę odgrywa w tym względzie „gospodarz” kraju czy regionu – decydenci organów rządowych i samorządowych, na pomoc których przedstawiciele małego i średniego biznesu liczą najbardziej. Jako podmioty, reprezentujące to samo środowisko terytorialne, powinny dążyć do harmonijnego współistnienia – synergii, odpowiedzialnego za tworzenie klimatu i wartości nie tylko dla siebie samych, ale przede wszystkim z myślą o pozostałych interesariuszach danego terytorium.

Stąd też, dzięki świadomej realizacji założeń europejskiej i krajowej polityki innowacyjnej, powstały w regionach (województwach) terenowe, tj. regionalne strategie innowacji. Koncepcja ich tworzenia i rozwoju została przyjęta w Polsce m.in. w Narodowym Planie Rozwoju (na lata 2004-2006).

Nowa perspektywa wdrażania programów pomocowych UE na lata 2014-2020 otworzyła i nadal otwiera dla gospodarki (przedsiębiorców) ogromne możliwości wzrostu przedsiębiorczości i innowacyjności w całej zjednoczonej Europie. Podkreślić jednak należy, że rozwój każdej jednostki przestrzennej, czy w Polsce czy w UE, jeśli ma być zrównoważony i harmonijny, powinien być generowany/projektowany nie tyle przez same przedsiębiorstwa, ale dzięki ich współpracy z innymi podmiotami – organami administracji publicznej i organizacjami samorządowymi, instytucjami otoczenia biznesu, uczelniami, fundacjami, stowarzyszeniami i in. Rolą tych podmiotów jest wspieranie procesów innowacyjnych we wszystkich obszarach ich rynkowej aktywności, włączając również nowe organizacje.

Innowacje mają wpływ na rozwój i wzrost całej gospodarki, szczególnie jeśli chodzi o horyzontalne ujęcie ich skutków³¹⁸. Mają one bowiem charakter

³¹⁶ Tamże.

³¹⁷ Tamże.

³¹⁸ M. Barańska-Fischer, *Zarządzanie innowacjami – od powstania idei do komercjalizacji innowacji produktowych*, [w:] M. Barańska-Fischer (red.), R. Błażlak, G. Szymański, *Innowacje w biznesie, Wybrane zagadnienia*, wyd. cyt., s. 64.

strategiczny i wielowymiarową (...) postać³¹⁹. W literaturze przedmiotu pojawiło się niedawno nowe pole badawcze w zakresie zarządzania innowacjami, a mianowicie tzw. „Co-Innovation”= współinnowacje, stanowiące efekt międzyorganizacyjnej współpracy, przyspieszającej i rozwijającej działalność innowacyjną zaangażowanych w nią podmiotów³²⁰.

Koncepcja współdziałania podmiotów tworzących „Co-innowacje”³²¹:

- a – wymaga reorientacji organizacji w kwestii podejścia do innowacji, ujmowanych jako kombinacja i dopełnienie wewnętrznych wysiłków innowacyjnych z zewnętrznymi źródłami innowacji poprzez szeroki wachlarz relacji partnerskich (od aliansów strategicznych po konkurencję między sieciami, czy współdziałanie z podmiotami indywidualnymi),
- b – zakłada, że innowacje będą po prostu inaczej „robione”, niż dotychczas (wcale nie chodzi o to, by osiągać je szybciej, czy taniej),
- c – opiera się na założeniu, że zostaną wykorzystane różnego typu relacje współtworzenia, nastawione na wspólne tworzenie innowacji w wyniku ciągłych, długoterminowych, ale także jednorazowych i krótkookresowych interakcji.

Przedsiębiorstwa w regionie, tworząc sieci powiązań, powinny, zdaniem A. Pomykalskiego, zwrócić uwagę na kształtowanie tożsamości regionalnej. Ważne jest sformułowanie modelu regionalnego, w którym wszyscy uczestnicy będą brać udział i będą ponosić wspólną odpowiedzialność (np. region innowacyjny). To wyznacza główne kierunki rozwoju innowacyjnego i regionalnego, wspomaga uczestnictwo w polityce, badaniach i relacjach publicznych oraz łączy ich wszystkie działania we wspólny cel. Partnerstwo publiczno-prywatne umożliwia kooperację w realizowaniu innowacji, które stale czynią użytek z zasobów regionalnych³²².

Zapewnienie więc ciągłości rozwoju innowacji w regionach (kraju) oraz potencjału innowacyjnego winno być na trwałe wpisane w strukturę aktywności władz danych jednostek przestrzennych. Systematyczne motywowanie, stymulowanie, aktywizowanie podmiotów gospodarczych na rzecz tworzenia innowacji wchodzi przecież w zakres polityki regionalnej; odzwierciedleniem jej realizacji w sposób efektywny i skuteczny powinno być optymalne wykorzystanie potencjału innowacyjnego, jego ustawiczny rozwój, a w rezultacie wzrost stop-

³¹⁹ M. Barańska-Fischer, *Innowacje i przedsiębiorczość jako determinanty kształtowania nowoczesnej architektury rynku*, [w:] A. Pomykalski (red.n.), *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009, s. 145.

³²⁰ P. de Faria, F. Lima, R. Santos, *Cooperation in Innovation Activities: The Importance of Partners*, [w:] „Research Policy”, nr 39, 2010, s. 1082.

³²¹ P. Klimas, *Istota „Co-Innovation”, czyli nowego podejścia do zarządzania innowacjami*, [w:] Praca zbiorowa pod red. B. Mikuły, *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, Wydawca Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, ss. 153-154.

³²² A. Pomykalski, *Współpraca przedsiębiorstw w zakresie innowacji w regionie*, [w:] *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 92, 2012, s. 51.

nia konkurencyjności (innowacyjności) danego obszaru. Współpraca przedsiębiorstw powinna być oparta na strukturze modelu sieci uwzględniającej trzy wzajemnie powiązane elementy: podmioty – działania – zasoby³²³.

Nadmienić należy, że wśród zaleceń ekspertów OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – Organisation for Economic and Development), tzw. *policy makers*, odpowiedzialnych za realizację polityki innowacyjnej na poziomie regionalnym, znalazły się kwestie, na których w pierwszej kolejności powinni skupić swą uwagę decydenci poszczególnych jednostek, a mianowicie³²⁴:

1. Regionalnych instytucjach odpowiedzialnych za wsparcie innowacji w kontekście polityk prowadzonych na szczeblu centralnym.
2. Regionalnych systemach innowacji.
3. Inteligentnej specjalizacji.

Przedsiębiorczość i innowacyjność współczesnych organizacji stanowią, w warunkach dynamicznego rozwoju rynku, istotne aspekty ich funkcjonowania. Aktywności te przekładają się wprost na konkurencyjność rynkową tych podmiotów, stanowią istotny ich atut oraz świadczą o stopniu wykorzystania zasobów i rynkowych możliwości.

Szczególne miejsce w architekturze podejmowanych działań przez małe i średnie przedsiębiorstwa zajmuje projektowanie i wdrażanie innowacji, niezależnie od ich rodzaju, czy zasięgu geograficznego oddziaływania. Kluczowe więc dla intensyfikacji postaw przedsiębiorczych są instytucje wsparcia biznesu³²⁵, które są szczególnie istotne na etapie ich uruchamiania, bądź wczesnego rozwoju działalności.

Decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej podmiotów gospodarujących nie należą z reguły do łatwych. Decydenci zdają sobie doskonale sprawę z ich wagi, znaczenia dla swego przyszłego bytu i reprezentowanego przedsiębiorstwa. Gospodarka, by mówić o jej rozwoju i postępie, potrzebuje innowacji – produktowych, procesowych, technologicznych, organizacyjnych i marketingowych. W każdej z nich ucieleśnione jest postępowanie, którego celem jest doprowadzenie danego podmiotu do sukcesu, do wyróżnienia się na rynku, do zajęcia uprzywilejowanego miejsca w świecie, zazwyczaj konkurencyjnego, biznesu. Innowacje stanowią źródło osiągania przewagi nad rywalami rynkowymi, są siłą organizacji i wymagają zwykle skomplikowanych zabiegów i działań, zanim dotrą do ich adresata.

Chcąc zatem, z punktu widzenia decydentów małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, dążyć do kształtowania działań o charakterze innowacyjnym w sposób społecznie odpowiedzialny, a przede wszystkim racjonalny i ekonomicznie skuteczny, należy wziąć pod uwagę szereg determinant – istniejących

³²³ Tamże, s. 40.

³²⁴ http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86201.asp?soid=B92BB76DE63E4C5DAF779CF949D2A8AB (data dostępu: 1.03.2017).

³²⁵ L. Dau, A. Cuervo-Cazurra, *To formalize or not to formalize: Entrepreneurship and pro-market institutions*, [w:] „Journal of Business Venturing”, nr 29, 2014, ss. 668-686.

regulacji, narzędzi i instrumentów, sposobów, metod i technik oraz innych uwarunkowań, które właściwe są dla danego rynku i rodzaju innowacji. Projektowanie i wdrażanie innowacji zmienia zwykle misję i wizję, filozofię działania organizacji, a tym samym dotychczasowy sposób postrzegania otoczenia i zachodzących zjawisk i procesów. Inteligentne organizacje nie mogą być dziś nieinnowacyjne³²⁶; muszą umieć odnaleźć się w burzliwej rzeczywistości rynkowej i śmiało wytyczać, a następnie realizować określone inicjatywy i przedsięwzięcia innowacyjne. W przypadku firm dużych dzieje się to zwykle sprawniej, ale firmy mniejsze są bardziej elastyczne w działaniu – są bliżej klienta i jego potrzeb. W tym właśnie tkwi źródło ich konkurencyjnej przewagi i niekwestionowany atut – mocna strona, którą decydenci MSP powinni systematycznie wykorzystywać, profilując strategiczne, taktyczne czy operacyjne działania.

Ich zachowania konkurencyjne, przede wszystkim przedsiębiorcze i innowacyjne, determinuje szereg uwarunkowań, spośród których na plan pierwszy wysuwa się w obecnych czasach właściwe podejście do rynku – jego potrzeb, oczekiwań i preferencji. Funkcjonowanie współczesnych organizacji w wielokulturowym otoczeniu sprzyja, z jednej strony, większej otwartości decydentów na wyzwania płynące z rynku, z drugiej zaś niesie ze sobą ryzyko, by nie być zmarginalizowanym wśród innych podmiotów reprezentujących daną branżę, czy sektor działalności. Premią za podjęcie ryzyka może być wiele pozytywnych efektów, które mogą obejmować korzyści³²⁷: organizacyjne oraz rynkowe, technologiczno-innowacyjne, zwiększenia wewnętrznej sprawności działania przedsiębiorstwa. Istotną korzyścią jest ponadto „wyzwalanie i akceptowanie odważnych działań innowacyjnych i przedsiębiorczych pracowników i menedżerów przez stwarzane warunki motywujące, w tym klimat wsparcia, akceptację niepowodzeń i zachętę do uczenia się³²⁸”.

Skłonność do ryzyka jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw podejmujących odważne i perspektywiczne działania rozwojowe, prowadzących aktywność inwestycyjną, innowacyjną i prorynkową, nastawionych na wiedzę i kreatywność, a także na współpracę ze środowiskiem zewnętrznym i budowanie przewagi konkurencyjnej w warunkach zmieniającego się, a często nawet turbulentnego otoczenia³²⁹. Szacowanie ryzyka przez przedsiębiorców to zadanie

³²⁶ „Przedsiębiorstwo nie wprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się”, uważa Peter Drucker. Szerzej [w:] P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, ss. 162-163.

³²⁷ A. Motyka, *Zakres i korzyści rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 16, 2015, s. 87.

³²⁸ E. Urbanowska-Sojkin, *Orientacja na ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych*, [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 39, 849, tom 4, s. 315.

³²⁹ M. Matejun, K. Baranowski, J. Praska-Kruszyńska, *Ryzyko w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Depta A. (red.), *Problemy i perspektywy zarzą-*

złożone – jego wielowymiarowy charakter uniemożliwia całkowitą identyfikację składowych jego elementów. Wartość każdego przedsiębiorstwa, uważa K. Janasz, jest mierzona jego zdolnością do efektywnego zarządzania oraz ograniczania ryzyka i niepewności³³⁰.

Jednocześnie można założyć, iż „zwiększony apetyt na ryzyko” może przyczynić się do ograniczenia różnego rodzaju zagrożeń rozwojowych przedsiębiorstw³³¹ – tzw. ofensywne postrzeganie ryzyka (jako źródło osiągania potencjalnych szans i zysków dla organizacji, czy ponadprzeciętnych wyników³³²). Z drugiej strony, co charakteryzuje MSP w Polsce, wśród przedsiębiorców dominuje podejście, by negatywnie postrzegać ryzyko³³³ (zdarzenie negatywne, którego należy unikać) – to źródło powstawania potencjalnych niepowodzeń, porażek biznesowych, czy generowania innych, niechcianych strat w przyszłości.

Zachodzi konieczność nieustannego poszukiwania optymalnych dla danych warunków rynkowych aktywności, włącznie z kreowaniem wizerunku inteligentnej przestrzeni wokół siebie. Doświadczenie państw, które przeszły transformację ustrojową, wskazuje, że warunki, w jakich przyszło im funkcjonować są bardzo różnorodne w poszczególnych krajach. Zmiany potransformacyjne w strukturze gospodarki polskiej są zbyt powolne w porównaniu z państwami wysoko rozwiniętymi, a polityka proinnowacyjna kraju jest nadal niedoskonała, z punktu widzenia jej skuteczności³³⁴.

Dane pochodzące z licznych analiz rynku wskazują, że jedną z najważniejszych barier, która hamuje zaangażowanie przedsiębiorców w innowacje jest bariera kapitałowa. Zauważyć trzeba, że Polska znajduje się daleko w tyle (zajmuje bowiem przedostatnie miejsce) w zestawieniu krajów UE, jeśli chodzi o odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych (zarówno w obszarze innowacji technologicznych i nie technologicznych)³³⁵.

dzania w społeczeństwie ryzyka oraz zagadnienia jakości życia, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016, s. 23.

³³⁰ K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, wyd. cyt., s. 76.

³³¹ R. Lisowska, *External Determinants of the Development of Small And Medium-Sized Enterprises – Empirical Analysis*, [w:] „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, Vol. 11, nr 4, 2015, ss. 122-123.

³³² J. Spacey, *9 Examples of Positive Risk*, *Simplicable Business Guide* 2009, s. 177, <http://business.simplicable.com/business/new/9-examples-of-positive-risk> (data dostępu 15.08.2016), cyt. za: M. Matejun, K. Baranowski, J. Praska-Kruszyńska, *Ryzyko w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Depta A. (red.), *Problemy i perspektywy zarządzania w społeczeństwie ryzyka oraz zagadnienia jakości życia*, wyd. cyt., s. 22.

³³³ E. Kulińska, A. Dornfeld, *Zarządzanie ryzykiem procesów: identyfikacja, modelowanie, zastosowanie*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2009, s. 13.

³³⁴ Szerzej [w:] J. Sawulski, *Efektywność wydatków na badania i rozwój w Polsce na tle innych państw Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2018.

³³⁵ https://efl.pl/wp-content/uploads/2016/08/raport_layout_podgl_05.10.15r..pdf (data dostępu: 2.04.2017).

W Polsce zwiększenie dla przedsiębiorców źródeł i rodzajów wsparcia ich działalności innowacyjnej winno być na stałe wpisane w obszar realizacji długofalowej polityki gospodarczej, przede wszystkim innowacyjnej. Mimo, że większość przedsiębiorców zdaje sobie sprawę, że innowacyjność jest dziś i w przyszłości czymś obligatoryjnym, by istnieć i funkcjonować na rynku, to i tak w praktyce ich działań gospodarczych nie do końca znajduje to odzwierciedlenie, np. z danych Raportu „Innowacyjność w MŚP. Pod lupą” wynika, że mniej niż 50% badanych przedsiębiorstw uważa, iż innowacje stanowią warunek długoterminowego ich utrzymania się na rynku³³⁶. Ponadto, przedsiębiorstwa polskie zdają się nadal (po 30 latach transformacji systemowej) nie dostrzegać potencjalnych korzyści płynących z inwestowania w sferę badawczo-rozwojową, a w rezultacie w innowacje i przedsiębiorczość. Świadczą o tym zarówno wyniki badań empirycznych, w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Oparcie rozwoju współczesnych organizacji o innowacje jest z pewnością działaniem długofalowym, o czym winni być przekonani decydenci przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości. Rozwój innowacyjności MSP „opiera się głównie na ich naturalnej przedsiębiorczości, sprawności i wykorzystaniu szans rynkowych”³³⁷.

Idea bycia innowacyjnym, by móc być urzeczywistniona, wymaga zwykle wielu zabiegów i przemyśleń. W jej wdrożenie winni być włączani wszyscy interesariusze – od zarządzających menedżerów, po pracowników wszystkich komórek organizacyjnych, włączając instytucje zewnętrzne – pomocowe, wspierające działalność przedsiębiorców, zarówno od strony finansowej, jak i pozafinansowej. Zasadniczą rolę odgrywa w tym zakresie jednak państwo – jego organy rządowe i samorządowe, odpowiedzialne za realizację krajowej i terytorialnej polityki innowacyjnej. W tym celu konstruowane są nieustannie różnorodne programy pomocowe, jednakże ich znajomość jest nadal ograniczona wśród przedsiębiorców. Świadczą o tym wyniki prowadzonych badań, szczególnie w sektorze firm MSP – w odniesieniu do firm mikro. Ich skala działania nie sprzyja bowiem aktywności innowacyjnej, a brak kapitału skutecznie hamuje procesy w tym zakresie.

Innowacje i innowacyjność, ich oryginalny i wyjątkowy charakter, prowadzą firmy i ich decydentów do rozwoju, zapewniają im w miarę trwałe miejsce wśród konkurentów, przyczyniają się tym samym do wzmocnienia potencjału rozwojowego inteligentnej organizacji, generującej wiedzę i potrafiącą ją wykorzystać w sposób optymalny, w danym miejscu i czasie. Ponadto, jedne innowacje rodzą kolejne, a łańcuch zdarzeń, wynikających z ich aplikacji, jest z góry nie do końca przewidywalny (np. kolejne innowacje mogą powstawać ad hoc, inne zaś jako długotrwały i niezwykle kosztowny proces, rozłożony w czasie).

Tak czy inaczej, przedsiębiorstwa reprezentujące sektor MSP potrzebują, w większości państw świata, szczególnego traktowania przez rząd i instytucje

³³⁶ Tamże.

³³⁷ M. Matejun, *The process of opportunities exploration and exploitation in the development of smes' innovativeness*, [w:] „Management and Production Engineering Review”, nr 3, 2018, s. 5.

pozarządowe. Szczególna rola przypada więc przedsiębiorcy, bo on, kierując się własną wizją otaczających go zjawisk, może podejmować autonomiczne decyzje (...), pisze B. Nogalski³³⁸.

Polska jest pod tym względem szczególnie ważna. Ma centralną lokalizację geograficzną na mapie Europy i stanowi w nowej, społeczno-gospodarczej rzeczywistości zjednoczonej Europy istotny punkt odniesienia, jeśli chodzi o zaplecze potencjału ludzkiego, jego organizacyjno-twórcze możliwości i posiadaną cechę (niektórzy twierdzą, że wrodzoną) – ducha przedsiębiorczości, od pokoleń tkwiącym w narodzie.

Kształtowanie więc środowiska biznesowego przychylnego przedsiębiorcom, by samodzielnie i (lub) przy współdziałaniu z innymi podmiotami, stawali się i wzmacniali z czasem swą przedsiębiorczość i innowacyjność, winno być na trwałe wpisane w filozofię powstawania i wdrażania polityki regionalnej i lokalnej. Tworzenie i rozwój wyspecjalizowanych w tym zakresie instytucji i organów terenowych pozwoli skutecznie zdynamizować, przedstawicielom władz centralnych kraju i jednostek terenowych, zmiany w tym zakresie³³⁹. To konieczność, zasadnicze wyzwanie dla wszystkich jednostek przestrzennych, by móc współkreować obraz inteligentnego obszaru rynkowego (przyciągać inwestorów, mieszkańców, turystów), współtworząc dobrobyt społeczeństwa jako całości, realizując misję zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju reprezentowanego środowiska.

Biorąc pod uwagę dynamikę zmian i przeobrażeń zachodzących w otoczeniu zasadne jest, z punktu widzenia przedsiębiorców, by w sposób logiczny i przemyślany urzeczywistniać swe wizje bycia innowacyjnym. Uwarunkowania wewnętrzne mogą, rzecz jasna, skutecznie ograniczać szybkość realizacji decyzji i działań w tym zakresie. Rozważyć należy wszystkie możliwości wykorzystania posiadanego zaplecza, zasobów – sukcesywnie je wzmacniać i uzupełniać, generować nowe, jeśli zachodzi taka potrzeba.

Nabiera to szczególnego znaczenia w warunkach nowego ładu gospodarczego w zjednoczonej Europie, czy w globalnej gospodarce, otwartej na przenikanie się kultur, środowisk, czy zasobów – od intelektualnych począwszy, a na materiałowych skończywszy. Wkomponowanie odpowiednich stymulatorów innowacyjności w sposób systemowy (w system społeczno-gospodarczy i ład prawny, tworząc system zachęt i bodźców dla przedsiębiorców) przez organy administracji publicznej i instytucje pomocowe sektora publicznego, wyspecjalizowane w tym zakresie, wiąże się z ogromną ich odpowiedzialnością wobec społeczeństwa jako całości.

³³⁸ B. Nogalski, *Przewaga konkurencyjna gospodarki jutra*, [w:] red.n. J. Perenc, J. Hołub-Iwan, *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 131.

³³⁹ K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 109.

3.2. Polityka innowacyjna – istota, pojęcie, uwarunkowania i ocena realizacji

Polityka innowacyjna zaliczana jest do polityki gospodarczej kraju i stanowi jej rdzeń. Jest pochodną realizacji polityki naukowej oraz technologicznej, a także przemysłowej i technologicznej³⁴⁰. Zasadniczym założeniem konstrukcji, odpowiednio dopasowanych do danego środowiska, metod, narzędzi i instrumentów jej realizacji, jest dążenie do efektywnego i skutecznego wzmacniania innowacyjności podmiotów gospodarczych. Dynamiczny rozwój gospodarki danego regionu, kraju ma sprzyjać zwiększeniu stopnia jej konkurencyjności, a tym samym reorientacji istniejących podmiotów na postęp i generowanie nowej wiedzy. Wiedza jako główna siła sprawcza zachodzących zmian i przeobrażeń w organizacjach i ich otoczeniu jest nośnikiem innowacyjności z jednej strony, z drugiej zaś stanowi ich pochodną. Zatem, synergia współistnienia i współoddziaływania głównych sił sprawczych zmian o charakterze innowacyjnym, czyli przemysłu, nauki i rządu (samorządów terytorialnych) sprzyja efektywnej realizacji polityki innowacyjnej danej jednostki terytorialnej.

Należy podkreślić, że zmiana systemu ekonomicznego w Polsce spowodowała wzrost znaczenia struktur samorządowych w rozwoju gospodarczym. Samorządowe jednostki terytorialne, np. województwa, stały się „podstawą tworzenia struktur samorządowych i gospodarczych kraju, które decydują o tempie wzrostu gospodarki, stymulują procesy innowacyjności na poziomie regionalnym, pozyskują czynniki rozwojowe. Jest to wystarczający powód, by politykę innowacyjną umieścić na poziomie regionalnym”³⁴¹.

Samo określenie „polityka innowacyjna” jest definiowane w literaturze przedmiotu w sposób zróżnicowany – w szerokiej i wąskiej perspektywie interpretacji pojęcia. Jako „działalność organów władzy publicznej, która zmierza w sposób pośredni lub bezpośredni do wspierania innowacyjności, a przez to i konkurencyjności gospodarki”³⁴² rozumie się w zasadzie filozofię jej kreowania – misję, jaką pełni dla gospodarujących podmiotów i całego systemu społeczno-gospodarczego. W szerszym kontekście, E. Okoń-Horodyńska, definiuje politykę innowacyjną jako programy rządowe, narzędzia, instrumenty, mechani-

³⁴⁰ Szerzej [w:] E. Romanowska, *Ewolucja polityki innowacyjnej Unii Europejskiej. Strategia oraz instrumentarium wsparcia innowacyjności w kontekście integracji z UE*, [w:] *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka* (Research on enterprise in modern economy – theory and practice), Nr 2/2014, s. 8. https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30679239/REME_9_%282-2014%29-Art1.pdf (data dostępu: 2.03.2017).

³⁴¹ Z. Makiela, *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 222.

³⁴² Szerzej [w:] S. Ciok, *Polityka rządu wobec wspierania działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej* [w:] *Endo i egzogeniczne determinanty obszarów wzrostu i stagnacji w województwie dolnośląskim w kontekście Dolnośląskiej Strategii Innowacji*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2009, s. 120.

zmy i miary mające na celu (...) oddziaływanie państwa na poziom innowacyjności poszczególnych podmiotów i sektorów, jak również na kształtowanie sił innowacyjnej struktury gospodarczej³⁴³. Zatem, rola polityki innowacyjnej przejawia się w zmianach kierunków i sposobów finansowania innowacji (...) przez wzrost udziału wydatków państwa oraz ograniczanie udziału własnych wydatków przedsiębiorstw. Prowadzi to do efektywnego mechanizmu wdrażania innowacji³⁴⁴. Istotną rolę w stymulowaniu procesów innowacyjnych i podejmowania ich przez współczesne organizacje odgrywa finansowe i pozafinansowe wsparcie, pomoc instytucjonalna z zewnątrz, jak również publiczno-prywatne relacje partnerskie między interesariuszami – realizatorami założeń polityk terytorialnych³⁴⁵.



Rys. 5. Miejsce polityki innowacyjnej w strukturze pozostałych polityk, istotnych dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności współczesnych organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wszelkie więc działania władz państwa i jego terenowych organów (regionalnych, lokalnych), mające na celu stymulowanie innowacyjnego rozwoju organizacji, kreowania i dyfuzji innowacji, ich praktycznego wykorzystania w gospodarce, można nazwać polityką innowacyjną. Wymaga to podjęcia szeregu prac przygotowawczych, opracowania wielu dokumentów, zazwyczaj zmiany mentalności myślenia decydentów politycznych i gremiów gospodarczych, niemniej jednak stanowi podstawę kształtowania architektury nowoczesnej gospodarki. Zmiany systemowe są nieuniknione w każdym z etapów rozwoju

³⁴³ E. Okoń-Horodyńska, *Co z narodowym systemem innowacji w Polsce*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2004, s. 13.

³⁴⁴ R. Ciborowski, *Instrumenty polityki innowacyjnej Unii Europejskiej i ich wpływ na działalność proinnowacyjną przedsiębiorstw*, [w:] „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 6, 2014, s. 64.

³⁴⁵ Por.: J. Stryjek, *Polityka innowacyjna i narodowy System Innowacji w Polsce*, [w:] „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH – Studia i Prace”, nr 1, 2015, s. 60.

cywilizacyjnego społeczeństwa. Koordynowanie prac w zakresie wzmacniania potencjału innowacyjnego organizacji przez podmioty rządzące krajem, czy regionem sprzyjać ma wzrostowi ogólnospołecznego dobrobytu i pożądanym wartości dla każdej z grup społecznych.

W krajach Europy Zachodniej zajmowano się analizą problematyki oddziaływania państwa na rzecz rozwoju nauki i techniki od początku lat 80. minionego stulecia. Mówiło się w tym względzie o dwóch zasadniczych tendencjach, a mianowicie o³⁴⁶:

- 1 – postrzeganiu kluczowej roli innowacji jako determinanty kształtowania rozwoju ekonomicznego kraju,
- 2 – wzroście znaczenia uczelni w procesach transferu wiedzy do przemysłu.

Rozwój polityki państwa i działań o charakterze pomocowym na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla współczesnych organizacji zajmuje szczególne miejsce w konstrukcji i realizacji polityki społeczno-gospodarczej każdej jednostki terytorialnej. Polityka innowacyjna dotyczy działań władz centralnych na poszczególnych szczeblach ich terytorialnego oddziaływania (całego obszaru kraju, regionu, rynków lokalnych), umożliwiając wsparcie dla podmiotów zajmujących się procesami kreowania, dyfuzji i rozpowszechniania innowacji³⁴⁷.

W ciągu ostatniego półwiecza, zdaniem J. Stryjek, nastąpił dynamiczny rozwój polityki innowacyjnej, a w państwach wysoko rozwiniętych przybrała ona charakter polityki horyzontalnej, głęboko zakorzenionej w niemalże wszystkich sferach działalności państwa³⁴⁸.

Wśród głównych determinant jej rozwoju należy wymienić³⁴⁹:

- wzrost konkurencji na rynkach całego świata,
- demokratyzację społeczeństwa i wynikającą z tego modyfikację „klasycznych” funkcji państwa,
- liberalizację przepisów prawnych dla działalności rynkowej podmiotów gospodarczych – polityka instytucjonalna,
- strukturę rynku i rodzaj istniejących podmiotów,
- charakter globalizującej się gospodarki świata,
- potencjał rozwojowy kraju, regionu – zasoby do dyspozycji innowacyjnych organizacji i ich zdolność absorpcyjna wykorzystania istniejących możliwości,
- misja, wizja i cele dot. rozwoju danej jednostki terytorialnej.

Polityka innowacyjna państwa związana jest z zarówno z przedsiębiorczością istniejących organizacji, jak również wynika z realizacji zadań państwa

³⁴⁶ R. Stanisławski, *Założenia polityki innowacyjnej państwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 70, 2011, s. 18.

³⁴⁷ Por.: J. Stryjek, *Polityka innowacyjna i Narodowy System Innowacji w Polsce*, [w:] <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik/Documents/JS21.pdf> (data dostępu: 2017.04.04).

³⁴⁸ Tamże.

³⁴⁹ Opracowanie własne.

w stosunku do nich. Ma to odzwierciedlenie w wymiarze krajowym i regionalnym. Do zadań instytucji rządowych należy przede wszystkim kształtowanie ogólnych ram ekonomicznych, prawnych, organizacyjnych i instytucjonalnych sprzyjających podejmowaniu działalności innowacyjnej w gospodarce oraz bezpośrednio rozwoju potencjału badawczo-rozwojowego i naukowego kraju, uważa E. Stawasz³⁵⁰. Rząd reguluje, przez odpowiednie instrumenty (prawne, ekonomiczne, instytucjonalne, finansowe, marketingowe, organizacyjne i inne), decyzje przedsiębiorców w zakresie innowacyjności i ich, de facto, aktywność rynkową. Instytucje administracji publicznej odpowiedzialne są za wdrażanie ustaw, dyrektyw i opracowań rządowych.

W literaturze przedmiotu coraz częściej zauważyć można postulat, aby polityka innowacyjna uwzględniała ścisły związek innowacji z przedsiębiorczością i przedsiębiorcą³⁵¹. Ma stanowić swoistego rodzaju spoiwo dla wszystkich innych, oddziałujących na jej strukturę polityk (subpolityk), na rzecz ukształtowania satysfakcjonujących koncepcji i modeli wspomagających procesy decyzyjne decydentów reprezentowanego środowiska.

Podkreślić należy, że zdolność i gotowość gospodarki całego kraju, czy szerzej – części świata, do wynajdowania, rozwijania i wdrażania idei o charakterze innowacyjnym prowadzi, w warunkach rosnącej konkurencji, do powstawania zmian (charakteru i wrażliwości reagowania na otoczenie) środowiska biznesowego, które są nieuniknione. Bazując na doświadczeniu, wiedzy i zdolnościach kadr menedżerskich współczesnych organizacji, wzmacniając ich aktywność innowacyjną z zewnątrz oddziaływaniem i rozwiązaniami systemowo-regulacyjnymi, pozwalającymi kształtować i dynamizować ich przedsiębiorczość, możliwe jest wykreowanie, opartej na wiedzy, nowoczesnej i inteligentnej gospodarki regionu, kraju, czy części świata. Gotowość do podejmowania działań przez podmioty rynkowe odgrywa, zdaniem E. Stawasza, niekwestionowaną rolę zarówno w ich rozwoju, jak i w rozwoju reprezentowanych jednostek terytorialnych³⁵².

Na rysunku 6 przedstawiono zasadnicze części składowe realizacji polityki innowacyjnej, mające odzwierciedlenie w implementacji rozwiązań w tym zakresie w odniesieniu do firm sektora MSP. Połączenie ich w sposób spójny i wzajemnie się przenikający stanowi zasadniczy warunek sprawnej jej realizacji.

³⁵⁰ E. Stawasz, *Polityka innowacyjna wobec MSP*, [w:] „Ekonomiczne Problemy Usług”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 654, nr 70, 2011, s. 50.

³⁵¹ K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 89.

³⁵² Szerzej [w:] E. Stawasz, *Rozwój badań nad innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica nr 234, 2010, ss. 123-136.



Rys. 6. Realizacja polityki innowacyjnej i jej uwarunkowania
Źródło: opracowanie własne.

Wzrost tempa rozwoju innowacyjności organizacji to zasadniczy, nadrzędny cel realizacji polityki innowacyjnej w jednostce terytorialnej. W odniesieniu do tak sformułowanego celu wyszczególnia się w literaturze przedmiotu następujące cele szczegółowe³⁵³:

1. tworzenie klimatu sprzyjającego innowacyjności, a w tym:
 - promocja konkurencji międzynarodowej i rozwoju technologicznego,
 - zachęcanie do współpracy między podmiotami systemu innowacji,
 - eliminacja wszelkich legislacyjnych i regulacyjnych hamulców innowacyjności,
2. wspieranie kultury innowacyjności w przedsiębiorstwach, a w szczególności:
 - rozwijanie wśród przedsiębiorców wyobraźni w odniesieniu do nowych produktów, usług i procesów,
 - powiększanie zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstw w stosunku do wiedzy i umiejętności,
 - rozwijanie umiejętności zarządzania projektami aż do wprowadzenia innowacyjnego produktu na rynek,
 - rozwijanie umiejętności zarządzania ryzykiem oraz tworzenie środowiska, w którym opłaca się podejmować ryzyko związane z innowacją,

³⁵³ R. Chabbal, *Characteristics of Innovation Policies, Namely for SMEs*, [w:] „STI Review”, No. 16, 1995, ss. 106-109, cyt. za: Ł. Nazarko, *Polityka innowacyjna – inteligentny interwencjonizm*, [w:] Miscellanea, https://www.researchgate.net/profile/Lukasz_Nazarko/publication/282389472_Polityka_innowacyjna_-_inteligentny_interwencjonizm/links/57bcc9be08ae6c703bc524e7/Polityka-innowacyjna-inteligentny-interwencjonizm.pdf (data dostępu: 29.11.2017).

3. zapewnienie przedsiębiorstwom szerokiego pakietu usług wzmacniających ich systemy innowacji:

- rozprzestrzenianie informacji o nowych technologiach, nowych zjawiskach i trendach,
- pomoc przedsiębiorcom w odnajdywaniu odpowiednio wykwalifikowanych partnerów (najlepiej w bliskim otoczeniu).

Polityka innowacyjna mieści się jedynie w teorii w gestii (kompetencjach) jednego (i) lub kilku organów: centralnego, czy samorządowych. W praktyce jej aplikacja terytorialna jest związana z daleko idącą fragmentaryzacją działań, tj. dostosowaniem istoty i założeń do³⁵⁴:

- charakteru i specyfiki ściśle określonego obszaru rynku – środowiska, któremu jest adresowana,
- rodzaju podmiotów ją urzeczywistniających,
- dynamiki i tempa rozwoju społeczno-gospodarczego danej jednostki przestrzennej, istniejących, pozostałych uwarunkowań endo- i egzogenicznych, determinujących jej skuteczność i efektywność wdrażania.

Warunkami prowadzenia skutecznej polityki innowacyjnej, zdaniem Ł. Nazarka, są³⁵⁵:

- wewnątrzrządowa koordynacja: celów, narzędzi i przedsięwzięć polityki innowacyjnej,
- koordynacja wertykalna pomiędzy różnymi szczeblami władzy,
- opracowywanie pakietów działań, zamiast pojedynczych, odizolowanych od siebie inicjatyw,
- stałe monitorowanie i ewaluacja prowadzonej polityki,
- prowadzenie szczegółowych badań nad systemami innowacji,
- prowadzenie polityki w sposób przejrzysty i z udziałem różnych środowisk,
- orientacja na osiągnięcie długoterminowych celów.

Ocena praktycznej realizacji polityki innowacyjnej wobec firm reprezentujących sektor MSP może być prowadzona ogólnie i szczegółowo. Ocena ogólna, według metodologii IPREG (*Innovative Policy Research for Economic Growth*) dotyczy infrastruktury instytucjonalnej polityki innowacyjnej, ogólnych jej ram (cele i zasady, rola w ogólnej polityce gospodarczej) oraz pomiaru jej efektów³⁵⁶. Z kolei ocena szczegółowa obejmuje ocenę realizacji polityki innowacyjnej w jej poszczególnych dziedzinach, a tworzą je następujące subpolityki:

³⁵⁴ Opracowanie własne.

³⁵⁵ Ł. Nazarko, *Polityka innowacyjna – inteligentny interwencjonizm*, wyd. cyt., ss. 93-94.

³⁵⁶ Projekt sieci IPREG – *Innovative Policy Research for Innovative Growth* – obejmuje identyfikację aktorów sieci i strategicznych dokumentów realizacji polityki innowacyjnej w 12 krajach Unii Europejskiej (w tym również Polski). Jego ideą powstania było określenia celów polityki innowacyjnej i podstawowych wskaźników jej oceny. Szerzej [w:] A. Lundström, M. Almerud, L. Stevenson, *Entrepreneurship and Innovation Policies. Analyses measuring in European countries*, Swedish Foundation For Small Business Research, Orebro 2008, s. 103.

promocja, edukacja, bariery administracyjne, finansowanie, badania, doradztwo, docelowe grupy wsparcia³⁵⁷.

Resumując, należy podkreślić, że mimo iż stymulowanie przedsiębiorczości innowacyjnej MSP zachodzi w ostatniej dekadzie w naszym kraju w sposób ciągły, a realizacja polityki ekonomiczno-gospodarczej w Polsce uwzględnia w istotny sposób problemy sektora MSP, to i tak zbyt mała ich liczba, w porównaniu do pozostałych krajów UE, jest aktywna innowacyjnie. Stymulowanie przedsiębiorczości innowacyjnej wymaga systematyczności działań, obiektywizmu i racjonalności gospodarowania ograniczonymi zwykle zasobami, niesie ze sobą ryzyko i niepewność. Jest jednak nieodzowne, by dynamizować myślenie i działania współczesnych organizacji, w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw. Integrowanie działań wszystkich interesariuszy, którym zależy na postępie i rozwoju (zarówno reprezentowanych przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki), wykorzystanie dostępnych narzędzi, instrumentów i środków, metod i sposobów to zasadnicze wyzwanie dla współczesności, dla generowania wartości regionu (kraju) dla obecnego pokolenia i przyszłych pokoleń.

A zatem, współczesna polityka innowacyjna Polski powinna opierać się na:

- 1 – uwzględnianiu globalnej i szerokiej perspektywy niesienia korzyści dla wszystkich interesariuszy, do których jest adresowana; integracja środowiska interesariuszy stanowi zasadniczą bazę, by móc budować i wdrażać z sukcesem przyjęte założenia,
- 2 – niwelowaniu barier i luk komunikacyjnych między nimi w oparciu o sieć regionalnych i lokalnych powiązań między interesariuszami,
- 3 – promowaniu kreatywnych postaw i inteligentnych rozwiązań systemowych, akceptowalnych społecznie, z możliwością ich systematycznej koordynacji przez interesariuszy,
- 4 – procesie ciągłego udoskonalania systemów wsparcia przedsięwzięć innowacyjnych, z wykorzystaniem nowoczesnych metod i sposobów transferu wiedzy, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk,
- 5 – świadczeniu usług o charakterze proinnowacyjnym, mającym na celu szkolić, promować i informować interesariuszy o istniejących szansach i zagrożeniach w ich środowisku biznesowym i okołobiznesowym,
- 6 – wypracowaniu spójnych rozwiązań w obszarze realizacji poszczególnych subpolityk, tworząc podstawy do ich internacjonalizacji.

3.3. Realizacja polityki innowacyjnej państwa – ujęcie regionalne

Problematyką realizacji polityki innowacyjnej państwa z ukierunkowaniem na region, jako obszarem oddziaływania, zajmuje się spora część badaczy za-

³⁵⁷ E. Stawasz, *Polityka innowacyjna wobec MSP*, [w:] „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 70, 2011, s. 50.

równy w Polsce, jak i na świecie³⁵⁸. Rozwój regionów postrzega się, w sensie ogólnym, jako rezultat zharmonizowanych i systematycznych działań (...), przyczyniających się do ogólnego postępu³⁵⁹. Jest to zatem wielowymiarowy proces o charakterze heterogenicznym³⁶⁰; wymaga on wizjonerskiego przywództwa oraz odpowiedniej jakości środowiska. Prowadzenie studiów regionalnych w tym zakresie odbywa się z reguły w różnych przekrojach, nie do końca dotychczas ujednoliconych przedmiotowo i merytorycznie.

Regionalną politykę innowacyjną stanowi, zdaniem A. Nowakowskiej, zbiór reguł, metod i narzędzi, dzięki którym podmioty polityki regionalnej stymulują procesy innowacji. To zespół decyzji i działań podejmowanych przez władze regionalne (...), ich celowa aktywność służąca wspieraniu innowacyjności gospodarki regionalnej i budowaniu skutecznego regionalnego systemu innowacji³⁶¹. Polityka innowacyjna jest „strategiczną i ponadsektorową częścią polityki strukturalnej, której nadrzędnym celem jest zapewnienie sprawności działania narodowego systemu innowacji”, pisze E. Okoń-Horodyńska³⁶².

Nowy paradygmat realizacji polityki innowacyjnej w skali UE zakłada m.in.³⁶³:

- 1 – nacisk na stymulowanie podmiotów rynkowych do podejmowania aktywności innowacyjnej,
- 2 – stworzenie środowiska „sprzyjającego innowacjom” – zapewnienie odpowiednich warunków ramowych do ich realizacji,
- 3 – wsparcie działań stron uczestniczących we współpracy w ramach np. sieci, klastrów, platform itp.

Analizując praktyczny wymiar i charakter realizacji polityki innowacyjnej państw wysoko rozwiniętych, zasadniczą uwagę koncentruje się na jej ujęciu regionalnym. Jest to raczej rezultat świadomego traktowania, przez samorządy regionalne, efektów jej realizacji w określonej przestrzeni rynkowej. Ujęcie tery-

³⁵⁸ Np. D. Strahl, A. Nowakowska, A. Kamińska, M. Bratnicki, J. Strużyna, M. Zastempowski, A. Klasik, J. Biniecki, M. Matejun, W. Kosiedowski, E. Stawasz, R. Stanisławski, R. Lisowska, K. Wach, E. Okoń-Horodyńska, M. Gorynia, J. Chądzyński, S. Chung, S. Ciok, N. Gust-Bardon, D. Maillat, A. Jewtuchowicz, R. Domański, A. Marciniak, M. Świeszczak, M.Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, K. Matuszak, M. Huczek, A. Świadek, M. Tomaszewski i inni, których nazwisk nie sposób wszystkich wymienić.

³⁵⁹ M. Kogut-Jaworska, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 11.

³⁶⁰ W. Kosiedowski, *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 21.

³⁶¹ A. Nowakowska, *Regionalny wymiar polityki innowacyjnej w kontekście strategii Europa 2020 – ranga, charakter, ewolucja*, [w:], Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, nr 246, 2010, s. 36.

³⁶² E. Okoń – Horodyńska, *Co z narodowym systemem innowacji w Polsce*, [w:] Okoń – Horodyńska E. (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Wyd. Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2014, s. 3.

³⁶³ A. Gerybadze, *Instrumente der Innovationspolitik. Auf dem Wege zu einer neuen Industriepolitik?* [w:], „WSI-Mitteilungen“, nr 07, 2015, ss. 516-525.

torialne (regionalne) pozwala zresztą badaczom rynkowym bardziej precyzyjnie oceniać rezultaty, jakie wynikają z jej urzeczywistniania. Argumentując słuszność takiego podejścia, należałoby podkreślić, że³⁶⁴:

1. Region staje się dominującą płaszczyzną organizacji życia gospodarczego, co w konsekwencji czyni z polityki regionalnej główną płaszczyznę oddziaływania gospodarczego. Innymi słowy, wzrasta ranga i upodmiotowienie regionów w sferze gospodarczej.
2. Procesy innowacji mają wyraźnie regionalny charakter. Ta skala przestrzeni sprzyja tworzeniu warunków dla budowaniu proinnowacyjnych postaw, zasobów i mechanizmów rozwoju.
3. Poziom regionalny polityki rozwoju dostarcza większą efektywność i skuteczność podejmowanych działań oraz większą spójność i adekwatność do potrzeb regionalnych (w porównaniu z innymi płaszczyznami oddziaływania publicznego).
4. Powszechne respektowanie zasady subsydiarności wraz z postępującymi procesami decentralizacji zarządzania faworyzuje region i politykę regionalną w kształtowaniu innowacyjności gospodarki (względem polityki innowacyjnej państwa).

Realizacja polityki innowacji na szczeblu krajowym sprowadza się głównie do ograniczania (eliminowania) barier i zagrożeń rynkowych, które mogłyby osłabiać przedsiębiorczość i zdolności innowacyjne podmiotów rynkowych. Daje to podstawę do uruchomienia działań w regionach, których zasadniczym celem jest kreowanie środowiska proinnowacyjnego, sprzyjającego rozwojowi i dyfuzji innowacji, generowaniu nowej wiedzy i projektowaniu nowoczesnych rozwiązań nie tylko dla gospodarki danego regionu, ale całej globalnej społeczności. Można zatem zauważyć, że istota polityki innowacyjnej w ww. wymiarach przestrzennych (krajowym i regionalnym) jest nieco odmienna, jeśli weźmie się pod uwagę szczegółową strukturę celów, działań i narzędzi, umożliwiających jej realizację.

W Polsce wzmianki w literaturze przedmiotu dotyczące problematyki realizacji polityki państw na rzecz rozwoju postępu naukowo-technicznego pojawiły się na początku lat 80. poprzedniego stulecia. Większość istniejących opracowań pochodziła, w tym czasie, z USA i Europy Zachodniej. Gospodarkę tych części świata charakteryzowało wysokie tempo wzrostu i dynamiczny rozwój. W literaturze polskiej pod koniec lat 80. XX wieku zaczynały pojawiać się pierwsze artykuły na temat współpracy struktur państwa z przedsiębiorstwami reprezentującymi głównie sektor handlu zagranicznego, niemniej jednak w bardzo ogólnym zarysie przedstawiano publicznie istniejące problemy.

Pojedyncze inicjatywy instytucjonalnego wspierania innowacji i przedsiębiorczości zostały podjęte w naszym kraju w latach 1990-1991, w początkowej fazie okresu transformacji ustrojowej.

³⁶⁴ A. Nowakowska, *Regionalna polityka innowacyjna – bilans dziesięciolecia doświadczeń*, [w:] Klamut M., Szostak E. (red.), *Jaka polityka spójności po roku 2013*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 95, Wrocław 2010, s. 146.

W latach 1990-2004 zmiany w tym zakresie, zdaniem A.H. Jasińskiego, dokonywały się w polskiej gospodarce pod wpływem³⁶⁵:

- a – regulacji makroekonomicznych,
- b – sił rynkowych,
- c – napływu zagranicznej myśli technicznej niż pod wpływem polityki nauko-wo-technicznej.

Po roku 2004 zwracano uwagę na podejmowanie działań scalających, w ujęciu horyzontalnym, sektorowe, regionalne działania państwa (Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004-2006)³⁶⁶.

Od roku 2014 zaczęto wdrażać program „Horyzont 2020” – największy, jak dotąd, program UE w zakresie badań naukowych i innowacji. Jego cel to doprowadzenie do jak największej liczby przełomowych dokonań, odkryć i premier światowych, dzięki przenoszeniu idei z laboratorium na rynek. Zakłada się, że w okresie 2014-2020 dostępnych będzie niemal 80 mld euro, obok prywatnych i krajowych inwestycji publicznych, które zostaną przez te środki przyciągnięte³⁶⁷. Horyzont 2020 odnosi się zarówno do priorytetów 7 PR i Programu CIP w kwestiach związanych z innowacyjnością, jak również Europejskiego Instytutu Innowacji i Technologii.

Realizacja i wdrażanie założeń europejskiej polityki innowacyjnej wymaga projektowania i stosowania szerokiego spektrum instrumentów, które ze względu na swoją funkcję można podzielić na ułatwiające rozprzestrzenianie innowacji, sprzyjające procesowi tworzenia i wdrażania nowej wiedzy oraz na pełniące rolę mechanizmów wspomagających.

Horyzont 2020 składa się z trzech części nawiązujących do struktury celów strategii Europa 2020, tj.³⁶⁸:

1. Doskonałość w nauce (*Excellence in science*). Komponent wspierający:

- najzdolniejsze zespoły badawcze, osiągające pionierskie wyniki prowadzonych prac,
- badania służące odkrywaniu nowych i wartościowych obszarów naukowych, technologicznych i innowacyjnych,
- testowanie, projekty pilotażowe,
- szkolenia i rozwój kariery naukowej,

³⁶⁵A.H. Jasiński, *Instrumenty polityki innowacyjnej: Czy grają w Polsce?* [w:] „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 1, 2013, s. 5.

³⁶⁶ http://www.aunc.ekonimia.umk.pl/Pliki/2011/16_Natalia%20Irena%20Gust-Bardon.pdf O dokumentach dot. realizacji polityki innowacyjnej w Polsce od 2000 roku innowacji (data dostępu: 1.02.2017).

³⁶⁷ https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_PL_KI_0213413PLN.pdf HORIZON 2020 w skrócie Program ramowy UE w zakresie badań naukowych i innowacji (data dostępu: 1.02. 2017).

³⁶⁸ www.nauka.gov.pl (data dostępu: 2.02.2017).

- infrastrukturę badawczą (m.in. e-infrastruktura) dostępną dla naukowców europejskich i światowych.
2. Wiodąca pozycja w przemyśle (*Industrial leadership*). Komponent wspierający:
- przywództwo w KET (Key Enabling Technologies) obejmujący: ICT, micro i nanoelektronika, fotonika, nanotechnologie, biotechnologia, zaawansowane materiały i technologie produkcji, technologie kosmiczne,
 - dostęp do kapitału wysokiego ryzyka,
 - działalność badawczą przedsiębiorstw,
 - rozwój innowacyjnych MŚP przy wykorzystaniu środków „Instrumentu dla MSP” (SME Instrument).
3. Wyzwania społeczne (*Societal challenges*). Komponent wspierający:
- zdrowie, zmiany demograficzne oraz wysoką jakość życia,
 - bezpieczeństwo żywności, zrównoważone rolnictwo i leśnictwo, gospodarkę morską, biogospodarkę oraz wody śródlądowe,
 - bezpieczne, czyste oraz wydajne zasoby energetyczne,
 - inteligentne, zielone i zintegrowane środki transportu,
 - efektywne korzystanie z zasobów naturalnych i surowców, działania na rzecz ochrony środowiska,
 - innowacyjne społeczeństwo,
 - bezpieczeństwo i wolność w Europie.

Przy Horyzoncie 2020 zastosowano następujące rozwiązania³⁶⁹:

- synergia z innymi programami Wspólnoty, polityką spójności oraz polityką rozwoju obszarów wiejskich w obszarach tematycznych: edukacja, przestrzeń kosmiczna, środowisko, MŚP, bezpieczeństwo wewnętrzne, kultura i media,
- zwiększenie środków budżetowych na małe i średnie projekty,
- promowanie mobilności naukowej,
- wspieranie infrastruktur badawczych o zasięgu regionalnym,
- wspieranie wszystkich faz łańcucha innowacji,
- uprzywilejowanie badań stosowanych,
- zintensyfikowanie wsparcia przyszłych i powstających technologii (FET – Future Emerging Technologies).

Funkcję pomocniczą dla przedmiotowego programu ramowego pełni program na rzecz podnoszenia konkurencyjności MSP – COSME, stanowiący kontynuację programu szczegółowego CIP – Programu na rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji EIP. Cele programu COSME (w latach 2014-2020) obejmują następujące działania³⁷⁰:

³⁶⁹ E. Romanowska, *Ewolucja polityki innowacyjnej Unii Europejskiej: strategia oraz instrumentarium wsparcia innowacyjności w kodeksie integracji z UE Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, [w:] „Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice”, nr 2, 2014, s. 20.

³⁷⁰ Tamże.

- ułatwienie dostępu do finansowania dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- tworzenie przyjaznego klimatu dla przedsiębiorczości,
- promowanie kultury przedsiębiorczości,
- wspieranie internacjonalizacji sektora MSP.

Współcześnie istnieje obszerny dorobek piśmienniczy zarówno w literaturze światowej, jak i krajowej. Najkrócej ujmując, autorzy skupiają uwagę na istocie zagadnienia: tworzenia środowiska proinnowacyjnego dla przedsiębiorców, z naciskiem działań w regionach, zróżnicowanych strukturalnie i pod względem potencjału innowacyjnego.

Celem realizacji polityki regionalnej jest niwelowanie różnic w rozwoju społeczno-ekonomicznym poszczególnych regionów w porównaniu ze średnią krajową³⁷¹. Efektywna i skuteczna realizacja przyjętych założeń wiąże się zazwyczaj z koniecznością zaangażowania odpowiednich środków finansowych i pozafinansowych oraz instrumentów oddziaływania bezpośredniego i pośredniego. Ich staranny dobór wymaga włączenia się w prace twórcze wielu podmiotów rynkowych. Kreowanie właściwej, pod względem struktury potrzeb danego obszaru geograficznego, założeń polityki terytorialnej, w tym innowacyjnej dla MSP, należy rozumieć jako zadanie długookresowe dla jego (obszaru) decydentów.

Istotne znaczenie ma zatem, biorąc pod uwagę charakter i specyfikę danego środowiska przestrzennego, nieprzerwane budowanie jego zdolności organizacyjnych w celu tworzenia odpowiedniego potencjału innowacyjnego. Składa się na niego, zdaniem K. Poznańskiej, potencjał finansowy, ludzki, rzeczowy i wiedza³⁷². Ponadto, istotną rolę odgrywają też³⁷³: zasoby, kultura organizacyjna, kompetencje oraz istniejące sieci powiązań organizacji z otoczeniem. Synergia wymienionych elementów umożliwia organizacjom pozyskanie odpowiednich danych, mogących pochodzić zarówno z ich środowiska wewnętrznego i/lub zewnętrznego, na rzecz rozwoju projektów innowacyjnych i kreowania zdolności twórczych pracowników. Absorpcja, adekwatnych do istniejących wymogów projektu innowacyjnego, składników natury materialnej i pozamaterialnej wymaga zaangażowania się wszystkich jego interesariuszy.

W ujęciu regionalnym oznacza to, że zasoby gospodarki regionu, z pomocą których mają powstawać innowacje, należy rozpatrywać (przynajmniej w krótkim czasie) w sposób statyczny i dynamiczny. Statyczność ujęcia wiąże się z istniejącymi (wynikającymi z przeszłości) uwarunkowaniami funkcjonowania danego środowiska (np. regulacjami prawnymi, społeczno-ekonomicznymi, kulturowymi, czy technologicznymi lub regionalizacyjnymi). Dynamikę zmian

³⁷¹ R. Stanisławski, *Założenia polityki innowacyjnej państwa*, [w:] „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 70, 2011, s. 25.

³⁷² K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, ss. 40-41.

³⁷³ M. Świeszczyk, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przykład województwa łódzkiego*, wyd. cyt., s. 112.

wyznaczają zaś działania ludzkie – inteligencja twórcza, wiedza i kompetencje, zdolności organizacyjne oraz potencjał rozwojowy każdej jednostki.

Innowacje uznaje się za jeden z najcenniejszych aktywów nowoczesnej organizacji i konkurencyjnego regionu (...) – budują one tożsamość przedsiębiorstwa i regionu i tym samym wymagają szczególnego zainteresowania i wsparcia (...) ³⁷⁴. Zatem, zdolności kreatywne interesariuszy regionu, właściwie wykorzystane, pozwalają, w ujęciu horyzontalnym, tworzyć i nasilać procesy innowacyjne w gospodarce reprezentowanego terytorium oraz budować wizerunek wyróżniającej się jednostki przestrzennej. Zasadniczym warunkiem ich urzeczywistnienia jest współpraca pomiędzy organami administracyjnymi, organizacjami i sferą nauki. Struktura i jakość składników otoczenia, w jakim funkcjonuje innowator, odgrywa fundamentalną rolę w procesie kształtowania potencjału innowacyjnego reprezentowanego środowiska. Kwestię tę należy rozpatrywać w wielu aspektach: społeczno-kulturowym, ekonomicznym, ekologicznym, technologicznym i edukacyjnym.

Rolą gospodarzy regionów jest zatem właściwe wykorzystanie wiedzy jako czynnika sprawczego konkurencyjności reprezentowanych jednostek terytorialnych. Nabiera to szczególnego znaczenia w dobie wyzwań globalizacji – zachodzących przemian strukturalnych, sprzężeń i zależności regulacyjnych oraz wymogów reprezentowanego środowiska. Decydenci regionów, a pośrednio państwa, winni zatem generować i wykorzystywać wiedzę jako zasób strategiczny o statusie dobra publicznego, a innowacje traktować jako czynnik środowiskowy. Są one bowiem stymulatorem rozwoju terytorialnego (kraju, regionu, czy organizacji). Zasadne jest zatem, by politykę innowacyjną kształtować adekwatnie do poziomu – szczebla jej zastosowania, by czynniki oddziaływania przestrzennego (z makro i mikrośrodowiska) umieć przestrzennie korelować ze sobą, wzmacniając tym samym potencjał innowacyjny reprezentowanego terytorium.

Realizacja polityki innowacyjnej państwa stanowi wyznacznik jego postępu i rozwoju. Jest odzwierciedleniem istniejących sprzężeń i zależności między podmiotowych, a jej spójność i komplementarność to podstawa tworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Głównymi podmiotami realizacji polityki innowacyjnej w kraju są rząd i jego administracyjne organy terenowe, instytucje naukowe oraz przemysł. Rząd, pełniąc funkcje regulacyjne i decyzyjne, bezpośrednio i pośrednio wpływa na całokształt działań proinnowacyjnych w reprezentowanym środowisku terytorialnym.

Działania w zakresie udzielania publicznego wsparcia regionalnej innowacyjności przedsiębiorstw mają na celu ³⁷⁵:

³⁷⁴ Szerzej [w:] J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 121.

³⁷⁵ M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej 2001, s. 126.

1. Aktywizację i staranne uzupełnienie zasobów regionalnych rozwoju i zastosowań nowych technologii (regionalnej kondycji innowacyjnej).
2. Koordynację i wiązanie tych zasobów w regionalnych sieciach innowacyjnych, łączących wszystkie ważne sektory przemysłu, nauki, władze regionalne, samorządowe.
3. Integrację tych regionalnych sieci z narodowymi i międzynarodowymi sieciami rozwoju technologicznego i produkcji przez tworzenie aktywnych interfejsów i popieranie ponadregionalnej kooperacji.

Zadaniem uczelni, ośrodków naukowo-badawczych jest głównie kreowanie i rozwój zasobów wiedzy, przekazywanie jej przyszłym pokoleniom, by ci kiedyś stali się innowatorami, wynalazcami, umieli kształtować nowoczesną i odpowiedzialną gospodarkę kraju, regionu, części globalnego rynku. Gotowych rozwiązań naukowcy nie dostarczają biznesowi, gdy nie zidentyfikują jego potrzeb i oczekiwań. Stąd też, rozwój współpracy powinien mieć charakter wielopłaszczyznowy i ponadczasowy.

Ośrodki naukowe, rozwijając naukę, muszą umieć prezentować swój dorobek w całym środowisku zarówno naukowym, jak i biznesowym, a ponadto dla elit rządzących w kraju, w regionie, czy na rynkach świata. Komercjalizacja wiedzy nie odbywa się przecież automatycznie, wymaga daleko idącej współpracy wielu podmiotów. Znalezienie więc odpowiedniej, wspólnej ścieżki w kierunku przekształcania rozwiązań systemowych na rzecz zwiększania innowacyjności gospodarki przez wszystkich interesariuszy jest możliwe jedynie wówczas, gdy będzie empatia, synergia i współpraca między nimi. Otwartość interesariuszy innowacji na potrzeby innych pozwala kreować nowe rozwiązania, modyfikować rynki, wykorzystać optymalnie zasoby i wartości tkwiące w strukturze poszczególnych podmiotów.

Polska jako kraj zajmuje, na tle rozwoju innowacyjności gospodarki pozostałych państw UE, niechlubne końcowe miejsce w rankingach – przepaść innowacyjna jaka dzieli Polskę od innych państw UE nadal jest znacząca³⁷⁶.

Rola państwa i jego organów terenowych, w kontekście prowadzenia aktywnej polityki innowacyjnej, jest szczególnie istotna jeśli chodzi o:

- tworzenie przepisów prawa w zakresie horyzontalnego kierunkowania prac badawczo-rozwojowych,
- rozwój nauki i techniki na rzecz kreowania i realizacji polityki innowacyjności³⁷⁷ – ponoszenie nakładów finansowych na badania stosowane i prace rozwojowe, których rezultaty mają służyć całej gospodarce³⁷⁸,

³⁷⁶ M. Gasz, *Dysproporcje w zakresie rozwoju innowacyjności w państwach Unii Europejskiej. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 42, 2015, s. 317.

³⁷⁷ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa, Łódź 2001, s. 81.

³⁷⁸ I. Łącka, *Wspieranie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy jako determinanta wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, E-wydawnictwo, 2012, s. 271. <http://www.e-wydawnictwo.eu/Document/DocumentPreview/2456> (data dostępu: 7.03.2017).

- opracowywanie i wdrażanie rozwiązań systemowych pozwalających wspierać innowacyjność organizacji w sposób ciągły i operatywny oraz ułatwianie procedur administracyjnych,
- opracowywanie strategicznych programów rozwoju nauki, pozwalających na ukierunkowanie badań naukowych na kluczowe dziedziny życia społeczno-gospodarczego,
- stymulowanie powstawania i wzmacniania więzi między instytucjami sektora badawczo-rozwojowego, a organizacjami³⁷⁹ – inspirowanie i współorganizowanie kontaktów interesariuszy,
- tworzenie polityki gospodarczej, mechanizmów i struktur, ułatwiających podmiotom rynkowym transfer wiedzy i technologii,
- promowanie idei prowadzenia badań i innowacyjności podmiotów na arenie światowej, sprzyjając kulturze rozwoju innowacji w reprezentowanym obszarze geograficznym,
- dążenie do trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarki państwa i zwiększanie jej konkurencyjności w ujęciu globalnym przez umiejętne wykorzystanie posiadanych atrybutów (m.in. kultury, tradycji i doświadczenia, kapitału intelektualnego społeczeństwa, wszystkich pozostałych zasobów gospodarki, mechanizmów i narzędzi regulacji oraz instytucjonalnych rozwiązań),
- stworzenie odpowiedniego systemu instytucjonalnego oraz zapewnienie koordynacji prac zintegrowanych ze sobą podmiotów zajmujących się innowacjami,
- promowanie innowacji i innowacyjnych organizacji w makrootoczeniu.

Efektywność i spójność realizacji założeń polityki innowacyjnej każdego terytorium (kraju, regionów) przez jego interesariuszy determinują w głównej mierze (uwarunkowania) czynniki środowiskowe. Ich charakter i sposób oddziaływania winien sprzyjać działaniom organów rządowych i samorządowych, wzmacniać je, a przede wszystkim wydobywać pożądane, dla interesariuszy danego terytorium, wartości. Z drugiej strony wymusza to na organach rządowych i samorządowych takie strukturyzowanie polityki innowacyjnej, by odpowiadało to architekturze danego środowiska terytorialnego – jego specyfice, wyróżniających go zdolności oraz wizji kreowania otaczającej rzeczywistości w ujęciu perspektywicznym.

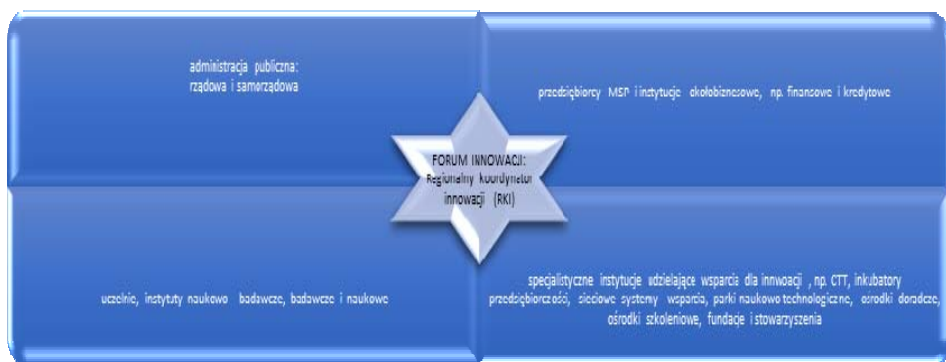
Należy umieć generować korzyści dla władz kraju (regionów), a tym samym społeczeństwa jako całości w sposób elastyczny, nowoczesny, a przede wszystkim przedsiębiorczy projektować, wdrażać i rozwijać programy, mechanizmy i narzędzia pozwalające urzeczywistniać teorię w praktyczne działania pozostałych interesariuszy.

³⁷⁹ A. Kuna, R. Lisowska, *Działalność badawczo-rozwojowa jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych w regionie łódzkim*, [w:] „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. LC, 2013, s. 32.

Systematyczna ewaluacja i rekształtowanie przyjętych koncepcji, pod wpływem oddziaływania środowisk opiniotwórczych, przede wszystkim środowiska gospodarczego, winno być na trwałe wpisane w projekcję realizacji założeń polityki innowacyjnej każdego terytorium, a w szczególności regionu. Wspieranie więc przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw, głównie MSP, to kluczowe zadanie dla polskiej polityki gospodarczej.

Mimo, iż istnieją w wielu krajach stosunkowo dobrze rozwinięte pod względem gospodarczym regiony, to bez znalezienia optymalnych rozwiązań ze strony władz zarządzających krajem w zakresie ustawicznego wsparcia innowacyjności, bez zaangażowania oddolnego ze strony podmiotów gospodarczych i instytucji naukowych nie może być mowy o generowaniu efektywnych rozwiązań i koncepcji w gospodarce i dla funkcjonujących w niej wszystkich podmiotów.

Działania w tym zakresie winien koordynować jeden podmiot w regionie³⁸⁰, np. instytucja, której rolą byłoby zintegrowanie aktywności wszystkich interesariuszy procesów innowacyjnych i zmian kreatywnych, generowanie danych z rynku, przekazywanie ich *just in time*, kreowanie potencjalnych możliwości ich wykorzystania w danym środowisku przestrzennym.



Rys. 7. Podmioty kształtowania innowacji na rzecz tworzenia nowoczesnej gospodarki regionu

Źródło: opracowanie własne.

Wspieranie tworzenia innowacji jest podstawą realizacji polityki gospodarczej w wielu krajach. Bardziej gospodarczo rozwinięte subregiony będą korzystnie oddziaływały na powstawanie kolejnych „enklaw rozwoju innowacji” w środowisku. Przy odpowiednim jeszcze wsparciu instytucjonalnym (m.in. uruchomieniu niezbędnych mechanizmów oddziaływania, zastosowaniu konkretnych środków i wyznaczeniu podmiotów do realizacji i koordynacji poszczególnych etapów procesu wdrażania i komercjalizacji innowacji) nastąpić powinno zdynamizowanie aktywności innowacyjnej wszystkich podmiotów

³⁸⁰ Por.: M. Miedziński, *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN, Warszawa 2001, s. 217.

rynkowych, takie wręcz ich „turbo-doładowanie”. Choć, należy pamiętać, że takie „propagandowe wypychanie przedsiębiorców na tę ścieżkę może łatwo doprowadzić do upadku ich przedsiębiorstw”³⁸¹. Literatura z zakresu zarządzania otwarcie zaleca konkurowanie przez wyróżnianie się lub niskie koszty, choć nie jest całkiem jasne, jaki sposób wyróżnienia się byłby najbardziej optymalny i w jakich warunkach³⁸².

Ponadto, to pozostałe, mniej rozwinięte pod względem innowacyjności podmioty rynkowe, czy obszary geograficzne miałyby okazję obserwować rozwój doskonałych wzorców gospodarczych i praktyk biznesowych. Uczenie się przez mniej rozwinięte pod względem innowacyjności regiony od tych podmiotów, które odnoszą sukces mogłoby być koordynowane przez jednostkę centralną na zasadzie nie wymuszonej, ale obiektywnie uzasadnionej i racjonalnej dla gospodarki kraju (regionu), części rynku. Misją funkcjonowania takiego organu mogłoby być dążenie do tworzenia swoistego rodzaju platform współpracy, sieci powiązań interesariuszy zarówno w skali kraju, czy regionu, ale też z uwzględnieniem wpływów globalnych i możliwości z nich wynikających. Już samo partnerstwo ogółouropejskie mogłoby stanowić silny atut dla polskich przedsiębiorstw, by poszukiwać strategicznych kierunków ekspansji terytorialnej – na rynek ogółoświatowy.

Z obserwacji aktualnej sytuacji polskiego rynku oraz studiów literaturowych wynika, że skłonność dzielenia się wiedzą wśród przedsiębiorców jest ograniczona, a rosnący spadek zaufania do współdziałania z podmiotami zewnętrznymi zdaje się być, póki co, na trwałe wpisany w mentalność tego pokolenia decydentów biznesowych. Niestabilność przepisów prawa, jak też wpływ uwarunkowań politycznych, demograficznych, ekonomicznych (i innych) zdają się jeszcze bardziej wzmacniać proces. Stąd też, zachodzi konieczność wprowadzania systematycznych zmian, mających na celu stopniową i systematyczną likwidację izolacji („kokonizacji”) przedsiębiorstw w Polsce. Świadczą o tym rezultaty licznych badań pierwotnych polskich naukowców, np. Krystyny Poznańskiej (2016)³⁸³, Renaty Lisowskiej (2014)³⁸⁴, czy statystyki pochodzące z badań wtórnych, np. Grażyny Węgrzyn (2016)³⁸⁵.

³⁸¹ M. Koczerga, *Niedoceniane naśladownictwo – rozwój nowych przedsiębiorstw a konkurencja*, [w:] A. Adamik (red.n), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, wyd. cyt., s. 134.

³⁸² Tamże, s. 139.

³⁸³ Brak współpracy MSP z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej odnotowano w 72% przypadków (próba badawcza liczyła ponad 500 jednostek).

K. Poznańska, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 280, 2016, s. 150.

³⁸⁴ Główne bariery współpracy wybranych usługodawców logistycznych, z regionu łódzkiego z instytucjami otoczenia biznesu, znajdowały się zarówno po stronie przedsiębiorstw, jak również po stronie instytucji otoczenia biznesu.

Wsparcie dla rozwoju proinnowacyjnie nastawionego środowiska powinno przebiegać wielopłaszczyznowo. Istotne znaczenie mają tu regulacje na szczeblu państwowym, które powinny ułatwiać organizacjom prowadzenie działalności gospodarczej i propagować postawy przedsiębiorcze pracowników³⁸⁶.

Oddziaływanie ze strony jednostek samorządu terytorialnego na aktywność innowacyjną firm sektora MSP powinno przede wszystkim opierać się na intensyfikacji działań pomocowych na szczeblu regionalnym, między innymi, przez:

- inwestowanie w infrastrukturę,
- zmianę wysokości opłat lokalnych,
- kreowanie pozytywnego wizerunku regionu,
- efektywne zarządzanie sektorem publicznym oraz
- stwarzanie warunków dla powstawania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w celu ich motywowania do ustawicznego podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych.

Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do przedsiębiorstw zlokalizowanych na słabiej rozwiniętych pod względem gospodarczym obszarach. Pobudzenie ich innowacyjności wymaga tworzenia sieci współpracy różnych podmiotów, zarówno na poziomie regionalnym, jak i globalnym. W tym obszarze działań organy administracji publicznej, w ujęciu strategicznym, powinny koncentrować się przede wszystkim na: dążeniu do dostarczania zadowolenia interesariuszom i sobie samym, ścisłej kooperacji z nimi, posiadanych zdolnościach, umiejętnościach i doświadczeniu, dzieleniu się wiedzą.

Zaangażowanie i intensywność działań, jakie podejmują na rzecz generowania i wzmacniania innowacyjności MSP, zarówno władze publiczne, jak i instytucje wspierające, muszą być ze sobą skoordynowane i dostosowane

Szerzej [w:] R. Lisowska, *Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie usługodawców logistycznych w województwie łódzkim*, [w:] „Economics and Management”, nr 2, 2014, s. 20.

³⁸⁵ Polska należy do krajów, w których współpraca MSP ze szkołami wyższymi osiąga stosunkowo niski poziom. W latach 2010-2012 zaledwie 8,6% przedsiębiorstw usługowych deklarowało współpracę ze szkołami wyższymi w ramach działalności innowacyjnej. Zaś z rządem i publicznymi instytucjami badawczymi współpracowało 6,2% ogółu przedsiębiorstw usługowych aktywnych innowacyjnie. Najniższym odsetkiem firm sektora MSP współpracujących z klientami charakteryzowały się natomiast: Malta (4,8%), Włochy (4,8%), Niemcy (7,4%) i Polska (9,8%). W Polsce odsetek firm usługowych współpracujących z dostawcami wyniósł 18,1% ogółu przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie.

Szerzej [w:] G. Węgrzyn, *Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej na przykładzie sektora usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 12, 2016, ss. 45-51.

Dane pochodzą z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis8_coop&lang=en (data dostępu: 8.08.2017).

³⁸⁶ B. Drzewiecka, *System wspomagania rozwoju przedsiębiorstw w świetle inicjatywy klastrowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, [w:] „Economics and Management”, nr 2, 2014, s. 130.

do środowiskowych uwarunkowań. Należy jednak mieć na względzie to, że „instrumenty finansowego zasilania przedsięwzięć innowacyjnych powinny uwzględniać określone przesłanki, czyli zależeć od indywidualnych warunków techniczno-organizacyjnych i finansowych konkretnych przedsięwzięć³⁸⁷”.

3.4. Narzędzia realizacji polityki innowacyjnej szansą dla kreowania gospodarki opartej na wiedzy

O polityce innowacyjnej w Polsce jako samodzielnej dziedzinie można mówić od lat 90. XX wieku, kiedy to rozpoczęła się transformacja polityczno-społeczna i gospodarcza. Na przestrzeni lat zmieniało się podejście do innowacji, procesu innowacyjnego i jego uwarunkowań oraz roli państwa i rynku w stymulowaniu tych procesów³⁸⁸.

Polityka innowacyjna państwa obejmuje różnorodne instrumenty wsparcia aktywności organizacji w zakresie kreowania i wdrażania innowacji, odpowiednie programy oraz mechanizmy. Ich praktyczne zastosowanie wymaga zastosowania odpowiednich zmiennych – mierników, umożliwiających jej ewaluację oraz bieżącą koordynację.

Zróznicowanie środków i narzędzi, jakie wykorzystywane są przez władze rządowe i samorządowe w Polsce i na świecie, składa się na sposób postrzegania danej jednostki terytorialnej przez interesariuszy danego środowiska. O sposobach implementacji rozwiązań systemowych, ukierunkowanych na rozwój terytorialny państwa, czy regionu debatuja zazwyczaj liczni eksperci – specjaliści z różnych dziedzin. Celem ich dyskusji jest opracowanie optymalnego, w danej sytuacji rynkowej, zbioru zmiennych, których implementacja ma umożliwić osiągnięcie zasadniczego rezultatu: wsparcia aktywności innowacyjnej organizacji.

Implementacja narzędzi realizacji polityki innowacyjnej umożliwiać ma osiąganie ustalonych celów i zamierzeń decydentów określonego środowiska przestrzennego. W literaturze przedmiotu popularne jest ich ujęcie jako instrumenty³⁸⁹:

- prawne – ustawodawstwo w obszarze ochrony własności intelektualnej, praw rynku, ułatwienia dostępu do nowych technologii,
- finansowe – zapewnienie dostępu do grantów, dotacji, pożyczek,
- infrastrukturalne – zapewnienie wysokiej jakości narzędzi wspomagających rozwój nowych technologii,

³⁸⁷ K. Janasz, *Źródła i sposoby finansowania innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Janasz (red. n.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004, s. 99 i kolejne.

³⁸⁸ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 99.

³⁸⁹ S. Ciok, H. Dobrowolska-Kaniewska, *Polityka innowacyjna państwa a regionalny potencjał innowacyjny. Przykład Dolnego Śląska*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 13.

- strukturalne – prowadzenie krajowych i międzynarodowych programów badawczych,
- handlowe – przepływ rozwiązań pomiędzy granicami państw (umowy międzynarodowe, instrumenty polityki międzynarodowej).

W rozwiniętych gospodarczo krajach wykorzystuje się następującą klasyfikację instrumentów³⁹⁰:

- podażowe – współpraca z twórcami innowacji i wspólne określenie obszarów strategicznych, gdzie innowacje znaleźć się powinny bądź gdzie należy je ulepszyć,
- popytowe – państwo podkreśla istotność wykorzystywania nowości technologicznych, nowych produktów, usług i procesów – kreując przy tym popyt na te aspekty,
- kształtujące otoczenie – różnego rodzaju akty prawne, środki finansowe czy administracyjne.

Polityka innowacyjna, w ujęciu regionalnym, powinna bazować na kooperacji różnych interesariuszy w celu kreowania i/lub wzmacniania potencjału innowacyjnego regionu. Zasadniczym jej elementem składowym winno być odzwierciedlenie kierunków, celów oraz metod i sposobów zarządzania regionem. Kierunki jego wewnętrznego rozwoju stanowiąc mają azymut dla podejmowania działań przez władze rządowe i samorządowe, by przede wszystkim:

- wspierać tworzenie firm innowacyjnych,
- dofinansowywać aktywności innowacyjnie nastawionych organizacji,
- koordynować prace w zakresie transferu technologii,
- prowadzić prace modernizacyjne i restrukturyzacyjne istniejącej infrastruktury w celu jej systematycznej rozbudowy oraz rozwoju,
- opracowywać i wdrażać programy pomocowe dla biznesu z wykorzystaniem wszelkich możliwych środków (wewnętrznych i zewnętrznych),
- partycypować w sposób czynny w projektowanie, a następnie wdrażanie założeń polityki europejskiej i krajowej.

Wykorzystywane w Polsce narzędzia realizacji polityki innowacyjnej ujmują się następująco³⁹¹:

1. Regulacje (prawne), w tym zwłaszcza państwowe zakazy, nakazy, limity, normy, standardy oraz przepisy dotyczące ochrony środowiska naturalnego, konkurencji, konsumenta i własności intelektualnej, które łącznie tworzą swego rodzaju warunki brzegowe dla działań różnych podmiotów w zakresie innowacji,
2. Instrumenty systemowe („urzędowe”), czyli zachęty finansowe zapisane w ustawach, które mają zachęcać firmy do działalności innowacyjnej,
3. Programy i projekty rządowe, w tym również zamówienia publiczne, ogłaszane na dany okres i ukierunkowane na realizację konkretnych celów/zadań

³⁹⁰ Tamże.

³⁹¹ A.H. Jasiński, *Instrumenty polityki innowacyjnej: Czy grają w Polsce?* [w:] „Zagadnienia Naukoznawstwa” nr 1, 2013, ss. 5-6.

polityki w tym okresie. Chodzi tu zwłaszcza o programy prowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP³⁹²) oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR),

4. Instrumenty (rozwiązania) pomostowe, mające charakter wsparcia dla instytucji pośredniczących w procesach innowacyjnych. Chodzi tutaj o swoiste „wsparcie poprzez wsparcie” dla tzw. instytucji otoczenia biznesu. Narzędzia te są czasem nazywane organizacyjnymi lub instytucjonalnymi.

Regionalna polityka innowacyjna w Polsce stała się, w ostatnich kilkunastu latach, obszarem wzmożonej aktywności podmiotów publicznych. Przeobrażeniom uległy nie tylko narzędzia jej realizacji, ale przede wszystkim sposoby i metody oddziaływania na interesariuszy³⁹³, charakterystyczne w procesie interaktywnego kreowania procesów innowacyjnych w danym obszarze. Chodzi tu głównie o³⁹⁴:

1. Przesunięcie akcentu z ujęcia sektorowego (np. sektory problemowe, infrastruktura techniczna, sfera nauki i techniki) na rzecz podejścia horyzontalnego.
2. Mocną orientację na długofalowe procesy, antycypację potrzeb i wyzwań regionalnych (...).
3. Selektywne wspieranie procesów innowacji, adekwatnie do specyfiki miejsca i potrzeb lokalnych/regionalnych.
4. Zmianę metod oddziaływania – odchodzenia od bezpośredniego uczestnictwa w rynku sektora publicznego do działań koordynacyjnych i stymulujących zachowania podmiotów współtworzących procesy innowacyjne w regionie.
5. Dominację „miękkiego” oddziaływania, obejmującego wspieranie usług konsultingowych, szkoleniowych, informacyjnych i promocji, tworzenie relacji sieciowych, wspieranie przepływu ludzi między firmami a różnymi instytucjami współpracującymi z nimi, tworzenie innowacyjnego środowiska itp.
6. Przejście od hierarchicznego zarządzania procesami innowacji w regionie do zdecentralizowanego i sieciowego systemu wspierania innowacyjności regionu.

³⁹² Agencja powstała w 2001 r. z przekształcenia Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. W marcu 2002 r. przejęła zadania i obowiązki Agencji Techniki i Technologii, a w maju 2002 r. – zadania likwidowanej Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego. PARP nie jest jedynie dystrybutorem Środków, lecz także publiczną organizacją konsultingową (...).

Szerzej [w:] R. Knosala, A. Boratyńska-Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczala, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2014, ss. 347-348.

³⁹³ A. Nowakowska, *Regionalny wymiar polityki innowacyjnej w kontekście strategii Europa 2020 – ranga, charakter, ewolucja*, [w:] „Acta Universitatis Lodzensis, Filia Oeconomica”, nr 246, 2010, ss. 40-41.

³⁹⁴ Tamże, s. 41.

7. Orientację na małe, innowacyjne firmy, w kontekście rekompensowania niedoskonałości rynkowych, systemowych i regulacyjnych.
8. Silne ukierunkowanie interwencji publicznej na wykorzystanie przewag konkurencyjnych i endogenicznego potencjału rozwojowego.
9. Eksponowanie internacjonalizacji i globalnej perspektywy działań podejmowanych na rzecz rozwoju zdolności innowacyjnych regionów.

Nadmienić należy, że istniejący w krajach zachodnich podział instrumentów polityki innowacyjnej jest znacznie bardziej uproszczony. W ujęciu ogólnym system ten obejmuje trzy podstawowe grupy narzędzi, a mianowicie³⁹⁵:

- 1 – pośrednie, w skład których przykładowo wchodzi: zmiany w regulacjach prawnych, podatki, imigracja, edukacja,
- 2 – bezpośrednie, obejmujące takie instrumenty, jak: dostęp do środków finansowych czy też szkolenia,
- 3 – otoczenie tworzone przez instytucje służące rozwojowi przedsiębiorczości w kraju lub regionie.

Rozbudowany system instytucji udzielających wsparcia dla organizacji gospodarczych³⁹⁶, skomplikowane uwarunkowania legislacyjne z tym związane, jak przede wszystkim wielość programów i projektów o charakterze pomocowym kierowanych do przedsiębiorców firm sektora MSP sprawiają, że kształtowanie środowiska proinnowacyjnego dla przedsiębiorców stanowi kluczowe wyzwanie dla władz rządowych i samorządowych rozwiniętych i rozwijających się gospodarek świata. W szerokim tego słowa znaczeniu chodzi o instytucjonalną obecność podmiotów wsparcia – instytucji otoczenia biznesu (IOB), w danym środowisku przestrzennym, na pomoc których mogą liczyć przedsiębiorcy.

W Polsce, najobszerniejszy zbiór tych podmiotów, opracowany przez ekspertów CASE – Doradcy Sp. z o.o., został opublikowany w Raporcie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości³⁹⁷. Wymieniono w nim dziesięć podstawowych kategorii IOB:

- 1 – jednostki administracji centralnej i im podległe, np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Ośrodek Przetwarzania Informacji oraz Narodowe Centrum Nauki,
- 2 – jednostki samorządu terytorialnego (JST), w tym publiczne służby zatrudnienia, instytucje pomocy społecznej, instytucje zarządzające i wdrażające programy pomocowe dla przedsiębiorców oraz zespoły obsługi inwestora,
- 3 – agencje rozwoju lokalnego i regionalnego,

³⁹⁵ A. Lundstrom, L.A. Stevenson, *Entrepreneurship Policy, Theory and Practice*, Springer, Baltimore (Maryland) & Bloomington (Indiana) 2005, s. 32.

³⁹⁶ W zał. 7 przedstawiono szczegółową charakterystykę kluczowych instytucji otoczenia biznesu w Polsce (stan na XII. 2014 r.), z pomocy których mogli korzystać przedsiębiorcy – respondenci uczestniczący w badaniu własnym, zaprojektowanym przez autorkę monografii.

³⁹⁷ M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006, ss. 13-16.

- 4 – jednostki zaplecza badawczo-rozwojowego (w tym np. jednostki Polskiej Akademii Nauk, laboratoria, jednostki badawczo-rozwojowe, ośrodki badawczo-rozwojowe, centra doskonałości oraz centra zaawansowanych technologii),
- 5 – organizacje pracodawców i pracobiorców (w tym np. związki zawodowe),
- 6 – izby i stowarzyszenia producenckie (w tym np. izby handlowe i gospodarcze),
- 7 – instytucje konsultingowe, szkoleniowe i doradcze, niepubliczne instytucje rynku pracy,
- 8 – sektor szkolnictwa wyższego (publicznego i niepublicznego),
- 9 – instytucje wspierające przedsiębiorczość, m. in. inkubatory i akceleratory przedsiębiorczości, parki przemysłowe, technologiczne, naukowo – technologiczne oraz podmioty wspierające firmy typu spin-off i spin-out,
- 10 – sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, wśród których są: Krajowy System Usług (KSU) wraz z podsieciami tematycznymi takimi jak: Krajowy System Innowacji, Punkty Konsultacyjno – Doradcze (PKD), Sieć Informacji dla Biznesu (BIN), Centra Euro Info, Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych (KSWP), Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych (PSFP), Krajowy Punkt Kontaktowy (KPK), Krajowa Sieć Ośrodków Informacji Patentowej, Ośrodki Przekazu Innowacji (Innovation Relay Centers – IRC), Naczelna Organizacja Techniczna – Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych, instytucje koncentrujące swoje działania na procesie wspierania innowacyjności firm z sektora MSP, czyli np. centra transferu technologii, parki technologiczne oraz preinkubatory, instytucje doradcze i konsultingowe, instytucje finansowe (banki, fundusze inwestycyjne, fundusze pożyczkowe, fundusze typu venture capital, fundusze poręczeń kredytowych).

Wsparcie systemu świadczenia usług rozwijających przedsiębiorczość, innowacyjność oraz potencjał technologiczny sektora MSP w Polsce oparte jest na Ośrodkach Innowacji i Przedsiębiorczości (OIiP). Te ośrodki są partnerem sektora publicznego i prywatnego. Ich statutowym celem jest zaspokajanie potrzeb kluczowych klientów, a obszar pomocy dotyczy przede wszystkim: rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości (zwiększania skłonności do innowacji w zakresie produktów, procesów, marketingu, zarządzania i organizacji), promowania działalności, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy oraz poprawy konkurencyjności (zarówno konkurencyjności opartej na poprawie wydajności dzięki nowym technologiom oraz na rozwoju z zakresu know-how). Dzięki ich niekomercyjnemu charakterowi oraz nastawieniu na wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, spełniają na rynku funkcje usługowe, tworząc ogólnokrajową sieć wsparcia³⁹⁸.

³⁹⁸ A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości), Raport z badania 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 8.

Praktyka funkcjonowania OliP, zakres przedmiotowy podejmowanych przez nie działań, misja i cele oraz założenie o niedochodowym charakterze, pozwalają w polskich warunkach do instytucji wsparcia zakwalifikować następujące rodzaje podmiotów³⁹⁹: fundacje i stowarzyszenia lub jednostki przez nie powołane, które realizują programy rozwoju przedsiębiorczości i transferu technologii oraz działające na rzecz rozwoju lokalnego, spółki publiczno-prywatne powołane z inicjatywy i przy dużym zaangażowaniu organizacyjnym i finansowym władz publicznych, podejmujące działania prorozwojowe lub działające na rzecz rozwoju gospodarki opartej na innowacjach i wiedzy, które nie są nastawione na maksymalizację zysków oraz jego podział między poszczególnych udziałowców, izby gospodarcze, organizacje rzemiosła, zrzeszenia i związki pracodawców oraz inne instytucje przedstawicielskie biznesu, które podejmują inicjatywy i działania prorozwojowe, wyodrębnione organizacyjnie i finansowo jednostki samorządowe, administracji publicznej i jednostki naukowo-badawcze, które zorientowane są na wspieranie rozwoju lokalnej gospodarki.

Zmiany w liczbie ośrodków pomocowych dla biznesu są niejednokrotnie trudno uchwytne, przede wszystkim ze względu na łatwość ich powoływania, przekształcania i likwidacji oraz trudność ustalenia, czy dany ośrodek faktycznie funkcjonuje. Przeprowadzona w sierpniu 2017 roku przez SOOIPP (Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorstw w Polsce), w oparciu o wywiad telefoniczny, kolejna weryfikacja stanu OliP (Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości) w Polsce wykazała istotne zmiany co do liczby działających w obszarze wsparcia rozwoju przedsiębiorczości ośrodków. Kwerenda wykazała, że pod koniec 2017 roku w Polsce funkcjonowały 442 podmioty aktywnie działające na rzecz rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości⁴⁰⁰.

Otoczenie biznesu bywa definiowane w wąskim lub szerokim zakresie⁴⁰¹. I tak, wąskie ujmowanie tego pojęcia wskazuje, że jest to pewien klimat dział-

W badaniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, w okresie realizacji przeze mnie danych pochodzących z badania własnego autorki, z 2014 r. zidentyfikowano w Polsce 176 aktywnych ośrodków innowacji i inkubatorów przedsiębiorczości (w tym 130 innowacji), które funkcjonują w ramach 137 instytucji prowadzących. Struktura rodzajowa zidentyfikowanych ośrodków przedstawia się następująco: – 46 inkubatorów przedsiębiorczości; – 42 parki technologiczne; – 41 centrów transferu technologii; – 24 akademickie inkubatory przedsiębiorczości; – 21 inkubatory technologiczne.

³⁹⁹ K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2011, s. 127.

⁴⁰⁰ Szerzej [w:] http://www.sooipp.org.pl/static/files/raport_2018.pdf (data dostępu: 9.08.2018).

Wg prezentowanych danych, we wskazanym powyżej opracowaniu, w regionie łódzkim funkcjonowało w 2017 roku zaledwie 12 ośrodków innowacji (6 – w regionie, poza Łodzią, 6 – w mieście Łódź), co na tle całego kraju wygląda raczej mizernie, np. ich liczba w Małopolsce wynosiła 24, w regionie Mazowsza – 29, na Śląsku – 20, w Wielkopolsce – 28, w regionie lubelskim – 19.

⁴⁰¹ J. Dominiak, *Rola otoczenia biznesu w rozwoju regionalnym w Polsce*, [w:] Z. Ziolo i T. Rachwał (red.), *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego układów przestrzennych*,

ności gospodarczej, przejawiający się w powstawaniu w danej przestrzeni, np. w regionie, warunków sprzyjających decyzjom dotyczącym lokowania i rozbudowy podmiotów gospodarczych. Z kolei szerokie definiowanie tego otoczenia obejmuje⁴⁰²:

- 1 – **wyposażenie instytucjonalne** – rozumiane jako kategoria układu instytucjonalnego czy zbiór instytucji otoczenia biznesu wraz z ich wzajemnymi powiązaniami, które tworzą rodzaj sieci instytucjonalnej,
- 2 – **środowisko innowacyjne** – rozumiane jako zbiór ośrodków innowacji wraz ze skupiskami producentów i usługodawców, lokalne skupisko firm zaawansowanej technologii oraz instytucji B+R, czy struktury sieciowe uwzględniające relacje wewnętrzne i powiązania zewnętrzne otoczenia innowacyjnego,
- 3 – **właściwy klimat społeczny sprzyjający funkcjonowaniu na rynku** – jako miękki czynnik rozwoju, trudno mierzalny (np. kapitał społeczny, aktywność społeczna, czynniki regionalne o charakterze kulturowym, silne więzi społeczne, kultura przedsiębiorczości).

Reasumując, podkreślić należy, że na przestrzeni ostatniej dekady inicjatywy władz publicznych w naszym kraju ewoluowały, jeśli chodzi o zakres kreowania, koordynowania sposobów realizacji regionalnej polityki innowacyjnej. Wsparcie publiczne, zgodnie z koncepcją nowego zarządzania, kierowane dla interesariuszy regionu, zajmujących się innowacjami, polegać ma, w przekonaniu autorki głównie na włączaniu się władz rządowych i samorządowych w działania mające na celu:

- zapewnienie sprawnej, w czasie i w przestrzeni, koordynacji niezbędnych aktywności, np. redystrybucji środków pomocowych,
- łączenie przedstawicieli środowiska regionu w taki sposób, by budowali coraz silniejsze innowacyjnie subrynki,
- stymulowanie ich aktywności w kierunku systematycznego wzmacniania potencjału konkurencyjnego reprezentowanej przestrzeni rynkowej,
- pełnienie funkcji lidera – inicjatora i koordynatora zmian i przeobrażeń dotychczasowej architektury gospodarki regionu,
- kształtowanie proinnowacyjnych postaw i zachowań, w szczególności w słabszych innowacyjnie obszarach rynku,
- systematyczny monitoring skuteczności i efektywności podejmowanych działań adresowanych do firm reprezentujących region.

Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego w Krakowie, nr 22, 2013, ss. 45-49.

⁴⁰² Tamże, s. 48.



Rys. 8. Polityka innowacyjna w kontekście realizacji polityk szczegółowych
Źródło: opracowanie własne.

W realizacji polityki innowacyjnej wyróżnia się dwa podejścia⁴⁰³:

- 1 – podejście problemowe,
- 2 – podejście regionalne (sektorowe).

Celem pierwszego podejścia jest rozwiązywanie problemów wspólnych dla całej gospodarki kraju, zaś celem drugiego – integrowanie polityki innowacyjnej państwa z polityką interregionalną (dotyczy to głównie różnicowania zadań dla struktur administracji rządowej i samorządowej).

Polityka innowacyjna kształtowana jest przez rząd i jego organy terenowe. Odpowiednio zaprojektowane narzędzia i instrumenty oddziaływania (m.in. instytucjonalne, ekonomiczne, prawne) pozwalają wpływać na kształt innowacyjności gospodarki, zgodnie z założonymi celami społeczno-gospodarczymi, wizją funkcjonowania w otaczającej rzeczywistości, czy priorytetami działania. Tworzenie środowiska proinnowacyjnego dla MSP stanowi zasadnicze wyzwanie dla państwa (parlamentu, rządu i jego instytucji administracyjnych).

3.5. Wyzwania w obszarze integracji polityki innowacyjnej państwa z polityką przedsiębiorczości i polityką wsparcia firm sektora MSP w regionie

Stopień rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki przestrzennej stanowi odzwierciedlenie skali i charakteru współistnienia i integracji polityki innowacyjnej państwa z polityką przedsiębiorczości i polityką wsparcia innowacyjności firm sektora MSP. Działalność małych i średnich przedsiębiorstw jest związana z procesem kreowania wartości. Tworzenie wartości jest uznawane za ważny cel istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. Jasne określenie wartości pozwala kształtować relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne⁴⁰⁴.

Do zadań instytucji rządowych należy zatem kształtowanie ogólnych ram ekonomicznych, prawnych i instytucjonalnych sprzyjających podejmowaniu

⁴⁰³ Z. Piątkowski, M. Sankowski, *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Oficyna Wydawnicza WSEiZ, Warszawa 2001, ss. 71-72.

⁴⁰⁴ W. Danielak D. Mierzwa K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo EXANTE, Wrocław 2017, s. 33.

działalności innowacyjnej w gospodarce oraz bezpośrednio wspieranie rozwoju potencjału badawczo-rozwojowego i naukowego kraju, uważa Edward Stawasz⁴⁰⁵.

W celu zapewnienia harmonijnego i zrównoważonego rozwoju poszczególnych regionów (subregionów) kraju wskazane jest zatem, by:

- 1 – decyzje i działania regionalnych i lokalnych przedstawicieli poszczególnych organów administracyjnych w zakresie kreowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP nie były ze sobą sprzeczne, a zapewniały stabilność i ciągłość ich skutecznej i efektywnej realizacji,
- 2 – systematyczne monitorowanie zmian rynku w jednostce terytorialnej powinno sprzyjać kształtowaniu kierunków działania pożądanych przez wszystkich interesariuszy lub przynajmniej przez zdecydowaną ich większość,
- 3 – zaangażowanie interesariuszy w procesy konsultacyjne, decyzyjne, czy wdrożeniowe powinno motywować władze regionu (kraju) do podejmowania przełomowych aktywności oraz sprzyjać integracji całego środowiska,
- 4 – skłonność do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem między podmiotami zaangażowanymi w procesy integracyjne stanowić ma podstawę kształtowania środowiska przyjaznego i otwartego na podejmowanie wspólnych inicjatyw i aktywności,
- 5 – otwartość jednostki terytorialnej na wpływy z zewnątrz pozwala władzom regionów (subregionów) aktywnie uczestniczyć w kształtowaniu ich architektury,
- 6 – kształtowanie architektury wewnętrznej jednostki terytorialnej przez przedstawicieli władz wymaga zastosowania w procesach decyzyjnych holistycznego podejścia do zarządzania procesami integracyjnymi oraz wyrażać się powinno kompleksowością stosowanych rozwiązań i podejść,
- 7 – zapewnienie sprawnej współpracy podmiotów w linii: nauka-rząd/ administracja publiczna – przedsiębiorstwa ma prowadzić do wzmacniania zdolności jednostki terytorialnej do konkurowania i zabiegania o realizację ogólnospołecznych interesów, współtworząc dobrobyt społeczeństwa jako całości.

Integracja polityki innowacyjnej, w jej ujęciu regionalnym, z pozostałymi subpolitykami szczegółowymi wiąże się z koniecznością takiego jej uprofilowania, by:

- 1 – systematycznie dążyć do wzmacniania potencjału rozwoju regionu i wszystkich podmiotów tworzących jego strukturę,
- 2 – podejmować działania mające na celu upodmiotowienie regionów nie tylko w sferze społeczno-gospodarczej, ale również w sensie instytucjonalnym (region jako główny obszar kształtowania procesów innowacyjnych i oddziaływania na jego gospodarkę),
- 3 – wspierać proces budowania proinnowacyjnych postaw i zachowań podmiotów rynkowych,

⁴⁰⁵ E. Stawasz, *Realizacja i integracja polityki innowacyjnej i przedsiębiorczości (wybrane problemy na przykładzie regionu łódzkiego)*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 106.

- 4 – wspierać proces pozyskiwania niezbędnej wiedzy i zasobów mogących zapewnić jednostce przestrzennej rozwój i ekspansję regionalną i (lub) ponadregionalną,
- 5 – tworzyć takie mechanizmy rozwoju, by dzięki nim móc zwiększać efektywność i skuteczność funkcjonowania interesariuszy regionu w określonym środowisku terytorialnym, adekwatnie do struktury istniejących potrzeb i możliwości,
- 6 – rozwijać i powszechnie wykorzystywać technologię informacyjną i komunikacyjną, tworząc rozległe, partnerskie sieci kooperacji i współpracy z innymi, nowymi podmiotami,
- 7 – skutecznie eliminować istniejące bariery rynkowe, hamujące proces projektowania i wdrażania innowacyjnych przedsięwzięć.

Nadmienić należy, że zasadniczym celem realizacji polityki wspierania firm sektora MSP w Polsce jest pobudzenie gospodarczej aktywności przedsiębiorstw, w tym ich działań w zakresie innowacyjności. Pierwszy, ujednolicony program działań rządu w zakresie kształtowania polityki wobec małych i średnich przedsiębiorstw powstał i został zaakceptowany przez władze rządzące w naszym kraju w 1995 roku i obejmował lata 1995-1997. W kolejnych latach były one rozwijane i modyfikowane, ściśle ukierunkowywane na potencjalne, pożądane dla środowiska dziedziny i aktywności w sferach: społeczno-gospodarczej, ekonomicznej, finansowej, prawnej i in.

Podsumowując, podkreślić należy, że wśród kluczowych funkcji realizacji polityki innowacyjnej wskazuje się następujące rodzaje działań⁴⁰⁶:

1. wytyczanie celów polityki naukowej,
2. formułowanie instytucjonalnego układu umożliwiającego tworzenie wiedzy i jej transfer do gospodarki,
3. zapewnienie warunków konkurencji będącej stymulatorem dla zachodzących procesów innowacyjnych,
4. stosowanie mechanizmów fiskalnych i monetarnych ułatwiających wdrażanie innowacji przez firmy,
5. stworzenie warunków przyjaznych dla rozwoju kapitału ludzkiego (np. działalność edukacyjna, szkoleniowa).

3.6. Realizacja koncepcji biznesów społecznie odpowiedzialnych a zarządzanie inteligencją rynku (na rzecz kreowania zrównoważonej innowacyjności gospodarki regionu) – ujęcie modelowe

Relacje, istniejące między podmiotami reprezentującymi określone środowisko biznesowe stanowią pochodną ich rynkowych aktywności. W świetle dynamicznych zmian i przeobrażeń zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw

⁴⁰⁶ A. Marszałek, *Transfer wiedzy i technologii w środowisku innowacyjnym*, [w:] „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3, 2014, s. 19.

kształtowanie więzi „międzypodmiotowych”, międzyorganizacyjnych jest obszarem zainteresowania wielu teoretyków i praktyków⁴⁰⁷ na całym świecie. Istota i rodzaj tych relacji stanowią odzwierciedlenie ich postaw i zachowań z jednej strony, z drugiej zaś wynikają z rodzajów realizowanych funkcji i aktywności. Silna konkurencja na większości rynków świata sprawia, że jakość relacji i powiązań podmiotów je tworzących stanowi istotny czynnik uzyskiwania przewagi nad innymi podmiotami.

Patrząc z punktu widzenia struktury potrzeb gospodarki krajów, czy regionów, oczekiwań podmiotów ją tworzących, jest zasadne, by dążyły one do maksymalizowania korzyści, będących odzwierciedleniem wzajemnych powiązań i wynikających z nich konsekwencji. Problematyka ta ma szczególne znaczenie w odniesieniu do działań podejmowanych przez interesariuszy mniejszych geograficznie jednostek terytorialnych, a w szczególności do regionów i jego lokalnych rynków.

Tym, co determinuje w silnym stopniu rynkowy wizerunek jednostek terytorialnych, jest klimat środowiska, jaki tworzą władze publiczne dla wszystkich interesariuszy tych jednostek. Wśród nich kluczową rolę odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa. Ich działalność stanowi „źródło dochodów budżetu państwa i budżetów samorządów lokalnych, ma znaczący wpływ na PKB, tworzy nowe miejsca pracy oraz przyczynia się do kreowania zmian społecznych i funkcjonalnych poszczególnych regionów”⁴⁰⁸. Tworzenie, a przede wszystkim utrzymanie efektywnych relacji organizacji z otoczeniem nie jest współcześnie łatwe. Wśród najważniejszych barier występujących w procesie zarządzania wiedzą wymienia się słabą komunikację oraz opór dzielenia się wiedzą⁴⁰⁹; „(...) pracownicy nie dzielą się informacją oraz wiedzą, ponieważ nie chcą tego robić. Zatrzymują ją dla siebie z obawy przed utratą pozycji w firmie”⁴¹⁰.

Jednym z zarzutów, jakie stawia się menedżerom organizacji w naszym kraju, to brak umiejętności współpracy zespołowej⁴¹¹, apatia, znużenie i niechęć do „otwartości na innowacje”. Oddziaływanie zarówno w pośredni, jak i bezpośredni sposób, władz kraju czy poszczególnych regionów na kształtowanie się

⁴⁰⁷ O relacjach i ich efektywności piszą m.in. A. Kwiecień, *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] „Studia Ekonomiczne”, nr 202, 2014, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 56.

⁴⁰⁸ A. Zakrzewska-Bielawska (red.n.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys*, Difin, Warszawa 2011, s. 7.

⁴⁰⁹ A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 95.

⁴¹⁰ Szerzej [w:] M. Klimczok, A. Tomczyk, *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, ss. 167-170. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 264.

⁴¹¹ Tamże.

proinnowacyjnych postaw i zachowań podmiotów rynkowych w określonym miejscu, czasie to wymóg, a zarazem konieczność w końcu drugiej dekady nowego tysiąclecia, jak i kolejnych.

Inteligentny region, nowoczesnie zarządzany winien być inkubatorem innowacji, zaś nowoczesny menedżer – ich promotorem, pisał prof. Józef Penc⁴¹². Powołując się na wyniki badań, którymi objęto ponad 2000 rodzajów innowacji w 136 niemieckich przedsiębiorstwach⁴¹³, autor stwierdził, że 67% udanych innowacji, jakie wprowadzono do produkcji, było właśnie rezultatem zaangażowania ich menedżerów. Wspierając dodatkowo z zewnątrz, np. przez władze regionu, kraju, czy UE, takich właśnie aktywnych w działaniu przedsiębiorców, Polska ma szanse w krótkim czasie wzmocnić potencjał rozwojowy gospodarki, zwiększyć jej zdolność do konkutowania na wysoko rozwiniętych rynkach globalnych. Doskonałym dowodem, choć lepiej brzmi w tym ujęciu słowo „przykładem”, na poparcie tej tezy jest wyjątkowa uroczystość – Gala Przedsiębiorców (listopad 2018 r.)⁴¹⁴.

⁴¹² Tamże, s. 265.

⁴¹³ Autor ww. nie podał jednak w książce pozostałych zakresów badania marketingowego, co znacznie zmniejsza użyteczność danych dla analityka. Niemniej jednak, pozwala to zorientować się czytelnikowi opracowania J. Penca w istocie problemu, w odniesieniu do oceny kondycji polskiej gospodarki. Tym bardziej, że nasza gospodarka ma jeszcze sporo do nadrobienia w stosunku do, genialnie rozwiniętej pod względem innowacyjności, gospodarki naszego zachodniego sąsiada.

⁴¹⁴ <https://przedsiębiorcaroku.pl/news/filip-granek-prezes-xtpl-s-a-zostal-przedsiębiorcaroku-2018/> (data dostępu: 27.11.2018). Oglądając w TV (dn. 22.11.2018 r., godz. 17.45) bezpośrednią transmisję z uroczystości miałam wrażenie, że urodziłam się w inteligentnym kraju, w którym przedsiębiorcy – wizjonerzy mogą wreszcie poszczycić się swym innowacyjnym myśleniem, odwagą, hartem ducha, olbrzymim zaangażowaniem w kreowanie innowacji – już nie tylko na skalę krajową, ale dla całego globalnego świata. Ich sukcesy biznesowe były często również rezultatem pozyskiwania wsparcia na realizację idei niejednokrotnie z zewnątrz, ze strony władz publicznych reprezentowanych regionów. Konkurs „EY Przedsiębiorca Roku” to jedyna, na tak dużą skalę, inicjatywa międzynarodowa – promuje najlepszych na całym świecie przedsiębiorców; wspiera ich rozwój i promocję najbardziej wartościowych firm prywatnych. W Polsce, od 2003 roku, jury nagradza wyróżniających się uczestników konkursu; jego zwycięzca będzie reprezentował nasz kraj podczas finałowego konkursu w Monte Carlo. Tam zmierzy się z rywalami, w 2018 roku, pan dr Filip Granek (założyciel spółki XTPL – twórca innowacyjnej w skali globalnej technologii umożliwiającej ultraprecyzyjny druk nanomateriałów). Kolejnym, jakże spektakularnym, wcześniejszym wydarzeniem (z dnia 22.06.2018 roku), promującym postawy polskich przedsiębiorców w biznesie, była gala (zorganizowana przez: Ogólnopolską Federację Przedsiębiorców i Pracodawców – Przedsiębiorcy.pl, Mazowieckie Zrzeszenie Handlu Przemysłu i Usług oraz Narodowy Instytut Rozwoju Przedsiębiorczości), podczas której uhonorowano nagrodami Laureatów: jubileuszowej XV edycji Plebisytu „Orły Polskiej Przedsiębiorczości”, jubileuszowej X edycji Plebisytu „Orły Polskiego Samorządu”, XI edycji konkursu „Orły Polskiego Budownictwa”, XI edycji konkursu „Perły Medycyny”, I edycji konkursu „Polskie Perły”. Informacja na temat Laureatów dostępna na stronach poszczególnych

Kształtowanie przez kadrę menedżerską odpowiednich postaw i zachowań pracowników wewnątrz organizacji, aktywnie uczestniczącej w procesach ubiegania się o środki pomocowe z zewnątrz i efektywnie nimi gospodarującej, to klucz do sukcesu współczesnych organizacji (szczególnie MSP).

Regionalna polityka innowacji odgrywa szczególną rolę, ponieważ na tym poziomie koordynacja procesów innowacyjnych cechuje się wyższą efektywnością niż polityka centralna⁴¹⁵. „Samodzielność władz lokalnych i regionalnych wyraża się tym, że mają one prawo decydowania o sprawach wspólnoty, działając w imieniu swych społeczności oraz występując zbiorowo wobec rządu centralnego”⁴¹⁶. Przedsiębiorcy, bardziej innowacyjnie pasywni (niż pozostali z ich otoczenia)⁴¹⁷, będą zmuszeni (chcąc istnieć na rynku w dłuższej perspektywie czasu) „dostrzec konieczność wprowadzania zmian”⁴¹⁸.

Pomimo wzrastającej świadomości przedsiębiorców w zakresie wieloaspektowego znaczenia innowacji dynamika zmian zachodzących w tym zakresie w Polsce jest niewystarczająca⁴¹⁹. Potencjał rozwojowy, tworzony na poziomie regionów, ma pozytywny wpływ na skalę działalności innowacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwa⁴²⁰; władze rządowe/samorządowe ponoszą odpowiedzialność za kształtowanie odpowiedzialnej społecznie polityki rozwoju regionu (przedsiębiorstw).

Stąd też władze rządowe/samorządowe muszą uwzględniać, w procesach zarządzania regionalnego i lokalnego, poziom swych zdolności adaptacyjnych do coraz bardziej konkurencyjnych warunków działania. Zarządzanie to polega zatem na „osiąganiu zamierzonych celów za pomocą określonych środków. Cele te muszą być adekwatne do środków, które zawsze są ograniczone”⁴²¹. Organizowanie w układach regionalnych i lokalnych, różnego rodzaju instytucji – podmiotów wsparcia dla biznesu (w szczególności dla MSP), koordynowanie ich działalności oraz tworzenie nowych to zasadnicze wyzwanie dla organów administracji publicznej. „Samodzielność władz lokalnych i regionalnych wyraża się w tym, że mają one prawo decydowania o sprawach wspólnoty, działając

projektów: www.perlymedycyny.pl, www.orlybudownictwa.pl, www.firmaroku.pl, www.samorzady.org.pl, www.polskieperly.pl (data dostępu: 27.11.2018).

⁴¹⁵ A. Świadek, *Regionalne systemy innowacji w Polsce, Difin*, Warszawa 2011, s. 31.

⁴¹⁶ J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 142.

⁴¹⁷ Tacy zawsze są w każdej jednostce terytorialnej.

⁴¹⁸ J. Różański, B. Socha, *Potencjał rozwojowy regionu a działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, [w:] *Studia i Prace WNEIZ Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 48, 2017, s. 231.

⁴¹⁹ S. Buse, R. Tiwari, C. Herstatt, *Global Innovation: An Answer to Mitigate Barriers to Innovation in Small- and Medium-Sized Enterprises?*, *International Journal of Innovation and Technology Management*, nr 7, 2010, s. 218.

⁴²⁰ J. Różański, B. Socha, *Potencjał rozwojowy regionu a działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, wyd. cyt., s. 232.

⁴²¹ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] Z. Strzelecki (red. n.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa 2008, s. 237.

w imieniu swych społeczności oraz występując zbiorowo wobec rządu centralnego”⁴²².

Inteligentni przedsiębiorcy XXI wieku nie mogą opierać się zmianom. Ci, którzy reprezentują przeciwnie postawy, będą w większości zmuszeni, by je zmienić. Pomimo wzrastającej świadomości przedsiębiorców w zakresie wieloaspektowego znaczenia innowacji dynamika zmian zachodzących w tym zakresie w Polsce nie jest wystarczająca. Stąd też, organy administracji publicznej, instytucje publiczne, zarówno na poziomie centralnym, a przede wszystkim regionalnym winny być włączane do realizacji celów przedsiębiorczych organizacji z jednej strony, a z drugiej powinny dążyć do ich stworzenia i „wyjścia z cienia”.

Hermetyczność tworzenia relacji podmiotowych zdaje się w wielu organizacjach pogłębiać w ostatniej dekadzie w naszym kraju, również w organizacjach średniej wielkości. Mniejsze przedsiębiorstwa charakteryzuje większa elastyczność kreowania wewnątrzorganizacyjnych (raczej trwałych) więzi między pracownikami, np. w mikroprzedsiębiorstwach lub w firmach rodzinnych. Zjawisko powstawania oporu przekazywania wiedzy obserwuje się również w krajach rozwiniętych, np. w firmach o rozbudowanych strukturach organizacyjnych.

Wyniki prac badawczych prowadzonych przez Krystynę Poznańską⁴²³ utwierdzają autorkę w przekonaniu, że powyższe refleksje mają rację bytu w odniesieniu do działalności firm sektora MSP. Na podstawie wywiadów typu CATI⁴²⁴ stwierdzono, że w „dziedzinie działalności innowacyjnej” aż 72% ogółu badanych przedsiębiorstw nie współpracowało z innymi firmami. Kluczową przyczyną takiego właśnie kształtu zjawiska stanowiła odpowiedź: „nie ma potrzeby współpracy” (55% ogółu odpowiedzi).

Jest to niepokojące zjawisko w skali gospodarki całego kraju. Mimo wielu korzyści, jakich raczej nie chcą sobie przedsiębiorcy w ogóle uświadomić, polskie przedsiębiorstwa są niechętne do aktywności w tym zakresie⁴²⁵. W krajach wysoko rozwiniętych współpraca przedsiębiorstw zyskuje coraz bardziej na

⁴²² J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, wyd. cyt., s. 142.

⁴²³ K. Poznańska, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, [w:] „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe, nr 280, 2016, s. 146 i kolejne.

⁴²⁴ 555 respondentów, badania na terenie całej Polski, z czego najwięcej (19% ogółu) z Mazowsza, brak danych o zakresie czasowym badania, publikacja wyników pochodzi z 2016 roku.

⁴²⁵ Zachodzi więc konieczność odpowiedniej edukacji przedsiębiorców oraz prowadzenia systematycznych badań w tym zakresie przedmiotowym w poszczególnych jednostkach terytorialnych kraju i świata. Ponadto, polscy przedsiębiorcy nie mają wystarczającej wiedzy o instytucjach wspomagających przedsiębiorczość i procesy innowacyjne. Liczne rezultaty badawcze na to wyraźnie wskazują, np. K. Poznańskiej, M. Barańskiej – Fischer, W. Jastrzębskiej, D. Bobreckiej-Jamro, R. Tobiasz-Salach i inn.

znaczeniu⁴²⁶, a w ujęciu lokalnym pozwala na rozbudowę infrastruktury, zarówno tzw. twardej (np. transportowej, telekomunikacyjnej), jak i miękkiej (np. bazy badawczo-rozwojowej, systemu edukacyjnego)⁴²⁷.

Osiągnięcie sukcesu rynkowego organizacji, zwłaszcza w warunkach silnej konkurencji, jest często możliwe przy wykorzystaniu potencjału innych przedsiębiorstw – efektywnej współpracy wielu stron. Wynika z tego, że wykształcenie właściwych relacji między podmiotami, zaangażowanymi w kooperację, jest w dzisiejszych czasach warunkiem koniecznym dla zapewnienia skutecznego działania na rynku i kreowania pożądaných wartości zarówno dla rynku, jak i siebie samych. Różnice w efektach, osiąganych przez przedsiębiorstwa, wynikają w dużej mierze z posiadanych przez nie zasobów. Ich połączenie i synergia myślenia i działania decydentów organizacji to nieodzowne czynniki pozwalające maksymalizować osiągane korzyści i zwiększać przewagę konkurencyjną (to tzw. podejście zasobowe – RBV – resource based view).

Zarządzanie działaniami podejmowanymi przez organy administracji publicznej (instytucje pomocowe na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP w regionie), winno opierać się na zarządzaniu relacjami ze wszystkimi interesariuszami regionu (ujęcie mezoekonomiczne), w tym przede wszystkim z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Państwo/władze rządowe (administracja rządowa – centralna i terenowa, samorządy) odgrywają w tym względnie potrójną rolę, a mianowicie jako⁴²⁸:

- 1 – inspiratora potencjalnych zmian i przeobrażeń w strukturze środowiska terytorialnego,
- 2 – współorganizatora zachodzących procesów i przekształceń,
- 3 – promotora współpracy interesariuszy zaangażowanych w realizację działań.

Architekturę tworzenia jakichkolwiek powiązań MSP i administracji publicznej osłabia, w świadomości przedsiębiorców w naszym kraju, ciągle negatywny obraz gospodarki minionej epoki (przed 1989 rokiem), jak również cała scena innowacji od 1990 roku. Aktorzy innowacji (przemysł – nauka – rząd, tzw. potrójna helisa⁴²⁹) to jeszcze mało „zgrany zespół, a współpraca między nimi jest wątła”⁴³⁰. Wynika to z tego, że polityka innowacji jest tworzona jakby

⁴²⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie innowacjami. Zaawansowane technologie i wyzwanie dla konkurencyjności*, Difin, Warszawa 2008, s. 97.

⁴²⁷ J. Kaźmierski, *Region i uwarunkowania jego rozwoju oraz konkurencyjności*, [w:] A. Adamik (red.n.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, wyd. cyt., s. 29.

⁴²⁸ Por.: A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, wyd. cyt., s. 158.

⁴²⁹ L. Leydesdorff, *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy?*, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR), University of Amsterdam Kloveniersburgwal 48, 1012 CX Amsterdam, The Netherlands, <http://www.leydesdorff.net/ntuple/> (data dostępu: 12.08.2016).

⁴³⁰ A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, wyd. cyt., s. 212.

„oddolnie” – jako wynik „kolektywnej przedsiębiorczości”⁴³¹ – poprzez współpracę między biznesem, rządem i akademickimi podmiotami.

Z punktu widzenia wymogów współczesnego rynku coraz większego znaczenia nabiera koncepcja opierająca się na poczwórnej spirali (Quadruple Helix⁴³²). Prezentowany przez autorów E.G. Carayannisa, T.D. Bartha i D. Campbella model poczwórnej spirali (QH) do projektowania systemu innowacji łączy kolejnych interesariuszy – media i społeczeństwo obywatelskie. Rozwija teorie innowacji, bazując na modelu Triple Helix (TH)⁴³³.

Tak więc, **zarządzanie rozwojem regionów w Polsce** (w sposób społecznie odpowiedzialny i zrównoważony, w tym, w szczególności: tworzenie, wdrażanie i kontrola realizacji strategii na poziomie lokalnym i regionalnym), **wymaga od władz organów administracyjnych**, zdaniem autorki, **coraz bardziej horyzontalnego spojrzenia** – również przez pryzmat istniejących potrzeb i oczekiwań pozostałych jego interesariuszy (np. mieszkańców, turystów, innych regionów zainteresowanych podjęciem współpracy).

W związku z tym, w świetle dynamicznych zmian otoczenia organizacji, ww. modele mogą zacząć dość szybko się dezaktualizować⁴³⁴ – niemniej jednak stanowią istotny punkt odniesienia dla twórców kolejnych, bardziej zaawansowanych, ich postaci. Można by je nazwać umownie **generacjami koncepcji potrójnej helisy – nowymi modelami helisy X.O.**, gdzie X oznaczałoby liczbę grup podmiotów zaangażowanych w proces, np. dla gospodarki regionu łódzkiego uzasadnienie mógłby znaleźć obecnie model 9.0. Tworzyłyby go, co najmniej dziś (w oparciu o bazę, tj. podmioty z klasycznego modelu potrójnej helisy) również: media (w szerokim tego słowa znaczeniu), mieszkańcy regionu, turyści, inwestorzy, regiony ościenne, miasta partnerskie. To swoistego rodzaju struktura (konsorcjum/platforma), mogąca być zorganizowana na zasadzie

⁴³¹ H. Etzkowitz, M. Klofsten, *The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development*, [w:] *R&D Management*, nr 35, 2005, s. 24. Autorzy uważają, że kluczową sprawą jest „utworzenie uniwersytetu przedsiębiorczości, czy to z istniejącej bazy naukowej, czy z nowej fundacji, która podejmuje inicjatywy wspólnie z rządem i przemysłem, aby stworzyć strukturę wsparcia dla formowania firm i rozwoju regionalnego. Rezultatem tych inicjatyw jest samowystarczalna dynamika, w której rola środowiska akademickiego i rządu wydaje się zmniejszać, gdy aktorzy przemysłowi wysuwają się na pierwszy plan i powstaje linia firm. Niemniej jednak, ponieważ jeden technologiczny paradygmat jest wyczerpany i potrzebny jest kolejny, jako podstawa dla nowej działalności gospodarczej, rola środowiska akademickiego i rządu ponownie wysuwa się na plan pierwszy w tworzeniu warunków dla następnej fali innowacji”.

⁴³² <http://www.questia.com/read/1G1-310868541/a-growth-model-for-thequadruple-helix> (data dostępu: 12.08.2016).

⁴³³ Tamże. Z uwagi na jej sporą (od 1995 roku) popularność w literaturze przedmiotu nie omawiam jej bardziej szczegółowo w treści niniejszej książki.

⁴³⁴ Przykładowo, za pół wieku nikt może już w ogóle nie wiedzieć, co to w ogóle helisa, bo zastąpią je bardziej inteligentne modele i struktury, zapewne swoistego rodzaju – inteligentnie zarządzane – megaprodukty systemowe o multihybrydowych połączeniach istniejących w chmurze lub w innej, dziś jeszcze nam nie znanej, przestrzeni.

kształtowania sieci połączeń⁴³⁵ partykularnych interesów każdego podmiotu, utworzona w celu generowania nowych, pożądanych dla regionu wartości.

Nasuwa się jednak pewna, dość istotna, refleksja – występujące bariery: opór ludzi przed zmianą, brak zdolności do kooperacji w grupie, niechęć do komunikacji z innymi podmiotami, ograniczone zaufanie do partnerów, czy wreszcie osłabiona motywacja społeczeństwa do podejmowania nowych wyzwań. Póki cała społeczność istoty rzeczy nie zrozumie (tj. tego, że turbulentny i nieprzewidywalny rynek zmusza poniekąd jego uczestników do projektowania „gospodarki jutra” każdej jednostki terytorialnej w sposób aktywny, coraz bardziej zaangażowany, głównie dla przyszłych pokoleń), to implementacja nowoczesnych rozwiązań systemowych nie znajdzie szybkiego uzasadnienia. W Polsce zmiany tego rodzaju odczuć może częściowo tzw. pokolenie C (jego nazwa pochodzi od słów: connect, communicate, change) – najmłodsze pokolenie na rynku pracy (generacja Z).

Tak lub inaczej jest to proces rozłożony w czasie. Jego projekcja zależy w dużej mierze od stopnia „mentalnej dojrzałości proinnowacyjnej” wszystkich podmiotów, które chcą się w określony sposób identyfikować z daną jednostką terytorialną, np. z regionem. W związku z powyższym, by generować/zwiększać potencjalne korzyści dla podmiotów regionu, należy m.in. tworzyć/wzmacniać długotrwale więzi partnerskie na styku: organ administracji publicznej – przedsiębiorca MSP.

Działania organów administracji publicznej w zakresie aktywizowania/pobudzania małych i średnich przedsiębiorstw do realizacji procesów innowacyjnych obejmują m.in.:⁴³⁶

- wprowadzanie ułatwień organizacyjnych – formalnych dla nowo powstałych firm,
- pomoc pośrednią w postaci ulg podatkowych i premii lokalizacyjnych,
- system pomocy dla firm wdrażających nowoczesne technologie,
- wspieranie inwestycji o charakterze proinnowacyjnym,
- zapewnienie współpracy firmom sektora MSP z instytucjami naukowo-badawczymi,
- przygotowanie kadr do prowadzenia tej współpracy,
- partycypacja w działaniach z zakresu promocji marek innowacyjnych identyfikowanych z regionem,

⁴³⁵ Szerzej [w:] Lachiewicz S. (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 8.

Zdaniem S. Lachiewicza, istotą funkcjonowania organizacji sieciowej jest „uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, przy czym efekt ten osiąga się przez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii sieci”. Trudno nie zgodzić się z tym sformułowaniem. Podkreślić jednak należy, że idea jej tworzenia opiera się na komplementarności kluczowych kompetencji uczestników.

⁴³⁶ M. Barańska-Fischer, *Rola administracji publicznej w zakresie wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 596, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 56, 2010, ss. 31-32.

- wspieranie przedsięwzięć z zakresu promocji i wdrażania postępu technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego,
- doradztwo patentowe,
- prowadzenie działań z zakresu promocji jakości (np. w zakresie wdrażania systemu jakości zgodnie z międzynarodowymi normami (np. ISO, HACCP),
- pomoc w zakresie uzyskania przez podmioty gospodarcze odpowiednich certyfikatów,
- tworzenie systemu finansowego wsparcia działalności przedsiębiorstw (np. fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, fundusz kapitału zaangażowanego, fundusz inwestycyjny wysokiego ryzyka),
- utworzenie w jednostkach samorządu terytorialnego punktów obsługi inwestorów,
- wsparcie w zakresie tworzenia inkubatorów innowacji i przedsiębiorczości,
- stworzenie systemu sprawnego przyciągania inwestorów (aktywny lobbing),
- zwolnienia podatkowe z wdrażania innowacji do praktyki gospodarczej,
- świadczenie usług infrastrukturalnych i doradczych.

Nadmieniam, że w okresie realizacji badania własnego (lata 2011-2013) istniało w regionie łódzkim 50 kluczowych instytucji, świadczących usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw. Reprezentowały zarówno sferę publiczną, jak i prywatną. Były to⁴³⁷:

- jednostki samorządu terytorialnego, w tym urzędy powiatowe i gminne oraz powoływane przez nie jednostki organizacyjne,
- jednostki naukowo-badawcze, w tym uczelnie wyższe, powołane do prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych,
- niekomercyjne instytucje otoczenia biznesu,
- komercyjne instytucje otoczenia biznesu.

Tabela 9. Zbiór korzyści, wynikających ze współpracy podmiotów: administracja publiczna – przedsiębiorcy – wskazania strategiczne

Dla administracji publicznej:	Dla biznesu:
Partycypacja w budowaniu struktury nowoczesnego państwa – rosnąca świadomość dbania o interesy społeczne	Ograniczenie wysokości kosztów całkowitych na realizację inwestycji, np. o innowacyjnym charakterze
Łatwiejsza promocja danego obszaru terytorialnego w otoczeniu rynkowym (w regionie, w kraju, na świecie)	Zwiększenie szans na rynkową komercjalizację produktów innowacyjnych – ekspansja rynkowa
Kreowanie sprzyjającego klimatu środowiska wewnętrznego na rzecz dynamizowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności organizacji gospodarczych i innych podmiotów	Wzrost liczby i jakości działań o charakterze przedsiębiorczym i nowatorskim – wzrost szans na zdobycie nowych obszarów rynkowych
Wzrost stopnia konkurencyjności regionu – zatrzymanie dotychczasowych i przyciąganie nowych interesariuszy (np. inwestorów, mieszkańców, turystów)	Wzrost stopnia konkurencyjności organizacji w otoczeniu rynkowym

⁴³⁷ <http://www.pi.gov.pl> (data dostępu: 2.03.2014).

Oddziaływanie na poprawę jakości życia społeczeństwa w jednostce terytorialnej	Łatwiejsze nawiązywanie kontaktów biznesowych i okołobiznesowych
Kreowanie pozytywnego wizerunku rynkowego organu/-ów administracji publicznej w otoczeniu, co umożliwi rozszerzenie współpracy z innymi jednostkami terytorialnymi (np. z partnerskimi)	Kreowanie pozytywnego wizerunku rynkowego organizacji i jej produktów
Wskazania strategiczne, wynikające ze współpracy ww. stron:	
1. Wzajemne dążenie do osiągnięcia długofalowych, pozytywnych efektów, wynikających z nawiązania i kontynuowania trwałej i lojalnej współpracy pomiędzy administracją publiczną, a środowiskiem biznesu w danej jednostce terytorialnej. 2. Wypracowanie kierunków działania, pozwalających „uporządkować” wzajemne relacje. Wspólne planowanie/koordynowanie projektów strategicznych dla rozwoju regionu. Wymiana doświadczeń i poglądów. 3. Uruchomienie/dopracowanie zasad kształtowania współpracy stron, mającego zapewnić rozwój jednostce terytorialnej jako całości oraz poszczególnym organizacjom biznesowym. 4. Wzmacnianie wzajemnego zaufania i budowanie partnerskich relacji w ujęciu horyzontalnym. 5. Tworzenie/wzmacnianie interakcji ze środowiskiem naukowym. Promowanie sieci współpracy. 6. Elastyczne i sprawne działania administracyjne, w odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania podmiotów rynku. Otwartość na współpracę z interesariuszami regionu. Wzrost efektywności zarządzania rozwojem gospodarki regionu. 7. Dynamizacja działań na rzecz uruchamiania inwestycji o kluczowym znaczeniu dla rozwoju gospodarki regionu, pozwalających zwiększyć stopień racjonalności gospodarowania podmiotom, które w nich (w tych inwestycjach) uczestniczą. 8. Przyspieszenie procesu wzajemnego „uczenia się”/poznawania swych potrzeb i oczekiwań, jak również preferencji całej lokalnej, czy regionalnej społeczności. Cel: zwiększenie tempa zmian/przeobrażeń (pożądanych dla otoczenia/interesariuszy) w strukturze reprezentowanego środowiska jednostki terytorialnej – wykreowanie klimatu proinnowacyjnego, sprzyjającego kształtowaniu się intencji przedsiębiorczych w MSP, kreatywnych postaw i zachowań podmiotów rynkowych, partycypujących w projektowaniu wizji rozwoju gospodarki regionu.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Barańska-Fischer, Rola administracji publicznej w zakresie wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 596, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 56, 2010, s. 27.

Ponad połowa z ww. podmiotów zlokalizowana była w Łodzi/powiecie łódzkim wschodnim (26) oraz 9 na terenie powiatu bełchatowskiego. Pozostałe z nich znajdowały się na terenie powiatów: poddębickiego (4), kutnowskiego (4), piotrkowskiego (2), radomszczańskiego (1), sieradzkiego (1), skierniewickiego (1), tomaszowskiego (1) i wieluńskiego (1). Ponadto, wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw było realizowane poprzez działania władz lokalnych i powołanych jednostek organizacyjnych. Kluczowe obszary, w których udzielano wsparcia obejmowały głównie: usługi informacyjne, doradcze, jak również szkoleniowe oraz finansowe.

Tabela 10. Rodzaj i liczba instytucji otoczenia biznesu istniejących w regionie łódzkim w 2013 roku (tj. w okresie finalizacji realizacji badania własnego)

Rodzaj podmiotu udzielającego wsparcia dla MSP	Liczba podmiotów
Ośrodki szkoleniowo-doradcze	19
Lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe	7
Centra Transferu Technologii (CTT)	5
Inkubatory przedsiębiorczości	4
Preinkubatory i inkubatory przedsiębiorczości (AIP)	4
Fundusze kapitału zaangażowanego	2
Fundusze poręczeń kredytowych	2
Inkubatory technologiczne	2
Platformy technologiczne	2
Parki technologiczne	2
Sieć aniołów biznesu	1

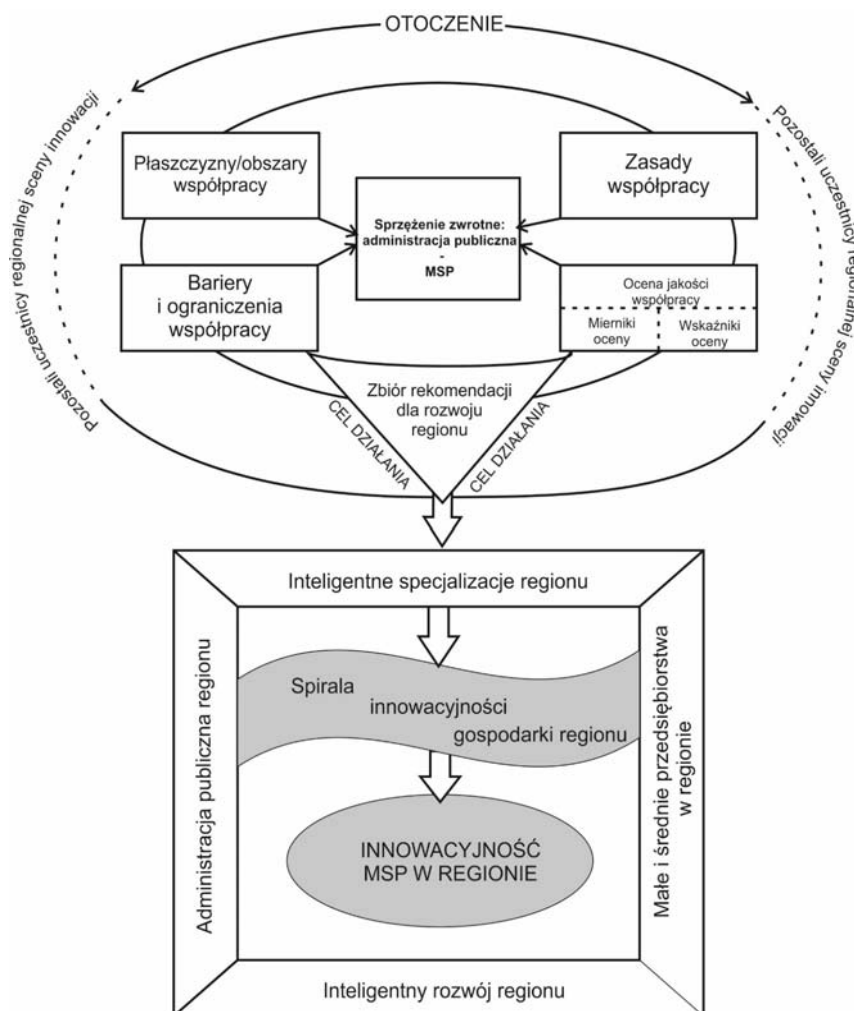
Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.pi.gov.pl> (data dostępu: 2014-03-02).

O potrzebie, a raczej już o konieczności, budowania efektywnych form współpracy organów administracji publicznej i biznesu dyskutuje się dziś nie tylko w różnych gremiach ekspertów, praktyków biznesu, czy naukowców. Społeczeństwo jako całość oczekuje, by środowisko, w którym się znajduje (chce się znaleźć w przyszłości) było po prostu odpowiednie. Niestety, literatura przedmiotu nie zawiera opracowań poświęconych tematyce kształtowania relacji: administracja publiczna – MSP. Ludzie nauki w Polsce uświadamiają sobie owe niedobory, niemniej jednak, „wciąż brakuje źródeł, które dostarczałyby – obok analizy charakteryzującej stan tych relacji – również rekomendacji działań⁴³⁸ na rzecz ich poprawy⁴³⁹. Ponadto, literatura światowa nie obejmuje również tych zagadnień w sposób kompleksowy.

⁴³⁸ Na ten temat szerzej: w kolejnych rozdziałach książki.

⁴³⁹ K. Giedroń, Efektywna współpraca administracji i biznesu. Rekomendacje działań, Studia BAS, nr 1, 2015, ss. 29-49. [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/2E5C67DD54684A41C1257E27003A20AC/\\$file/Strony%20odStudia_BAS_41-3.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/2E5C67DD54684A41C1257E27003A20AC/$file/Strony%20odStudia_BAS_41-3.pdf) (data dostępu: 2.03.2016).

Konfederacja Lewiatan, jako organizacja pracodawców, dla której administracja jest jednym z czołowych interesariuszy, zdecydowała się niejako przyczynić do zmiany tego stanu. Zrealizowała rozbudowany projekt, stawiając sobie za cel wypracowanie rekomendacji działań dla administracji i przedsiębiorców, mogących wpłynąć na wzrost efektywności ich współpracy. W wyniku analiz scharakteryzowano jej obszary oraz zarysowano praktyczne formy aktywności dla każdej ze stron. Wypracowane wnioski zostały ogłoszone w formie poradnikowej. Projekt, współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Konfederacja Lewiatan realizowała w latach 2011-2013. Prowadzony był etapowo, z założeniem, aby kolejny etap bazował na poczynionych już ustaleniach. Pierwszym krokiem było przeprowadzenie 80 grupowych wywiadów pogłębionych (po 5 w każdym województwie), w których wzięło udział ponad 1000 przedsiębiorców i urzędników z całego kraju. Przedsiębiorców reprezentowali głównie szefowie firm lub członkowie ich kierownictw, w zdecydowanej

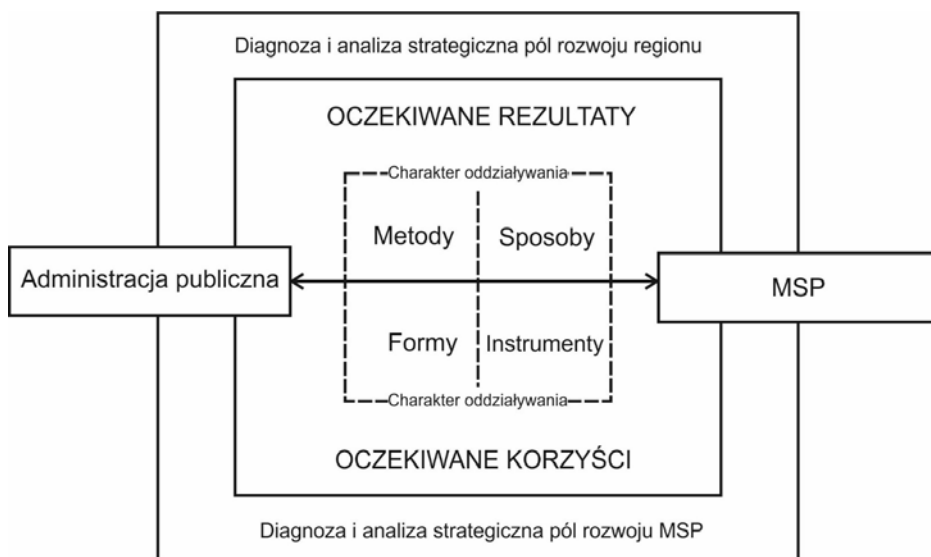


Rys. 9. Model kształtowania zintegrowanej współpracy stron: administracji publicznej i sektora MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla biznesu – ujęcie mezoekonomiczne (część główna)
Źródło: opracowanie własne.

Powyższe rozważania, zamieszczone zostały celowo w tej części monografii – tworzą one swoistego rodzaju tło do zaprezentowania poniżej przedstawionego modelu (rys. 9 i rys. 10). To autorska koncepcja konstrukcji modelu teoretycznego, aplikacja którego może stanowić bazę do kształtowania i rozwijania w regionie zintegrowanej współpracy podmiotów: administracji publicznej i MSP. Ponadto, inne podmioty rynkowe, które pragną aktywnie współuczestniczyć w procesie kreowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP, mogłyby,

większości zrzeszeni w regionalnych organizacjach pracodawców oraz pracownicy tych organizacji. Urzędników reprezentowały osoby odpowiedzialne za współpracę z biznesem.

w przekonaniu autorki odnaleźć w modelu użyteczność również dla siebie, np. duże przedsiębiorstwa, czy sfera nauki⁴⁴⁰, B+R, czy pozostali uczestnicy regionalnej sceny innowacji. Nadmieniam, że z uwagi na ograniczenia techniczne, zgodnie z wymogami wydawcy książki, model został przedstawiony na dwóch odrębnych rysunkach. Nie powinno to jednak stanowić bariery dla czytelników w jego odbiorze.



Rys. 10. Model kształtowania zintegrowanej współpracy stron: administracji publicznej i sektora MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla biznesu – ujęcie mezoekonomiczne (część szczegółowa) – Sprzężenie zwrotne: administracja publiczna – MSP (część szczegółowa)

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁴⁰ <https://innpoland.pl/120787,biznes-nauka-i-administracja-razem-czyli-jak-wpisac-innowacyjnosc-w-dna-polskiej-gospodarki> (data dostępu: 2.03.2016).

Podczas XXV Forum Ekonomicznego w Krynicy (wrzesień, 2015 r.), obecny wśród zaproszonych gości prof. Piotr Moncarz z Uniwersytetu Stanforda w USA, zauważył, że „to, co istotnie mogłoby wspomóc rozwój innowacyjności w Polsce, to przełamanie historycznie nadbudowanych barier między nauką, a biznesem oraz mądry udział państwa w rozwój ważkich dla naszej rodzimej gospodarki projektów” (...). „W Polsce biznes i nauka nie mają do siebie zaufania”, podkreślał prelegent w swej wypowiedzi. Zatem, konkluzja autorki monografii: **relacje: nauka – biznes** to interesujący obszar do projektowania i realizacji badań własnych w przyszłości. Tworzenie odpowiedniego środowiska rozwoju innowacyjności w Polsce (i na świecie) to problematyka o charakterze nie tylko interdyscyplinarnym, ale właściwie transdyscyplinarnym, dlatego zasadne byłoby stworzenie takich „wielonaukowych” zespołów badawczych. Im szersza perspektywa analizy danego zjawiska, tym bardziej użyteczne rezultaty i rekomendacje, dot. kierunków projekcji strategicznych działań, można otrzymać.

Rozwinięcie kluczowych treści modelu, w kontekście prowadzonych rozważań, zawiera tabela 11. Prezentowane w tabeli 11 zestawienie powstało na podstawie analizy uzyskanych danych empirycznych z badania własnego, o czym mowa w kolejnych rozdziałach monografii.

Wsparcie realizacji aktywności innowacyjnej podmiotów rynkowych to zagadnienie, które stanowi obszar zainteresowania szerokiej rzeszy naukowców i praktyków biznesowych, choć szczególnie tych, którzy finalnie kreują dziś innowacje lub zamierzają, w niedalekiej przyszłości, przystąpić do ich tworzenia.

Współcześnie, warunki do prowadzenia działalności gospodarczej na większości rozwiniętych i rozwijających się rynkach świata cechuje duża złożoność występujących zjawisk i problemów. Coraz bardziej skomplikowane, w swej istocie i charakterze, są wszelkie procesy innowacyjne. Zarządzanie nimi w czasie (rys. 11), to już nie tylko rzemiosło, ale i sztuka, np. poruszania się w gąszczu zmieniających się zmiennych, których oddziaływanie warunkuje efektywność rynkową podejmowanych decyzji. Procesy te absorbują często zasoby organizacji do maksymalnych granic, a ich natychmiastowa odnowa (tych zasobów) nie zawsze jest możliwa. W przypadku, gdy brak jest przedsiębiorcom wystarczających środków, z reguły, finansowych (a przez to, rzecz jasna, ograniczony jest potencjał twórczy reprezentowanej organizacji), zachodzi konieczność, by go z zewnątrz wzmocnić (zakładając, że dany podmiot spełnia określone warunki).

Tabela 11. Charakterystyka szczegółowa wybranych elementów modelu kształtowania współpracy MSP z administracją publiczną

Wyszczególnienie	Z p.w. MSP	Z p.w. organów administracji publicznej
Płaszczyzny współpracy	• Diagnozowanie lokalnych/regionalnych problemów środowiska i wyzwań rynkowych • Wymiana informacji dot. struktury planów/kierunków działania • Partycypacja w zakresie tworzenia strategii i programów realizacji polityk publicznych oraz rozwiązań instytucjonalnych • Dialog/komunikacja dot. konsultowania zasadności i zasad realizacji projektów • Współpraca w procesie wdrażania projektów i polityk publicznych • Monitorowanie dobrych praktyk w otoczeniu – dzielenie się wiedzą • Budowanie partnerskich więzi strategicznych – animacja relacji sieciowych • Współtworzenie stymulatorów innowacyjnej przedsiębiorczości (np. środowiskowe, instytucjonalne) • Wspólne działania na rzecz kreowania/zwiększania świadomości społecznej dot. innowacji • Wspólne prace B+R na rzecz generowania innowacji	

Zasady współpracy	• Zasada partnerstwa – wzajemnej uczciwości, zaufania i poszanowania • Zasada pomocniczości (subsydiarności) • Zasada suwerenności (niezależności) • Zasada racjonalności działania • Zasada jawności realizacji interesów • Zasada dialogu/komunikacji	
Kryteria oceny jakości współpracy	• Jakość techniczna świadczonych usług • Jakość obsługi przez urzędników • Jakość świadectwa materialnego (ocena dokumentacji)	
Bariera i ograniczenia współpracy	• Bariera prawna • Bariera informacyjna • Negatywne doświadczenie z dotychczasowej współpracy • Niekorzystna lokalizacja • Brak zaufania do urzędników	• Niska jakość merytoryczna dokumentacji • Bariera finansowa • Bariera jakości pracy kadr menedżerskich • Brak zaufania do przedsiębiorców • Opór przedsiębiorców przed wdrażaniem zmian
Rekomendacje działań dla partnera	• Informowanie o obszarach/kierunkach działania organów administracji publicznej • Udzielenie wsparcia w nawiązywaniu współpracy z innymi podmiotami • Pomoc w kluczowych obszarach działania • Udzielenia wsparcia w obszarze administracyjno-prawnym i zarządzania • Udzielenia wsparcia w obszarze techniczno-informacyjnym • Udzielenia wsparcia w obszarze sfery B+R	• Zdobywanie doświadczenia w realizacji projektów innowacyjnych • Inwestowanie w kapitał ludzki • Poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania • Zwiększenie elastyczności działania • Inwestowanie w infrastrukturę techniczną

Kluczowe determinanty aktywności innowacyjnej	• Popyt i trendy rynkowe • Kapitał ludzki, finansowy, rzeczowy • Konkurencja • Polityka innowacyjna/kredytowa państwa • Infrastruktura regionalna • Wielkość przedsiębiorstwa/intencje przedsiębiorcze/potencjał innowacyjny • B+R • Zasoby organizacyjne, marketingowe, technologiczne	
Determinanty rozwoju regionu (wg kolejności wskazań)	• Promocja regionu • Rodzaj nowopowstających przedsiębiorstw • Rodzaj istniejących przedsiębiorstw • Innowacyjność MSP w regionie • Współpraca MSP z administracją publiczną	• promocja regionu • współpraca przedsiębiorców z administracją publiczną • rodzaj istniejących przedsiębiorstw • rodzaj nowopowstających przedsiębiorstw
Mierniki/wskaźniki oceny skuteczności/efektywności działania organów administracji publicznej na rzecz kreowania wsparcia innowacyjności MSP	• Mierniki skuteczności działań w ramach istniejącego prawa • Mierniki dot. Skuteczności realizacji obiektywnych celów publicznych • Mierniki dot. Skuteczności realizacji obiektywnych dóbr publicznych • Mierniki skuteczności działań podejmowanych przez kierowników urzędów	• wskaźniki produktu • wskaźniki rezultatu • wskaźniki oddziaływania

Źródło: opracowanie własne.

Wiąże się to z „uruchomieniem” istniejących w otoczeniu organizacji (potrzebującej wsparcia) możliwości finansowania przez inne podmioty rynkowe, wśród których zasadnicze znaczenie odgrywają wszelkie instytucje pomocowe dla biznesu oraz organy administracji rządowej i samorządowej. Rolą organów administracyjnych, pełniących m.in. funkcje publiczne, oraz instytucji rządowych (samorządowych), okołobiznesowych instytucji wsparcia dla małego i średniego biznesu jest nieustanne aktywizowanie się, co podkreśla się szczególnie w treści niniejszego opracowania, na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla przedsiębiorców w reprezentowanym terytorium geograficznym.

Na poniższym rysunku przedstawiono kluczowe zadania i działania organizacji, np. MSP, w zakresie strategicznego zarządzania innowacjami. Ich istnienia winni być świadomi ci wszyscy donatorzy, którzy udzielają przedsiębiorcom jakiegokolwiek wsparcia w zakresie ich rynkowej działalności.



Rys. 11. Zadania i działania organizacji w zakresie zarządzania innowacjami – ujęcie strategiczne i operacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Vahs, J. Schäfer-Kunz, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, s. 427.

Kształtowanie relacji i więzi społecznych przedsiębiorczych i innowacyjnych podmiotów rynkowych z całym zapleczem okołobiznesowym wymaga, w warunkach dynamicznie rozwijającego się rynku, sprawnych działań decydentów i umiejętnego nimi sterowania. Zarządzanie skutecznością i efektywnością realizacji procesów innowacyjnych, dynamicznie rozwijających się małych i średnich przedsiębiorstw, determinuje z reguły charakter relacji i powiązań z innymi organizacjami, instytucjami otoczenia.

Chcąc zatem – z punktu widzenia realizacji interesów przedsiębiorców – w sposób logicznie przemyślany i „gospodarczo” uzasadniony **kształtować rynek przyszłości** należy chcieć i umieć współpracować z podmiotami środowiska zewnętrznego. Jakość tych relacji przekłada się, z reguły, na osiągnięte efekty biznesowe.

Sposób funkcjonowania organizacji gospodarczych w sieci interpersonalnych i „interpodmiotowych” (międzyorganizacyjnych) powiązań wymaga zaangażowania się i uwagi ze strony wszystkich jej uczestników, jednakże samemu przedsiębiorcy przypada szczególne zadanie – jest przecież „przywódcą” i zazwyczaj organizatorem procesów zmian, jakie wywołuje.

W dążeniu do wzmocnienia swych zdolności twórczych i zapewnienia sobie samemu urzeczywistnienia ambitnych planów i działań na rzecz kreowania nowości dla rynku zasadne jest, by pozyskiwanie pomocy z zewnątrz odbywało się sprawnie i skutecznie. Przekłada to się na wzrost szansy wczesnej akceptacji innowacji przez jej pionierów, na zwiększenie siły konkurencyjnej organizacji, która tworzy nowość czy wzrost stopnia poczucia jej pracowników za bycie współodpowiedzialnym za kreowanie obrazu otaczającego świata, w zgodzie

z pożądanymi kierunkami i wartościami. Szeregu innych konsekwencji nie sposób wymienić.

Tak zatem, chcąc „intensyfikować” działania kreatorów innowacji w danej jednostce terytorialnej, należy w sposób społecznie odpowiedzialny i zrównoważony dla otoczenia zarządzać współpracą z nimi – problematykę, dotyczącą otwartych innowacji (OI)⁴⁴¹ potraktować w sposób szczególny, a relacje istniejące między jej interesariuszami jako podstawę odpowiedzialnego społecznie jej profilowania i przebiegu⁴⁴². To szczególne potraktowanie ważności problematyki koncepcji otwartych innowacji znalazło odzwierciedlenie w nowelizacji dyrektywy (nr 2003/98/WE) Parlamentu Europejskiego⁴⁴³. R. Żuber⁴⁴⁴ określa

⁴⁴¹ Analiza koncepcji OI to obszar zainteresowania naukowców na całym świecie, np. O. Gassmann (2006), *Opening up the innovation process: towards an agenda*, [w:] „R&D Management”, nr 36 (3), ss. 223-228; H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, London; R. Kirschbaum (2005), *Open innovation in practice. Research on Technology*, [w:] „Management”, nr 48, ss. 24-28; K. Laursen, A. Salter (2006), *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms*, [w:] „Strategic Management Journal”, nr 27, ss. 131-150; U. Lichtenthaler (2008), *Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions*, [w:] „IEEE Transactions on Engineering Management”, nr 55 (1), ss. 148-157; H.W. Chesbrough, A.R. Garman (2010), *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, [w:] „Harvard Business Review Polska”, nr 11; Bailom F., Matzler K., Tschernak D. (2013), *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa; A. Shamuszoha, M.Al. Kindi, *Open Innovation Through Virtual Business Network: Perspective form Small and Medium Enterprises*, [w:] „Journal of IT and Economic Development”, nr 7, 2016. G. Cajaiba-Santana, *Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework*, [w:] „Technological Forecasting & Social Change”, nr 82, 2014, s. 43.

W Polsce m.in.: A. Sopińska, W. Mierzejewska (2017), *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017; R. Stanisławski (2017), *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; A. Sopińska (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 11, No. 4; J. Brzóška (2014), *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, a ponadto: E. Stawasz, E. Kocharńska, M. Juchniewicz, J. Kozłowski, W. Mierzejewska, B. Sieniawska, K. Koziół-Nadolna, A. Misztal, D. Rojek i inni, np. zespoły naukowców (patrz: kolejny przypis).

Szczegółowa analiza bibliometryczna koncepcji otwartych innowacji została przedstawiona w bieżącym roku w opracowaniu: M. Chrzanowski, P. Zawada, *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu START-UP*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018, s. 21 i kolejne.

⁴⁴² Por.: R. Stanisławski, G. Szymański, *Open innovation as a determinant of innovation development among SME in Poland*, *Economy & Business*, Vol. 12, 2018, s. 174.

⁴⁴³ W dokumencie określono zasady udostępniania na zasadzie „otwartości” wszystkich danych i informacji, (zawartych w dokumentacji, która jest w posiadaniu organów pu-

innowacje otwarte jako „nowoczesne podejście do innowacji”, w odróżnieniu do podejścia tradycyjnego (tzw. innowacje zamknięte).

Nadmienić jednak należy, że w sytuacji nieustannego dążenia przedsiębiorców, reprezentujących sektor MSP, do maksymalizacji oczekiwanych korzyści, koncepcja OI traci poniekąd głębszy sens jej urzeczywistniania w odniesieniu do inicjowania przez nich tzw. „akcji jednorazowej”, tj. generowania pojedynczej innowacji produktowej, czy procesu. Racjonalizowanie ich aktywności (z punktu widzenia efektywności rachunku ekonomicznego) mogłoby okazać się niemożliwe, a w odniesieniu do mikroprzedsiębiorców, czy małych firm, wręcz katastroficzne w skutkach. Małe przedsiębiorstwa o niskiej innowacyjności, słabe technologicznie, stanowią najliczniejszą część sektora MSP⁴⁴⁵, ale średniej wielkości firmy są, przeciętnie biorąc, bardziej zaangażowane w innowacje otwarte niż ich „mniejsze odpowiedniki”⁴⁴⁶.

Implementacja rozwiązań systemowych, wynikających z akceptacji realizacji koncepcji OI, nie musi wcale zastępować dotychczas stosowanych w organizacji instrumentów zarządzania innowacjami, ale generować nowe możliwości ich aplikacji⁴⁴⁷ w celu ograniczania wystąpienia ryzyka (np. finansowego, organizacyjnego, marketingowego, technologicznego, czy innego rodzaju splotu konsekwencji ich multiplikatywnego oddziaływania jako olbrzymiej, niepożądanego „hybrydy” w postaci przykrych i nieodwracalnych zazwyczaj w skutkach konsekwencji i zdarzeń). Współpraca interesariuszy środowiska **OI powinna w zasadzie generować dla każdego z nich zbiór korzyści** – wtedy ma ona racjonalne i logiczne uzasadnienie zastosowania w praktyce. Jedną z istotnych zalet stosowania w praktyce koncepcji otwartych innowacji jest, zdaniem G. Szymańskiego⁴⁴⁸: „znacznie większa liczba pomysłów, idei oraz technologii i rozwiązań mogących przyczynić się do powstania użytecznej dla przedsiębiorstwa innowacji”.

blicznych), do celów komercyjnych i niekomercyjnych (z wyłączeniem tych danych, które chronią prawa autorskie). Dane te są bezpłatne.

Oslo Manual: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/European Communities, Paris 2005, s. 47.

⁴⁴⁴ R. Żuber, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2016, ss. 42-47.

⁴⁴⁵ E. Stawasz, *Polityka innowacyjna wobec MSP*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 654, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 70, 2011, s. 43.

⁴⁴⁶ V. van de Vrande, J.P.J. de Jong, W. Vanhaverbeke, M. de Rochemont, *Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges*, [w:] „Technovation”, nr 29, 2009, ss. 423-437.

⁴⁴⁷ R. Reichwald, F. Piller, *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Form der Arbeitsteilung*, 2. Auflage, Gabler GWV Fachverlage, Wiesbaden 2009, s. 156.

⁴⁴⁸ G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 95.

Zarządzanie inteligencją podmiotów rynku globalnego, w świetle realizacji koncepcji i biznesów społecznie odpowiedzialnych, to zasadnicze wyzwanie dla gospodarki i tzw. przemysłu 4.0, czwartej rewolucji przemysłowej.

Polska, od niedawna (2018) kraj wysokorozwinięty, w którym mali i średni przedsiębiorcy zdobywają wyróżnienia za swą przedsiębiorczość (EY, 2018, Polska) i innowacyjność, za przekraczanie granic (dosłownie i w przenośni), potrzebuje tzw. „**zdolności tłumy**”. Szansę stwarzają OI, umożliwiając interesariuszom realizację biznesów społecznie potrzebnych.

Kluczowe cele stosowania koncepcji OI przez MSP można sprowadzić do następujących zagadnień:

1. Wykorzystanie szeroko rozumianej **rozproszonej inteligencji sieciowej rynku** (regionalnego, krajowego, międzynarodowego czy światowego, np. poprzez uczenie się od innych podmiotów, wymianę doświadczeń i dobrych praktyk biznesowych)⁴⁴⁹.
2. **Zarządzanie talentami interesariuszy** w sposób społecznie odpowiedzialny.
3. Ożywienie współpracy interesariuszy (co-opting) na rzecz **tworzenia nowej jakości życia** dla siebie samych i społeczeństwa jako całości, np. poprzez transfery wiedzy, technologii, zasobów – wzrost stopnia ich integracji, poczucie bycia „ważnym w łańcuchu innowacyjnym” (tj. prac na rzecz innowacji i generowania zmian dla rynku).
4. **Zwiększenie tempa generowania innowacyjnych zmian** w gospodarce jednostki terytorialnej, którą interesariusze reprezentują (lub na rzecz której to robią) oraz wzrost sprawności i elastyczności działania.
5. Otwartość na problemy innych podmiotów rynku – **budowanie więzi międzyorganizacyjnych i relacji partnerskich**, opartych na zaufaniu i wzajemnej uczciwości. Integracja wspólnych celów i wartości.

Złożoność decyzji przedsiębiorców w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności reprezentowanych organizacji determinuje zawsze szereg zmiennych. Oddziaływanie nieprzewidywalnych zdarzeń, powodując osłabienie dynamiki przebiegu tych procesów, nie sprzyja, a niekiedy zupełnie uniemożliwia decydującym podjęcie realizacji określonych zamierzeń i planów. Dlatego też, nieodzowna jest, jeśli chodzi o procesy rozwojowe firm sektora MSP, swego rodzaju „strategiczna elastyczność”⁴⁵⁰ myślenia i działania” decydentów je reprezentujących. Oznacza to, iż poszukując optymalnych ścieżek i rozwiązań w tej kwestii należałoby skoncentrować się na⁴⁵¹:

⁴⁴⁹ Tzw. społeczeństwo uczące się, sieciowe (...), epoka inteligencji sieciowej, czyli wikinomia – nauka i sztuka rozwijania innowacyjności poprzez masową współpracę interesariuszy.

D. Tapscott, A.D. Williams, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2011, s. 32.

⁴⁵⁰ M. Matejun nazywa ją **elastycznością proabsorpcyjną**, [w:] M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1194, 2015, s. 125.

⁴⁵¹ Tamże, ss. 125-126.

- 1 – nastawieniu na wykorzystywanie okazji w segmencie wsparcia, poparte redundancją zasobów (głównie wiedzy i relacyjnych, ale również w miarę możliwości – zasobów ludzkich, finansowych, czy materialnych),
- 2 – dążeniu do rozwoju wysokiego poziomu elastyczności, wyrażającej się zdolnością wdrażania zmian wyprzedzających, w stosunku do antycypowanych impulsów płynących z segmentu wsparcia,
- 3 – akceptacji i zdolności wprowadzania określonych zmian m.in. w modelu biznesu, w stosowanych rozwiązaniach strukturalnych i/lub w kierunkach rozwoju firmy, antycypujących dostosowanie się do wymogów donatorów wsparcia.

Reasumując powyższe rozważania, podkreślić należy, że **zarządzanie rozwojem innowacyjności podmiotów rynkowych**, w szczególności MSP (w ujęciu regionalnym) wiąże się z wielką odpowiedzialnością ich decydentów/pozostałych pracowników wobec środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. To proces trudny, długotrwały i nieprzewidywalny do końca w skutkach. Niepewność należy jednak już na starcie realizacji procesów innowacyjnych wkalkulować w ich architekturę, umieć umiejętnie nimi sterować. Mimo wielu czynników ograniczających wdrażanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach ich realizacja jest niezbędna; umożliwia dalszy rozwój jednostki, lepsze i szybsze dostosowanie się do zmian zachodzących w jej otoczeniu, ekspansję na nowe rynki zbytu, w dążeniu do osiągnięcia przewagi nad konkurencją, bądź przez działania ofensywne bądź przez skopiowanie innowacji wdrażanych przez innych⁴⁵².

Realizacja społecznie odpowiedzialnych aktywności biznesowych to ścieżka rozwoju inteligentnych organizacji XXI wieku. Mali i średni przedsiębiorcy potrafią często dostrzegać również duże okazje rynkowe i angażować się w olbrzymie przedsięwzięcia o innowacyjnym charakterze sprawniej i szybciej, niż duże organizacje. Należy tylko stworzyć im odpowiednie środowisko – klimat proinnowacyjny, a to już rola organów administracji publicznej i wszystkich innych instytucji udzielających wsparcia dla MSP w regionie, kraju, czy poza jego granicami.

⁴⁵² P. Kokot-Stępień, *Zarządzanie innowacjami jako źródło konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 114, 2017, s. 229.

4. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii przedsiębiorców reprezentujących sektor MSP

4.1. Charakterystyka regionu łódzkiego jako obszaru realizacji badania własnego⁴⁵³

Region łódzki definiowany jest, na podstawie kryterium administracyjnego, jako obszar województwa łódzkiego. Zajmuje centralną część obszaru Polski o powierzchni 18 219 km², co stanowi 5,9% powierzchni kraju. Leży na pograniczu regionów: Mazowsza, Małopolski i Wielkopolski, graniczy z 6 województwami. Strukturę administracyjną regionu tworzą 24 powiaty (3 grodzkie, 21 ziemskich). Na jego obszarze znajduje się 5 234 miejscowości w tym 43 miasta, największe z nich to Łódź, Piotrków Trybunalski, Skierniewice.

Województwo jest jednostką terytorialną, którą charakteryzuje w ostatnich latach umiarkowana dynamika rozwoju, w stosunku np. do regionów Mazowsza, Wielkopolski czy Pomorza Zachodniego. Dane statystyczne wskazywały, że w okresie realizacji badania własnego w regionie łódzkim (2013-2014), działalność innowacyjna przedsiębiorstw sektora MSP skupiała się głównie w aglomeracji łódzkiej, gdzie zlokalizowana była zdecydowana większość firm o podwyższonej aktywności innowacyjnej. W ogólnokrajowym rankingu regionów kraju województwo łódzkie zajmowało środkową pozycję pod względem m.in. potencjału posiadania i wykorzystania wiedzy na rzecz innowacji. Ponadto, wsparcie publiczne, jakie otrzymały np. przedsiębiorstwa przemysłowe w regionie łódzkim na działalność innowacyjną (rozpatrywaną w % przedsiębiorstw aktywnych ogółem), w porównaniu do pozostałych regionów kraju plasowało region na jednym z ostatnich miejsc (tj. na trzecim od końca, niechlubnym 13 miejscu wśród wszystkich województw). W odniesieniu zaś do przedsiębiorstw usługowych – nieco wyżej, bo na miejscu 10, choć i tak bardzo odległym od pozycji większości pozostałych „regionalnych liderów”⁴⁵⁴.

Region łódzki charakteryzował się w ostatnich latach raczej stosunkowo umiarkowaną zdolnością jego władz samorządowych/instytucji okołobiznesowych w zakresie pobudzania przedsiębiorczości i działalności innowacyjnej MSP, szczególnie firm mikro i małych. Świadczą o tym m.in. negatywne nastroje społeczne, nasilający się proces depopulacji w regionie oraz ogólny wskaźnik koniunktury. Oceny nastrojów przedsiębiorców w 2014-2015 roku, jak i ich przewidywania na kolejne miesiące 2016 roku, wypadały gorzej niż średnio w

⁴⁵³ Badanie własne zostało przeprowadzone jako: badanie ankietowe (badanie nr 1) oraz wywiady bezpośrednie (badanie nr 2), o czym dalej będzie mowa.

⁴⁵⁴ Kacperczyk E., Rzymek B. (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016*, GUS, Warszawa-Szczecin 2017, s. 78.

całym kraju⁴⁵⁵. Mimo, że procesy transformacji ustrojowej oraz przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zasadniczo zdynamizowały zmiany w obszarze kształtowania polityki proinnowacyjnej naszego państwa, to i tak, zdaniem przedsiębiorców sektora MSP w regionie łódzkim nie była ona (polityka) na tyle przyjazna w minionych latach⁴⁵⁶, aby w miarę systematycznie, a przy tym skutecznie, motywować ich do działań na rzecz kreowania i komercjalizacji innowacji.

Region łódzki to obszar o tradycjach przemysłowych, na którego kartach historii minionego wieku zapisał się przede wszystkim przemysł włókienniczy, branża tekstylna. Przemiany społeczno-gospodarcze spowodowały w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku zmianę struktury przemysłu – wzrosło m.in. znaczenie energetyki, przemysłu maszynowego, farmaceutycznego, rolno-spożywczego, metalurgicznego i budowlanego, jak również rozwinęła się produkcja sprzętu medycznego i opakowań.

Obecnie region łódzki rozwija się również i w innych dziedzinach, takich jak, usługi finansowe, rozliczeniowe i badawcze (BPO/SSC business proces outsourcing, shared service centre) oraz biotechnologii.

Znakomite położenie geograficzne regionu w centrum Polski i Europy to jego atut. Region, jak zapewniają w swych publicznych wystąpieniach przedstawiciele władz samorządowych, chce tworzyć dobry klimat dla rozwoju przedsiębiorczości biznesowej, dla lokowania inwestycji⁴⁵⁷ (powstały m.in. Łódzka

⁴⁵⁵ Obecnie, w 2018 roku, daje się zauważyć stopniową, ale bardzo wolną w stosunku do pozostałych regionów kraju, poprawę istniejących w regionie nastrojów społecznych. <https://mojebankowanie.pl/nastroje-mikro-i-malych-przedsiębiorców-w-łódzkiem-rosna-ale-wolniej-niz-w-kraju/> (data dostępu: 2.08.2018).

⁴⁵⁶ Świadczą o tym nie tylko otrzymane rezultaty badania własnego autorki, prezentowane w monografii, ale publikacje naukowe i opracowania statystyczne, przygotowane przez zespoły naukowców i badaczy reprezentujących ośrodki akademickie regionu łódzkiego, Wśród nich m.in. publikacje: pod red. n. S. Lachiewicza i M. Matejuna (red. n. Lachiewicz S., Matejun M., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011), R. Lisowskiej (R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013), R. Stanisławskiego, E. Stawasza i D. Stawasz, J. Ropegi, J. Korneckiego, K.B. Matusiaka, M. Greta, J. Otto, A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, A. Pomykałskiego, M. Golińskiej-Pieszyńskiej, G. Szymańskiego, K. Szymańskiej, P. Niedzielskiego, A. Januszkiewicz i innych osób, których wszystkich nazwisk nie sposób wymienić.

Szerzej np. [w:] red. n. Lachiewicz S., Matejun M., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011, M. Matejun (red. n.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2011, R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

⁴⁵⁷ W roku 2017 opublikowano dokument (Załącznik Nr 1 do uchwały nr XLV/562/17 Sejmiku Województwa Łódzkiego z dnia 27 listopada 2017 r.) pt. „Program współpracy województwa łódzkiego z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 Ust. 3 o działalności pożytku publicznego i wolontariacie na rok 2018”.

Specjalna Strefa Ekonomiczna, strefy przemysłowe, parki przemysłowe i technologiczne), ale mimo wszystko od kilku lat zmniejsza się stopniowo liczba mieszkańców województwa ze względu na migracje oraz ujemny przyrost naturalny⁴⁵⁸. Sektor MSP regionu odgrywa olbrzymią rolę w tworzeniu miejsc pracy, zapewnianiu postępu gospodarczego⁴⁵⁹. W regionie łódzkim mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 99% ogółu wszystkich istniejących podmiotów gospodarczych. Odzwierciedleniem charakteru zmian i przeobrażeń, jakie zachodzą od ponad 25 lat w strukturze gospodarki regionu łódzkiego, był i jest rozwój firm sektora MSP, przy dość znacznym ograniczeniu funkcjonowania firm dużych i bardzo dużych, szczególnie reprezentujących branżę włókienniczą i sektor odzieżowy – ikony gospodarki regionu z poprzedniej epoki ustrojowej.

Złożoność zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych, związanych ze zmianami ekonomicznymi, strukturalnymi, czy politycznymi, zachodzącymi zarówno w skali globalnej, europejskiej, czy regionalnej determinują w znacznym stopniu postawy i zachowania przedsiębiorców reprezentujących sektor MSP. Ich szczególna rola, przejawiająca się m.in. we współtworzeniu wizerunku regionów czy podregionów, pozwala decydentom danych jednostek teryto-

„Wzmacnianie współpracy między podmiotami sektora samorządowego i pozarządowego, budowanie partnerstwa między administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi, poprawa jakości życia mieszkańców województwa poprzez umacnianie współpracy między sektorem samorządowym i pozarządowym w realizowaniu polityki województwa, pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych oraz zwiększanie efektywności wykorzystania środków publicznych” to m.in. zbiór celów działania Sejmiku, określonych w treści dokumentu w rozdziale 1. W kolejnych rozdziałach określono m.in.: zasady i formy współpracy, zakres przedmiotowy współpracy, priorytetowe zadania publiczne, sposób realizacji programu. Moją uwagę przykuł jeden z fragmentów dokumentu, a mianowicie pkt. III, strona 13, dot. obszaru działania pt. *Wspieranie współpracy z przedsiębiorcami*. Treści tu zawarte zostały ujęte w dwa zaledwie obszary, a są to: 1) stworzenie katalogu usług organizacji pozarządowych na podstawie informacji zebranych od zainteresowanych organizacji pozarządowych, które mogłyby być szeroko rozpowszechniane przez doradców biznesowych działających w ramach Systemu komunikacji i doradztwa dla przedsiębiorców z regionu, którego celem będzie wspieranie procesu internacjonalizacji regionalnych przedsiębiorstw oraz ich wzrost poziomu innowacyjności i konkurencyjności, 2) inne formy współpracy z organizacjami pozarządowymi: współpraca na zasadzie członkostwa w ramach klastrów, współpraca przy realizacji wspólnych działań w ramach Polityk sektorowych będących kontynuacją prac nad Regionalną Strategią Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030.

file:///C:/Users/mbara/Downloads/ProgramZwspoypracyZsamorzayduZwojewoydzstwaZyoydzkiegoZzZorganizacjamiZpozarzaydowymiZnaZrokZ2018.pdf
(data dostępu: 4.02.2018).

⁴⁵⁸ <https://dzienniklodzki.pl/demografia-w-lodzkiem-spada-liczba-mieszkancow-w-wojewodztwie/ar/12478057> (data dostępu: 24.10.2017).

⁴⁵⁹ Stawasz E., Głodek P., Stos D., Wojtas J., *Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie łódzkim. Raport z badań. Regionalna Strategia Innowacyjna Województwa Łódzkiego*, Łódź 2004, ss. 9-14.

rialnych określać kluczowe kierunki, metody i sposoby realizacji polityki publicznej.

Wybór przez autorkę monografii regionu łódzkiego jako jednostki terytorialnej do realizacji badania własnego, poza ściśle naukowymi argumentami, zdeterminowały również następujące:

- zbyt wolna dynamika rozwoju gospodarki regionu w stosunku do potrzeb jego interesariuszy (np. potencjalnych inwestorów, mieszkańców czy turystów) oraz w porównaniu do sytuacji w innych, bardziej przedsiębiorczo i proinnowacyjnie nastawionych regionów kraju, co wyżej już podkreślano,
- ograniczone wykorzystanie przez region mocnej strony, jaką jest jego geograficzna i geoeconomiczna lokalizacja – region mógłby pełnić rolę centralnego ośrodka gospodarczego i komunikacyjnego zarówno w kraju i Europie, ale np. stan i tempo rozwoju infrastruktury transportowej, społecznej czy technicznej budzi w XXI wieku liczne i negatywne dyskusje wśród interesariuszy regionu (nie tylko w środowisku wewnątrzregionalnym),
- mało widoczna dla otoczenia współpraca, a przede wszystkim jej efekty, sektorów nauki, biznesu i administracji publicznej na rzecz współtworzenia inteligentnych specjalizacji regionu i wizji wyróżniającej się jednostki terytorialnej na mapie tej części świata,
- nasilający się, szczególnie w ostatnich latach, eksodus ludzi młodych (w regionie zwykle wykształconych) poza granice regionu i kraju, nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości intraregionalnej – wpływa niekorzystnie na środowisko biznesowe i okołobiznesowe, któremu brakuje rąk do pracy,
- osobiste „przywiązanie” do regionu jako miejsca, w którym od urodzenia mieszkam i pracuję, realizując swe osobiste i zawodowe pasje, ponadto, jako Polka pragnę przyczynić się sama do tego, by region łódzki stawał się w zjednoczonej Europie coraz bardziej nowoczesny i proinnowacyjnie ukierunkowany, z myślą o potrzebach każdego pokolenia (obecnego i tych kolejnych).

Ponadto, podkreślić należy, że innowacje, działalność innowacyjna i przedsiębiorczość organizacji, niezależnie od ich wielkości, stanowią zasadnicze źródło rozwoju gospodarki w skali całego świata. To filary kształtowania nowoczesnej architektury współczesnego rynku, w szczególności w jego ujęciu regionalnym. Zatem analiza problematyki dot. rozwoju przedsiębiorstw i regionu przez innowacje obejmować powinna m.in. zagadnienia kształtowania międzyorganizacyjnej, międzypodmiotowej współpracy na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Turbulentny charakter współczesnego rynku zdaje się wymuszać w zasadzie konieczność podejmowania nie tylko przez przedsiębiorstwa duże (a tak jest w większości przypadków na rynkach całego świata), ale i również przez sektor MSP, daleko idącej współpracy między tymi podmiotami, dla których ważne są skutki realizowanych w tym zakresie działań przez przedsiębiorców – dla regionu i wszystkich jego interesariuszy.

4.2. Metodyka badania ankietowego. Charakterystyka próby badawczej

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie autorka monografii podjęła próbę poznania opinii przedsiębiorców w regionie łódzkim, reprezentujących mikro, małe i średniej wielkości firmy, nt. oceny charakteru i jakości współpracy, relacji z organami administracji publicznej/institucjami pomocowymi dla MSP, od których wsparcie na działalność (aktywność) innowacyjną może pochodzić⁴⁶⁰. Jako metodę badawczą zastosowano ankietę wspomaganą komputerowo, gdyż była to metoda, pozwalająca ankietnikom na dotarcie w miarę szybko i sprawnie do dużej grupy respondentów. Ponadto, umożliwiało to, przy zachowaniu anonimowości uczestników badania, gromadzenie danych w jednym miejscu (bez obaw, że mogłyby zostać w jakiś sposób utracone).

We wstępie monografii przedstawiono powody determinujące podjęcie przez jej autorkę decyzji o przeprowadzeniu badania ankietowego w regionie łódzkim wśród przedsiębiorstw reprezentujących sektor MSP.

Pytania badawcze, których treść przedstawiono we wprowadzeniu, stanowiły odzwierciedlenie rozszerzenia hipotez badawczych. Każdemu z wyróżnionych pytań, odnoszących się do charakterystyki środowiska MSP, podporządkowano odpowiednie pytania merytoryczne, ujęte w poszczególnych częściach autorskiego narzędzia pomiarowego (załącznik 1). Jego objętość dla respondentów wynosiła 11 stron, z czego 9 stron (7 modułów tematycznych) stanowiła wyłącznie część merytoryczna badania, pozostałe strony – wprowadzenie i merytryczka.

Kwestionariusz ankietowy, w jego części zasadniczej, podzielono na 7 części, obejmujących następujące moduły tematyczne (liczbę pytań merytorycznych):

1. Region łódzki w świetle opinii przedsiębiorców z sektora MSP – diagnoza sytuacji z perspektywy lat 2011-2013 (4 pytania merytoryczne).
2. Aktywność innowacyjna MSP i uwarunkowania jej realizacji (9 pytań merytorycznych),
3. Wsparcie administracji publicznej/institucji pomocowych dla przedsiębiorców (reprezentujących sektor MSP) w zakresie działalności innowacyjnej. Rodzaje i formy otrzymanego wsparcia w latach 2011-2013 (10 pytań merytorycznych).

⁴⁶⁰ Badanie własne stanowiło: część badania w ramach realizowanego projektu badawczego habilitacyjnego pt. *Efektywność działań administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie łódzkim*, finansowanego ze środków na naukę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (projekt nr 4068/B/H03/2011/40). Badania ankietowe (część 1 – przeznaczona dla MSP, część 2 – dla jednostek administracji publicznej) zostały zaprojektowane przez autorkę, a przeprowadzone w regionie łódzkim na podstawie umowy stron: Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej (ówczesna nazwa Wydziału) oraz Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia w Łodzi (ówczesne miejsce lokalizacji Centrum).

4. Postawy przedsiębiorców wobec działań organów administracji publicznej – ocena jakości współpracy w obszarze wsparcia innowacyjności MSP (4 pytania merytoryczne).
5. Wskaźniki innowacyjności dla reprezentowanego przedsiębiorstwa w latach 2011-2013 oraz planowane na lata 2014-2016 (6 pytań merytorycznych).
6. Postulaty, rekomendacje i oczekiwania respondentów w zakresie kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie łódzkim w latach 2014-2016 (1 pytanie merytoryczne w 6 grupach rodzajowych).
7. Określenie preferowanych form i sposobów oddziaływania organów administracji publicznej (w latach 2014-2016) na rozwój innowacyjności MSP w regionie łódzkim (1 pytanie merytoryczne).

Na pierwszej stronie kwestionariusza badawczego zamieszczono wprowadzenie, w którym autorka i zespół badawczy CBI Pro-Akademia zaprosili respondentów – przedsiębiorców do udziału w badaniu ankietowym wraz z zapewnieniem, że uzyskane dane będą traktowane jako ściśle poufne, prezentowane w sposób zbiorczy, uniemożliwiający identyfikację poszczególnych uczestników⁴⁶¹. W końcowej części instrumentu pomiarowego umieszczono z kolei metryczkę respondenta, zawierającą 7 pytań szczegółowych.

W treści kwestionariusza ankietowego znalazły się pytania o różnym stopniu złożoności i szczegółowości, co miało bezpośredni wpływ na jego zwrotność. Część pytań dotyczyła danych z okresu: 2011-2013 oraz druga część prognoz i rekomendacji uczestników badania na lata 2014-2016.

Zakresy badania marketingowego obejmowały:

1. Zakres podmiotowy: małe i średnie przedsiębiorstwa (N = 1528 jednostek badania),
2. Zakres przedmiotowy: sposoby i charakter oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP.
3. Zakres przestrzenny:
 - a) Łódź/powiat łódzki wschodni,
 - b) Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski,

⁴⁶¹ Wykorzystano kwestionariusz ankiety w wersji elektronicznej. Zasadniczą zaletą tej techniki badawczej w badaniu zasadniczym, w stosunku do techniki wykorzystanej w pilotażu (papierowa wersja kwestionariusza) był nie tylko bezpośredni dostęp ankietowanych do gromadzonych danych na każdym etapie realizacji badania, ale głównie bieżąca kontrola ankietowanych nad właściwym jego przebiegiem. Ponadto, koszty realizacji badania i czas jego trwania to argumenty determinujące podjęty wybór przez autorkę projektu. W trakcie realizacji badania możliwy był nie tylko telefoniczny kontakt respondentów z zespołem badawczym, ale również za pomocą poczty elektronicznej. Niektórzy uczestnicy badania kontaktowali się także z autorką narzędzia badawczego (w sumie ok. 50-60 osób, pochodzących głównie z Łodzi i Piotrkowa Trybunalskiego, w którym przed kilkanaście laty realizowałam badanie marketingowe nt. promocji miasta). Słabościami techniki badawczej było ograniczenie badania do podmiotów, które korzystały z Internetu, pojawiające się problemy natury technicznej oraz presja czasu, jakiego zwykle potrzebowali respondenci, by udzielić wszystkich odpowiedzi.

- c) Sieradz/powiat sieradzki,
 - d) Skierniewice/powiat skierniewicki,
4. Zakres czasowy: lata 2013-2014.

Próbę badawczą uzyskano w wyniku losowego doboru jednostek (małych i średnich przedsiębiorstw), zastosowano dobór losowy prosty. Wykorzystano operat losowania, czyli Krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej – wykaz REGON małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w regionie łódzkim, w 2013 roku. Populacja generalna liczyła 237 658 przedsiębiorstw MSP (tabela 12). Wielkość próby badawczej wyniosła 1 528 podmiotów, co stanowi 0,642941% ww. liczby MSP ogółem.

Badanie wstępne (ankieta bezpośrednia) zrealizowano w listopadzie 2012 roku wśród 28 firm sektora MSP z regionu łódzkiego. Zgromadzone dane empiryczne umożliwiły autorce instrumentu pomiarowego na przeprowadzenie weryfikacji jego treści, głównie skrócenie jego objętości.

Stopień zwrotności kwestionariuszy ankietowych w pilotażu był wysoki i wyniósł niemal 69%. Wynik ten osiągnięto dzięki osobistemu zaangażowaniu ankierów (z firmy CBI Pro-Akademia; obecnie siedziba firmy jest w Konstantynowie Łódzkim, wówczas była w Łodzi) oraz autorki badania w proces zbierania narzędzia pomiarowego. W większości przypadków nie udawało się za pierwszym razem uzyskać wypełnionego w całości narzędzia badawczego i należało czynność jego pozyskania od respondenta powtórzyć. Najniższy wskaźnik zwrotności odnotowano w podregionie Sieradz wraz z powiatem, najwyższy w Łodzi i powiecie łódzkim wschodnim.

Kilkanaście kwestionariuszy ankietowych zostało zdyskwalifikowanych, gdyż zawierały istotne błędy merytoryczne w odpowiedziach respondentów (tj. wykluczające się odpowiedzi).

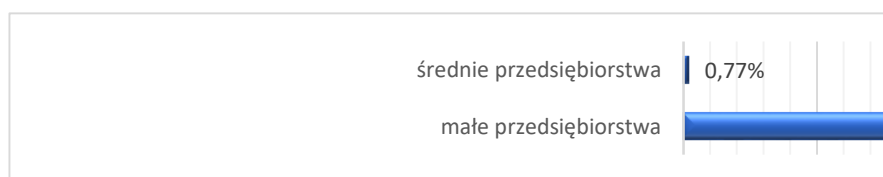
W regionie łódzkim istniało wówczas 237 915 przedsiębiorstw ogółem, wliczając poza MSP, duże (250-999 pracowników) i bardzo duże organizacje (tj. zatrudniające 1000 i powyżej pracowników)⁴⁶². Na rynku regionu łódzkiego dominowały mikro- i małe przedsiębiorstwa⁴⁶³, których udział, w liczbie przedsiębiorstw ogółem istniejących, wynosił ponad 99%; średniej wielkości przedsiębiorstwa stanowiły mniej niż 0,8% ogółu istniejących organizacji (rys. 12).

Na rynku w regionie/województwie łódzkim (tabela 12) ponad połowa istniejących ogółem małych przedsiębiorstw regionu (54,29%), reprezentujących sektor MSP, była zlokalizowana w mieście Łódź oraz powiecie łódzkim wschodnim. Podobna sytuacja dotyczyła przedsiębiorstw średniej wielkości – ponad 51% ogólnej liczby tych podmiotów znajdowała się w ww. jednostce terytorialnej. Drugie miejsce w tym ujęciu znalazł podregion Piotrków Trybu-

⁴⁶² Duże i bardzo duże przedsiębiorstwa stanowiły 0,11% ogólnej liczby przedsiębiorstw w regionie łódzkim.

⁴⁶³ W dalszej części książki określenie „małe przedsiębiorstwa”, o ile nie wskazano inaczej, odnosi się do mikro i małych przedsiębiorstw ujmowanych łącznie jako wspólna kategoria. Podejście to jest popularne w naukach o zarządzaniu, nie wpływa na zmianę istoty analizowanych zjawisk i problemów badawczych.

nalski/powiat piotrkowski, w obszarze którego znajdowało się niemal 19% ogółu podmiotów rynkowych, zatrudniających do 50 pracowników oraz niewiele ponad 20% stanowiły firmy średniej wielkości. Najmniej małych i średniej wielkości organizacji znajdowało się w mieście Skierniewice wraz z powiatem (niemal 12% – małych przedsiębiorstw i niemal 14% – średniej wielkości). Powiat sieradzki i miasto Sieradz reprezentowało ok. 15% zarówno przedsiębiorstw małych, jak i średniej wielkości.



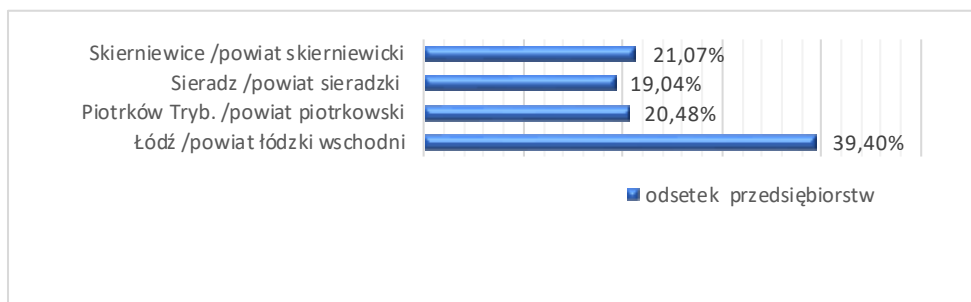
Rys. 12. Struktura MSP w regionie łódzkim, zarejestrowanych w wykazie REGON na dzień 31.XII.2013 roku
Źródło: GUS, Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, Warszawa 2014, s. 58.

Tabela 12. Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON na dzień 31.XII.2013 roku w poszczególnych podregionach (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)

Nazwa jednostki terytorialnej	Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Łącznie	
	n	%	n	%	n	%
Łódź/powiat łódzki wschodni	128 034	54,29	945	51,39	128 979	54,27
Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski	43 895	18,61	368	20,01	44 263	18,63
Sieradz/powiat sieradzki	35 856	15,21	276	15,01	36 132	15,20
Skierniewice/powiat skierniewicki	28 034	11,89	250	13,59	28 284	11,90
łącznie	235 819	100,00	1839	100,00	237 658	100,00

Źródło: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, GUS, Warszawa 2014, s. 58.

Najbardziej liczną grupę, w próbie badawczej, stanowili respondenci reprezentujący miasto Łódź wraz z powiatem, tj. 39,40% (n = 602) ogółu badanych przedsiębiorstw (rys. 13). Pozostałe jednostki terytorialne były reprezentowane w próbie następująco: ponad 19% (n = 291) – Sieradz wraz z powiatem, 20,48% (n = 313) – Piotrków Trybunalski wraz z powiatem, ok. 21% (n = 322) – Skierniewice wraz z powiatem.



Rys. 13. Udział MSP z poszczególnych jednostek terytorialnych w próbie badawczej
Źródło: badanie własne.

Analiza szczegółowa danych empirycznych wykazała, że w próbie badawczej znalazło się ok. 0,45% ogółu istniejących małych przedsiębiorstw z podregionu Łódź wraz z powiatem, 0,69% – z podregionu Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski, 0,78% – z Sieradza/powiatu sieradzkiego oraz 1,13% – ze Skierniewic wraz z powiatem skierniewickim.

Jeśli zaś chodzi o przedsiębiorstwa średniej wielkości, reprezentujące daną jednostkę terytorialną, to stanowiły one odpowiednio:

- 1 – 2,12% dla podregionu: Łódź/powiat łódzki wschodni,
- 2 – 2,99% dla podregionu: Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski,
- 3 – 4,71% dla podregionu: Sieradz/powiat sieradzki,
- 4 – 2,00% dla podregionu: Sieradz/powiat sieradzki.

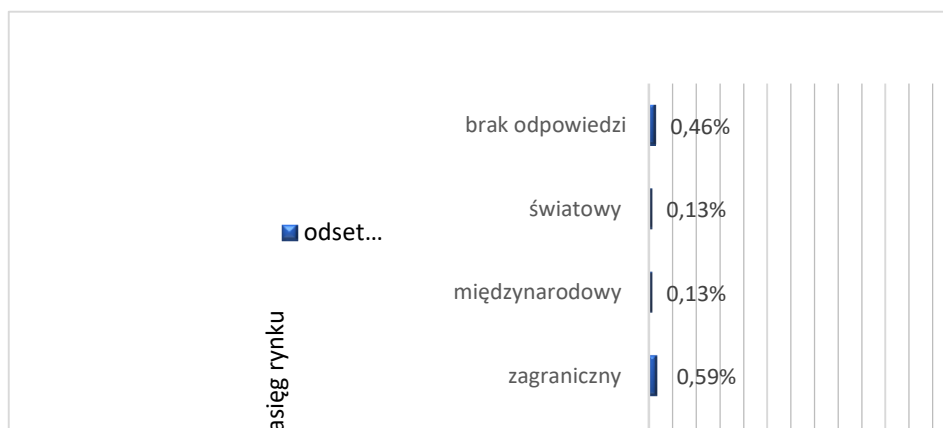
Tabela 13. Udział MSP z poszczególnych jednostek terytorialnych w próbie badawczej a wielkość reprezentowanego przedsiębiorstwa (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)

Nazwa jednostki terytorialnej	Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Łącznie	
	n	%	n	%	n	%
Łódź/powiat łódzki wschodni	582	39,35	20	40,82	602	39,40
Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski	302	20,42	11	22,45	313	20,48
Sieradz/powiat sieradzki	278	18,80	13	26,53	291	19,04
Skierniewice/powiat skierniewicki	317	21,43	5	10,20	322	21,07
łącznie	1 479	100,00	49	100,00	1528	100,00

Źródło: badanie własne.

Zasięg geograficzny prowadzenia działalności przedsiębiorstwa (rys. 14) na rynku lokalnym zadeklarowała zdecydowana większość uczestników badania ankietowego, tj. 1 067 respondentów, co stanowi 69,83% ogółu. Na rynku regionalnym aktywnych było 368 przedsiębiorców – 24,08% ogółu badanych

podmiotów, na krajowym zaledwie 73, tj. 4,78%, na zagranicznym (kontakty biznesowe z jednym krajem) – 9 przedsiębiorców, tj. 0,59% liczby jednostek z próby badawczej. Na rynku światowym działalność prowadziło dwóch respondentów, na międzynarodowym również dwóch, 7 osób nie udzieliło odpowiedzi (rys. 14).



Rys. 14. Zasięg przestrzenny działalności przedsiębiorstw ogółem

Źródło: badanie własne.

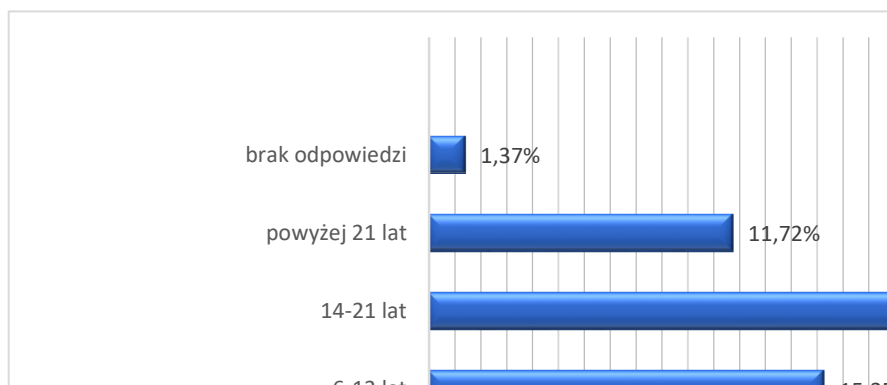
W podregionie Łódź wraz z powiatem ponad 77% uczestniczących w badaniu przedsiębiorców działało na rynku lokalnym. W mieście Sieradz wraz z powiatem było ich niemal 75%, a w mieście Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski niemal 71%. Prawie 50% uczestników badania z miasta Skierniewice i powiatu skierniewickiego wskazało rynek lokalny jako obszar swej aktywności biznesowej, choć i rynek regionalny stanowił dla przedsiębiorców tej jednostki terytorialnej popularny obszar prowadzenia działalności – zdanie takie reprezentowało ponad 46% ankietowanych osób. Niemal co czwarty respondent z miasta Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski prowadził swą działalność w reprezentowanym regionie. Na rynku krajowym najbardziej aktywni okazali się przedsiębiorcy z miasta Łódź wraz z powiatem oraz miasta Sieradz/powiatu sieradzkiego. Najmniej z kolei z miasta Skierniewice/powiatu skierniewickiego. Na rynek globalny dotarli zaledwie dwaj respondenci – z Łodzi lub z powiatu łódzkiego wschodniego oraz ze Skierniewic lub powiatu skierniewickiego (tabela 14).

Tabela 14. Zasięg przestrzenny działalności przedsiębiorstw w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)

Nazwa jednostki terytorialnej (n = liczba jednostek w próbie)	Warianty odpowiedzi:													
	a – rynek lokalny (1 – kilka miejscowości), b – rynek regionalny (obszar województwa), c – rynek krajowy, d – rynek zagraniczny (z jednym wybranym krajem), e – rynek międzynarodowy (więcej niż z jednym wybranym krajem), f – rynek światowy (globalny), g – brak odpowiedzi.													
	a		b		c		d		e		f		g	
	n	%	n	%	n	%		%		%		%		%
Łódź/powiat łódzki wschodni (n = 602)	467	77,57	98	16,28	31	5,15	5	0,83	0	0,00	1	0,17	0	0,00
Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski (n = 313)	222	70,93	73	23,32	15	4,79	2	0,64	1	0,32	0	0,00	0	0,00
Sieradz/powiat sieradzki (n = 291)	218	74,92	48	16,49	22	7,56	2	0,69	0	0,00	0	0,00	1	0,34
Skierniewice/powiat skierniewicki (n = 322)	160	49,69	149	46,27	5	1,55	0	0,00	1	0,31	1	0,31	6	1,86
łącznie: N = 1528	1067	-	368	-	73	-	9	-	2	-	2	-	7	-

Źródło: badanie własne, Łódź 2015.

Uczestnicy badania marketingowego reprezentowali w większości przedsiębiorstwa MSP istniejące na rynku od 14 do 21 lat (rys. 15). Największy ich odsetek w próbie reprezentował podregion Skierniewice wraz z powiatem, albo-
 wem wyniósł on ponad 93% ogólnej liczby podmiotów badania istniejących na rynku w ww. przedziale czasu (tabela 15). Średnio ujmując, co czwarty przedsiębiorca reprezentował MSP, które funkcjonowało na rynku od 1 do 5 lat. Najwyższy ich odsetek w próbie badawczej odnotowano dla podregionów: Łódź/powiat łódzki wschodni oraz Sieradz/powiat sieradzki – odpowiednio ponad 36% oraz niemal 33%. Powyżej 21 lat działalność rynkową prowadziło, niemal 12% ogółu uczestniczących w badaniu ankietowym podmiotów. Przedsiębiorcy ci reprezentowali wszystkie podregiony, z wykluczeniem miasta Skierniewice wraz z powiatem. Z pozostałych trzech jednostek terytorialnych było ich od ponad 14% do 15,65% w każdej z nich. 21 respondentów nie odpowiedziało na pytanie dotyczące określenia długości okresu funkcjonowania na rynku reprezentowanego przedsiębiorstwa. Szczegółowe zestawienia uzyskanych danych empirycznych znajdują się poniżej (rys. 15, tabela 15).



Rys. 15. Okres istnienia na rynku przedsiębiorstw ogółem

Źródło: badanie własne.

Tabela 15. Okres istnienia na rynku przedsiębiorstw w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)

Nazwa jednostki terytorialnej (n = liczba jednostek w próbie)	Warianty odpowiedzi:											
	a – poniżej 1 roku, b – 1-5 lat, c – 6-13 lat, d – 4-21 lat, e – powyżej 21 lat, f – brak odpowiedzi.											
	a		b		c		d		e		f	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Łódź/powiat łódzki wschodni (n = 602)	90	14,95	219	36,38	99	16,44	104	17,28	88	14,62	2	0,33
Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski (n = 313)	31	9,90	74	23,64	69	22,05	87	27,80	49	15,65	3	0,96
Sieradz/powiat sieradzki (n = 291)	43	14,78	95	32,65	60	20,62	46	15,81	42	14,43	5	1,72
Skierniewice/powiat skierniewicki (n = 322)	2	0,62	3	0,93	5	1,55	301	93,48	0	0,00	11	3,42
łącznie: N = 1528	166	10,86	391	25,59	233	15,25	538	35,21	179	11,72	21	1,37

Źródło: badanie własne.

Określając rodzaj prowadzonej działalności 92 uczestników badania marketingowego, tj. ponad 6% ogółu w nim biorących udział, nie udzieliło odpowiedzi (rys. 16). Respondenci podregionu Łódź/powiat łódzki wschodni dominowali w tej grupie osób (tab. 16).

Ponad 45% ogółu respondentów prowadziło działalność usługową, poza handlem, a najmniej – produkcyjną, tj. ok. 3,5% ogółu ankietowanych osób. Liczebność pierwszej z wymienionych grup zdominowali przedsiębiorcy z podregionu Skierniewice/powiat skierniewicki – ponad 94% MSP zadeklarowało właśnie pracę w usługach, wyłączając handel. Z kolei, w mieście Piotrków Trybunalski wraz z powiatem większość badanych podmiotów (niemal 46%) wskazała aktywność w handlu. Podobnie wyglądała struktura uzyskanych odpowiedzi z jednostki terytorialnej Sieradz/powiat sieradzki – w handlu była zawodowo czynna ponad połowa uczestników badania, tj. niemal 52% oraz w Łodzi wraz z powiatem – niemal połowa, tj. 46,51%.

Działalność handlową prowadziło niemal 38% przedsiębiorców spośród ogółu badanych, a produkcyjno-handlową 7,40%. Najwyższy odsetek aktywnych przedsiębiorstw w obszarze produkcji i handlu reprezentowały dwa podregiony: Piotrków Trybunalski wraz z powiatem oraz Łódź/powiat łódzki wschodni.



Rys. 16. Rodzaj działalności prowadzonej przez ogół przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu

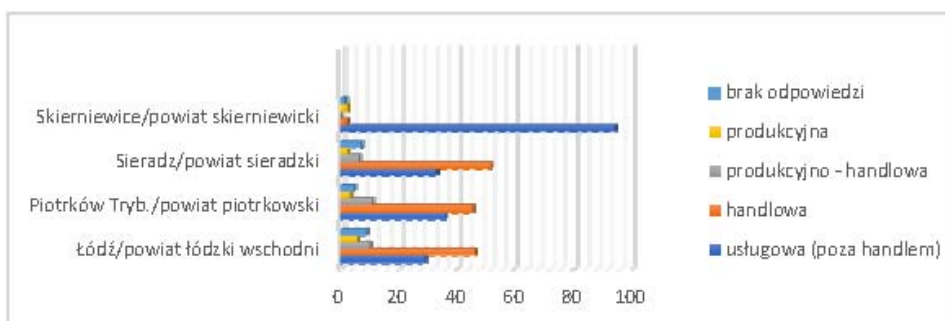
Źródło: badanie własne.

Tabela 16. Rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)

Nazwa jednostki terytorialnej (n = liczba jednostek w próbie)	Warianty odpowiedzi:									
	a – działalność produkcyjna,		b – działalność usługowa (poza handlem),		c – działalność handlowa,		d – działalność produkcyjno-handlowa,		e – brak odpowiedzi.	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Łódź/powiat łódzki wschodni (n = 602)	33	5,48	176	29,24	280	46,51	60	9,97	53	8,80
Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski (n = 313)	9	2,88	113	36,10	143	45,69	34	10,86	14	4,47

Sieradz/powiat sieradzki (n = 291)	6	2,06	96	32,99	151	51,89	18	6,19	20	6,87
Skierniewice/ powiat skierniewicki (n = 322)	6	1,86	304	94,41	6	1,86	1	0,31	5	1,55
łącznie: N = 1528	54	-	689	-	580	-	113	-	92	-

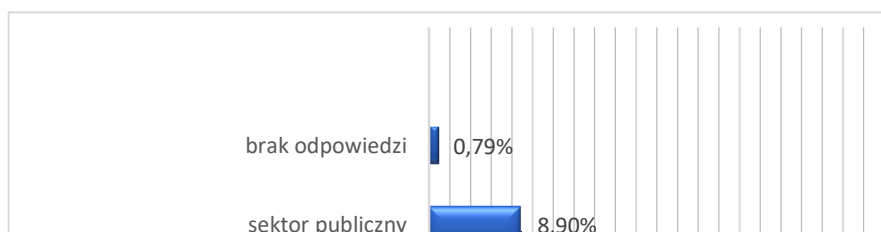
Źródło: badanie własne.



Rys. 17. Rodzaj działalności reprezentowanej przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu w poszczególnych jednostkach terytorialnych (odsetek respondentów)

Źródło: badanie własne.

Większość przedsiębiorców (ponad 90%, n = 1383 podmioty), biorących udział w badaniu, reprezentowało firmy sektora prywatnego; sektor publiczny z kolei – niemal 9% przedsiębiorstw (rys. 18). Odpowiedzi nie uzyskano od 12 jednostek badania. W podregionie Skierniewice i powiat skierniewicki 97% ogółu podmiotów reprezentowało sektor prywatny, a publiczny tylko 2 przedsiębiorstwa. Najwyższy odsetek firm sektora publicznego, biorących udział w badaniu marketingowym, znajdował się w mieście Sieradz wraz z powiatem – niemal 18% ogółu przedsiębiorstw z tej jednostki terytorialnej. Podregiony: Łódź oraz Piotrków Trybunalski wraz z powiatami były reprezentowane w sektorze publicznym przez ok. 9% jednostek badania w każdym z wymienionych obszarów. Najniższy, spośród 4 podregionów, odsetek firm sektora prywatnego wśród uczestników badania odnotowano w mieście Sieradz wraz z powiatem, tj. ponad 82%. Szczegółowa struktura danych empirycznych znajduje się w tabeli 17.



Rys. 18. Rodzaj sektora reprezentowanego przez ogół przedsiębiorstw

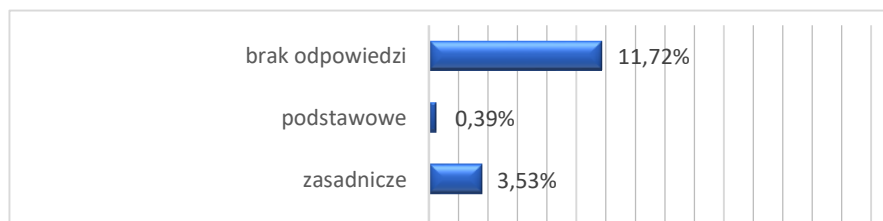
Źródło: badanie własne.

Tabela 17. Rodzaj sektora reprezentowanego przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)

Nazwa jednostki terytorialnej (n = liczba jednostek w próbie)	Warianty odpowiedzi:					
	a – sektor prywatny, b – sektor publiczny, c – brak odpowiedzi.					
	a		b		c	
	n	%	n	%	n	%
Łódź/powiat łódzki wschodni (n = 602)	545	90,53	54	8,97	3	0,50
Piotrków Tryb./powiat piotrkowski (n = 313)	285	91,05	28	8,95	0	0,00
Sieradz/powiat sieradzki (n = 291)	239	82,13	52	17,87	0	0,00
Skierniewice/powiat skierniewicki (n = 322)	311	96,58	2	0,62	9	2,80
łącznie: N = 1528	1380	-	136	-	12	-

Źródło: badanie własne.

Większość (ponad 60%) ogółu uczestniczących w badaniu przedsiębiorców posiadało wykształcenie średnie (rys. 19). Prawie co czwarty respondent legitymował się wyższym wykształceniem, zaś podstawowym i zasadniczym, łącznie je ujmując, 3,93% spośród ogółu uczestników badania.



Rys. 19. Wykształcenie respondentów (ogółem)

Źródło: badanie własne.

Najwyższy odsetek osób z wyższym wykształceniem, spośród respondentów z wszystkich podregionów, reprezentowało miasto Sieradz wraz z powiatem – niemal 30% uczestników badania, a najniższy – miasto Skierniewice wraz z powiatem, tj. poniżej 18% przedsiębiorców. Ponad 70% przedsiębiorców z Łodzi/powiatu łódzkiego wschodniego posiadało wykształcenie średnie, zaś z miasta Skierniewice wraz z powiatem jedynie ok. 32% uczestników badania. Uwagę zwraca fakt, że niemal połowa badanych osób z podregionu Skierniewice/powiatu skierniewickiego nie udzieliła odpowiedzi w analizowanej kwestii badawczej (tabela 18).

Tabela 18. Wykształcenie respondentów a rodzaj reprezentowanej jednostki terytorialnej (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)

Nazwa jednostki terytorialnej (n = liczba jednostek w próbie)	Warianty odpowiedzi:									
	a – wykształcenie wyższe b – wykształcenie średnie c – wykształcenie zasadnicze d – wykształcenie podstawowe e – brak odpowiedzi									
	a		b		c		d		e	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Łódź/powiat łódzki wschodni (n = 602)	148	24,59	426	70,76	19	3,16	4	0,66	5	0,83
Piotrków Tryb. /powiat piotrkowski (n = 313)	77	24,60	208	66,45	16	5,11	0	0,00	12	3,83
Sieradz/powiat sieradzki (n = 291)	87	29,90	183	62,89	19	6,53	0	0,00	2	0,68
Skierniewice/powiat skierniewicki (n = 322)	57	17,70	103	31,99	0	0,00	2	0,62	160	49,69
łącznie: N = 1528	369	-	920	-	54	-	6	-	179	-

Źródło: badanie własne.

4.3. Ocena rynkowego wizerunku regionu łódzkiego na podstawie badania ankietowego (perspektywa lat 2011-2013)

4.3.1. Wizerunek jednostki terytorialnej – istota problemu

Każda jednostka terytorialna, niezależnie od tego, jaką powierzchnię zajmuje i w jakiej części świata się znajduje, tworzy dla otoczenia (bliższego i dalszego) określony obraz. Stanowi on zazwyczaj odzwierciedlenie i ocenę wkomponowanych w jej wewnętrzną strukturę wartości. Są one m.in. pochodną sposobów wartościowania potencjału i zdolności rozwojowych przedsiębiorstw ulokowanych w regionie. One bowiem, a w zasadzie rodzaje i skutki aktywności, jakie podejmują, przekładają się na to, jak postrzegany jest dany obszar geograficzny.

Znaczącą rolę odgrywa w tym względzie środowisko biznesowe, a w szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa. Od decyzji ich właścicieli, decyzji kadry zarządzającej zależy architektura ciągu zdarzeń i inicjatyw, pozwalających MSP przekształcać otaczającą rzeczywistość – współtworzyć z innymi podmiotami wizerunek rynkowy danego regionu, by móc jednocześnie wpływać na sposób/sposoby wyznaczania kierunków realizacji polityki regionalnej władz

rządowych i samorządowych⁴⁶⁴. Z drugiej zaś strony, to organy administracji publicznej i instytucje wsparcia dla MSP mają m.in. za zadanie profilować swe działania tak, by środowisko, jakie reprezentują było przyjazne wszystkim przedsiębiorcom, zarówno aktualnym i potencjalnym, jak również pozostałym interesariuszom. Powinno ono stymulować ich działania przedsiębiorcze i proinnowacyjne, wspierać i motywować, a przede wszystkim umożliwiać jak najlepsze funkcjonowanie w dynamicznym, szybko zmieniającym się świecie.

4.3.2. Region łódzki w świetle analizy danych empirycznych⁴⁶⁵: MSP o regionie

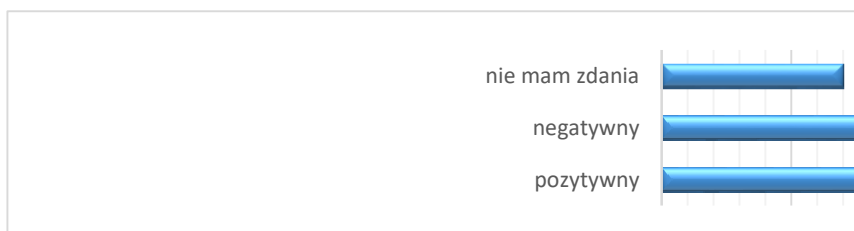
Większość uczestników badania ankietowego oceniła wizerunek regionu negatywnie – średnio ponad 51% (779 osób) ogółu respondentów (rys. 20). Rozkład ich odpowiedzi był zróżnicowany w poszczególnych jednostkach terytorialnych (tabela 19). Jedynie co ponad trzeci przedsiębiorca MSP funkcjonujący w regionie ocenił go pozytywnie (35% ogółu badanych osób). Ponad połowa (niemal 52%) respondentów reprezentujących Skierniewice lub powiat skierniewicki oceniła pozytywnie wizerunek regionu łódzkiego. Z kolei niemal 60% uczestników badania pochodzących z miasta Piotrków Trybunalski wraz z powiatem wartościowało wizerunek regionu jest negatywny; najmniej negatywnych (w ujęciu % w próbie) stanowiły oceny wizerunku, jakie otrzymano w subregionie Skierniewice wraz z powiatem (tab. 19).

Z analizy danych wynika również, że część uczestników badania, głównie z obszarów: Sieradz wraz z powiatem oraz Skierniewice wraz z powiatem, nie potrafiło wyrazić swego stanowiska w tej kwestii badawczej. W grupie tej dominowali przedsiębiorcy z mikro firm, istniejących na rynku krócej niż 6 lat. Uwagę zwraca jednak fakt, że zdaniem niemal 87% ogółu uczestników badania wizerunek regionu łódzkiego jest czynnikiem (w sensie teoretycznym), który może mieć stymulujący wpływ na działalność przedsiębiorstwa MSP (stanowisko to prezentowali w większości przedsiębiorcy prowadzący działalność rynkową od co najmniej 6 lat w Łodzi lub w powiecie łódzkim wschodnim). Wizerunek regionu jako czynnik, który ma wpływ na decyzje przedsiębiorców w sposób destymulujący (w sensie teoretycznym) oceniło niemal 6% ogółu uczestników badania ankietowego, a 7,53% z nich stwierdziło, że rodzaj jego oddziaływania nie ma znaczenia w odniesieniu do decyzji dot. podejmowania

⁴⁶⁴ D. Lee, S.W. Bae, *Effects of partitioned country of origin information on buyer assessment of binational products*, [w:] „Advances in Consumer Research”, nr 26, 1999, ss. 344-351.

⁴⁶⁵ Ich część została zamieszczona również [w:] M. Barańska-Fischer, *Zarządzanie procesami rozwoju i komercjalizacji innowacji*, [w:] „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 283, 2016, ss. 121-133.

działalności innowacyjnej. Stanowi to zatem istotną informację dla władz samorządowych regionu, by podejmować stosowne działania zmierzające do poprawy obrazu rynkowego reprezentowanej jednostki terytorialnej w środowisku biznesowym.

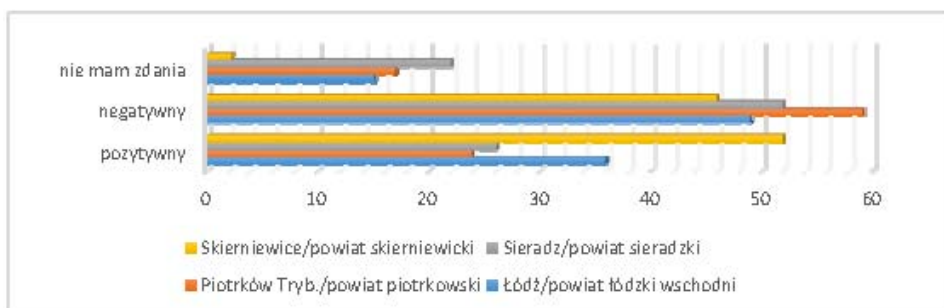


Rys. 20. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii ogółu respondentów
Źródło: badanie własne.

Tabela 19. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)

Nazwa jednostki terytorialnej	Wizerunek						Łącznie
	pozytywny		negatywny		nie mam zdania		
	n	%	n	%	n	%	n
Łódź/powiat łódzki wschodni	217	36,05	295	49,00	90	14,95	602
Piotrków Tryb./powiat piotrkowski	75	23,96	185	59,11	53	16,93	313
Sieradz/powiat sieradzki	76	26,12	151	51,89	64	21,99	291
Skierniewice/powiat skierniewicki	167	51,86	148	45,96	7	2,18	322
łącznie	535	35,01	779	50,98	214	14,01	1528

Źródło: badanie własne.



Rys. 21. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego testu ($\chi^2 = 80,36$, $p = 0,00000 < 0,05$), można wnioskować, że opinia przedsiębiorców dotycząca oceny wizerunku regionu łódzkiego istotnie statystycznie zależała od miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy, uczestniczący w badaniu, ocenili wizerunek regionu w kontekście analizy kilku zmiennych objaśniających, a mianowicie, czy region:

- a – jest przedsiębiorczy i innowacyjny,
- b – jest atrakcyjny dla inwestorów,
- c – jest atrakcyjny dla jego mieszkańców,
- d – wyróżnia się na tle pozostałych regionów w kraju.

Z analizy danych zamieszczonych w tabeli 20 wynika, że region jest zdaniem większości badanych osób obszarem, zdaniem większości badanych osób, który zdiagnozowali jako przedsiębiorczy i innowacyjny (niemal 47% ogółu odpowiedzi), atrakcyjny do inwestowania (ponad 41% ogółu wskazań), by w nim mieszkać (ponad 39%). Choć z drugiej strony, zbliżona pod względem liczebności grupa osób (różnica 0,46%) miała zdanie przeciwne w tej ostatniej z wymienionej kwestii. Dla około co trzeciego uczestnika badania region nie stanowił obszaru, który wyróżniał się na tle pozostałych regionów w kraju.

Tabela 20. Charakterystyka wizerunku regionu łódzkiego w świetle opinii przedsiębiorców (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)

Warianty odpowiedzi	Region jest postrzegany jako obszar:							
	a – przedsiębiorczy i innowacyjny, b – przyjazny, atrakcyjny dla inwestorów, c – przyjazny, atrakcyjny dla jego mieszkańców, d – który się wyróżnia na tle pozostałych regionów w kraju.							
	a		b		c		d	
	n	%	n	%	n	%	n	%
tak	714	46,73	628	41,10	604	39,53	473	30,96
nie	595	38,94	621	40,64	645	42,21	492	32,20
nie mam zdania	219	14,33	279	18,26	279	18,26	563	36,84
łącznie	1528	100,00	1528	100,00	1528	100,00	1528	100,00

Źródło: badanie własne, Łódź 2015.

Tabela 21. Charakterystyka wizerunku regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów z poszczególnych jednostek terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)

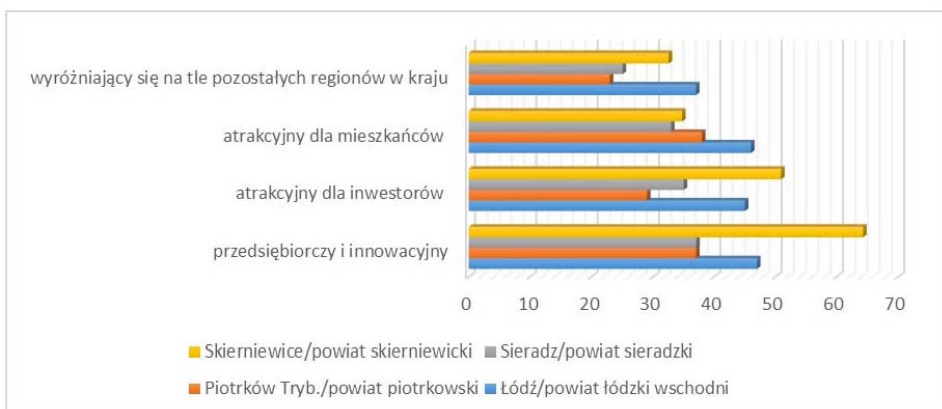
Warianty odpowiedzi	Region łódzki, w poszczególnych jednostkach terytorialnych, jest postrzegany jako obszar:							
	a – przedsiębiorczy i innowacyjny, b – atrakcyjny dla inwestorów, c – atrakcyjny dla jego mieszkańców, d – który się wyróżnia się na tle pozostałych regionów w kraju.							
	a		b		c		d	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Łódź/powiat łódzki wschodni (n = 602)	283	47,00	271	45,02	277	46,01	223	37,04
Piotrków Tryb./powiat piotrkowski (n = 313)	116	37,06	91	29,07	119	38,02	72	23,00
Sieradz/powiat sieradzki (n = 291)	108	37,11	102	35,05	96	32,99	73	25,09
Skierniewice/powiat skierniewicki (n = 322)	207	64,29	164	50,93	112	34,78	105	32,60
łącznie: N = 1528	714	-	628	-	604	-	473	-

Źródło: badanie własne.

Spośród respondentów z ww. jednostek terytorialnych, jedynie co ponad drugi uczestnik badania, reprezentujący miasto Skierniewice wraz z powiatem uznał, że region można określić jako przedsiębiorczy i innowacyjny oraz atrakcyjny dla inwestorów. Pozostali przedsiębiorcy nie reprezentowali, w żadnej z wyszczególnionych opcji odpowiedzi, tak licznej zbiorowości, co świadczyć może o ich dalece idącej ostrożności w udzielaniu odpowiedzi w zakresie przedmiotowym niniejszego badania. Przekłada to się zresztą na niski stopień zwrotności narzędzia pomiarowego, w subregionie, o którym mowa powyżej.

Rodzaj odpowiedzi, jaką najczęściej wskazywano w poszczególnych jednostkach terytorialnych to odpowiednio:

- w: Skierniewice/powiat skierniewicki, Łódź/powiat łódzki wschodni, Sieradz/powiat sieradzki – region stanowi obszar przedsiębiorczy i innowacyjny,
- w: Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski – region to obszar atrakcyjny dla jego mieszkańców.



Rys. 22. Charakterystyka wizerunku regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów z poszczególnych jednostek terytorialnych (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę strukturę odpowiedzi respondentów w zakresie identyfikacji kluczowych determinant rozwoju regionu łódzkiego, zarejestrowano fakt, że nie wszyscy z nich potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi twierdzącej lub przeczącej (grupa tych „niezdecydowanych” podmiotów stanowiła od ok. 5,80% ogółu przedsiębiorców w odniesieniu do parametru: „promocja regionu” do niemal 24% w przypadku oceny zmiennej: „współpraca przedsiębiorców z administracją publiczną”). Szczegółowe zestawienia danych znajdują się poniżej (rys. 23). Wynika z niego, że wszystkie wyszczególnione parametry uznano, większością wskazań, za zmienne warunkujące rozwój regionu (liczebność respondentów wahała się bowiem od 61,58% do ponad 83% ogółu przedsiębiorców w odniesieniu do akceptacji tego wariantu odpowiedzi). Za czynnik, który jest najczęściej wymieniany (średnio od niemal 80% do prawie 87% ogółu respondentów danego terytorium, w którym realizowano badanie) uznano działania z zakresu promocji regionu (wyjątek stanowi obszar terytorialny: Skierniewice/ powiat skierniewicki). Przedsiębiorcy, reprezentujący miasto Łódź wraz z powiatem, tj. 86,54% ogółu badanych z tego obszaru, wskazywali najczęściej tę zmienną spośród pozostałych determinant⁴⁶⁶. Z kolei, uczestnicy badania z miast: Sieradz oraz Skierniewice wraz z powiatami określili prawie tak samo – w ponad 81-82% odpowiedzi. Szczegółowe dane znajdują się w poniższych zestawieniach.

Uwagę zwraca fakt, że zbiór pozostałych czynników, które zdaniem respondentów determinują rozwój regionu to:

- a – rodzaj nowopowstających przedsiębiorstw (ponad 77%),
- b – Rodzaj istniejących przedsiębiorstw (76,83%),

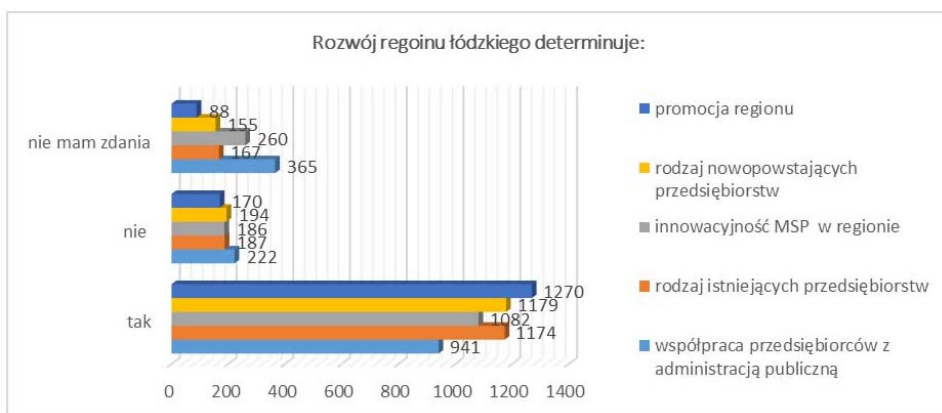
⁴⁶⁶ W mieście Piotrków Trybunalski wraz z powiatem wyróżniono, taką samą liczbą procentową wskazań, dwie zmienne (d. oraz e.): rodzaj nowopowstających przedsiębiorstw oraz promocję regionu (po 249 odpowiedzi).

c – innowacyjność MSP w regionie (71,83%),

d – współpraca przedsiębiorstw z administracją publiczną (61,58%).

Wynika zatem, że respondenci zdawali sobie sprawę, że innowacyjność jest jednym z czynników „sprawczych” rozwoju regionu, niemniej jednak, jak wynika z danych umieszczonych dalej w opracowaniu, jedynie ponad 4% przedsiębiorców, biorących udział w badaniu, było innowacyjnie aktywnych.

Czynniki: rodzaj nowopowstających przedsiębiorstw i już istniejących zostały najczęściej wskazane przez przedsiębiorców z miasta Skierniewice wraz z powiatem – pierwszy z wymienionych niemal przez 83% oraz drugi – w ponad 81% ogółu wskazań z tego obszaru.



Rys. 23. Determinanty rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii ogółu respondentów (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

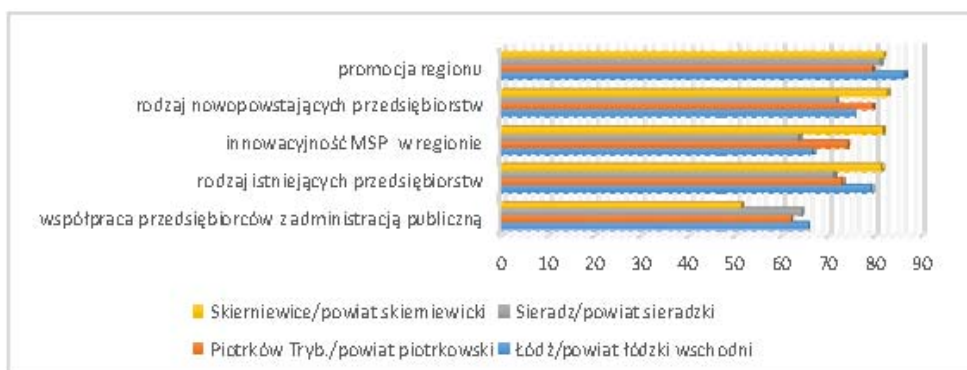
Tabela 22. Determinanty rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów ogółem oraz w odniesieniu do poszczególnych jednostek terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)

Warianty odpowiedzi	Rozwój regionu łódzkiego determinuje:									
	a – współpraca przedsiębiorców z administracją publiczną, b – rodzaj istniejących przedsiębiorstw, c – innowacyjność MSP w regionie, a – rodzaj nowopowstających przedsiębiorstw, b – promocja regionu.									
	a		b		c		d		e	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
tak	941	61,58	1174	76,83	1082	70,81	1179	77,16	1270	83,11
nie	222	14,53	187	12,24	186	12,17	194	12,70	170	11,13
nie mam zdania	365	23,89	167	10,93	260	17,02	155	10,14	88	5,76
łącznie	1528	100,00	1528	100,00	1528	100,00	1528	100,00	1528	100,00

<i>poniżej podano strukturę odpowiedzi respondentów w subregionach dot. odpowiedzi „tak”</i>										
Łódź/powiat łódzki wschodni	395	65,61	477	79,24	402	66,78	455	75,58	521	86,54
Piotrków Tryb./powiat piotrkowski	194	61,98	228	72,84	232	74,12	249	79,55	249	79,55
Sieradz/powiat sieradzki	187	64,26	207	71,13	185	63,57	209	71,82	236	81,10
Skierniewice/powiat skierniewicki	165	51,24	262	81,37	263	81,68	266	82,61	264	81,99

Źródło: badanie własne.

Uczestnicy badania ankietowego (ponad 14% ogółu respondentów) wskazali ponadto inne czynniki determinujące rozwój regionu, nie wyszczególnili ich jednak.



Rys. 24. Determinanty rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów z poszczególnych jednostek terytorialnych (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

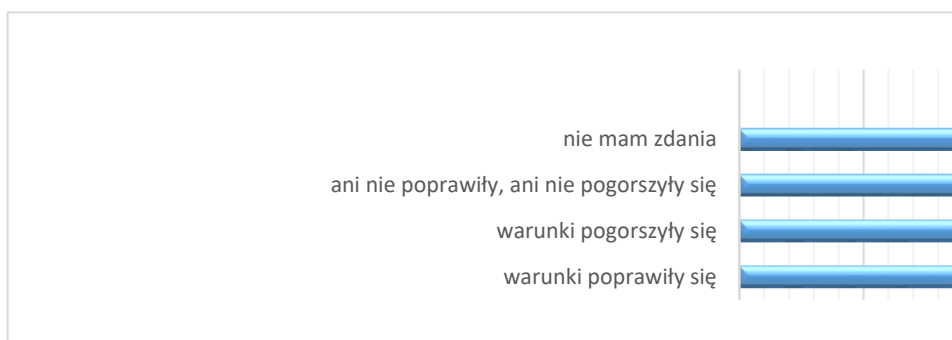
Reasumując, największy nacisk należałoby w przyszłości położyć, chcąc zarówno rozwijać, jak i kreować pozytywny wizerunek regionu łódzkiego w otoczeniu, na dwóch zasadniczych kierunkach działania:

- 1 – doskonaleniu współpracy przedsiębiorców z administracją publiczną,
- 2 – kontroli rodzaju nowopowstających przedsiębiorstw.

Oceniając warunki, w sensie ogólnym, do prowadzenia działalności gospodarczej w regionie łódzkim, zdania respondentów były podzielone (rys. 25); ponad 30% (n = 472) ogółu badanych stwierdziło, że w ostatnich 3 latach warunki te uległy pogorszeniu, w stosunku do wcześniejszych lat. Zaledwie o 1,33% (n = 452) mniej osób uznało przeciwnie, tj. że warunki te poprawiły się. Prawie 22% przedsiębiorców (n = 333), z którymi przeprowadzono badanie, nie mieli zdania, a niemal 18% (n = 271) powiedziało, że pozostały bez zmian. Jedynie respondenci reprezentujący miasto Skierniewice uważali, w większości

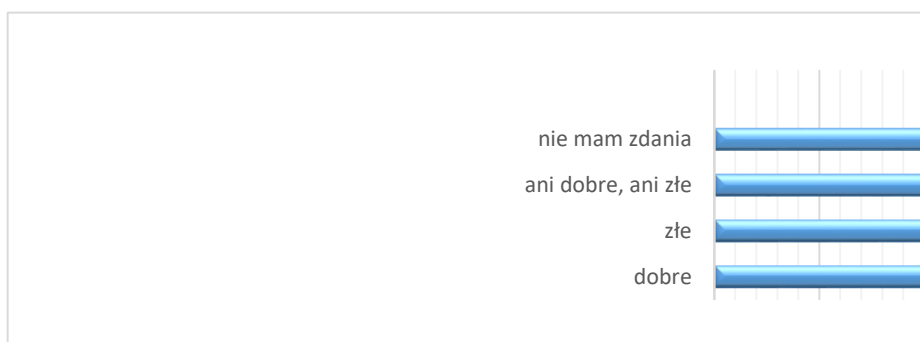
odpowiedzi, że warunki poprawiły się. W pozostałych jednostkach terytorialnych sytuacja była odwrotna – najczęściej wskazań dla: miasto Piotrków Trybunalski wraz z powiatem (niemal 43% ankietowanych osób wyraziło zdanie, że warunki pogorszyły się, w stosunku do ok. 17%, że poprawiły się).

Ponadto, w większości uzyskanych odpowiedzi (ponad co trzecia odpowiedź) stwierdzono (rys. 26), że bieżące warunki do prowadzenia działalności gospodarczej są złe dla przedsiębiorców. Najwięcej przedsiębiorców reprezentujących to stanowisko pochodziło z dwóch jednostek terytorialnych, a mianowicie z: Piotrkowa Trybunalskiego i Skierniewic wraz z powiatami (50% w pierwszej z nich, w drugiej: 52%). Najwyższy odsetek odpowiedzi przedsiębiorców, klasyfikujących warunki jako dobre, zarejestrowano w mieście Łodzi wraz z powiatem łódzkim wschodnim (ok. 29%) oraz w mieście Sieradz wraz z powiatem (ok. 27%). Jedynie ok. 2% respondentów z powiatu skierniewickiego i miasta Skierniewice stwierdziło, że warunki te są dobre. Niemal co czwarty uczestnik badania nie zajął stanowiska w tej kwestii badawczej.



Rys. 25. Warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w ostatnich 3 latach w świetle opinii respondentów

Źródło: badanie własne.



Rys. 26. Bieżące warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w świetle opinii respondentów

Źródło: badanie własne.

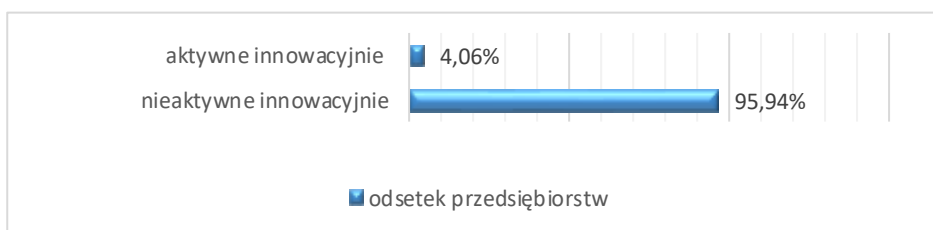
Reasumując, należy podkreślić, że uczestnicy badania ankietowego, w regionie łódzkim, mieli zdaniem większości, ukształtowany negatywny jego obraz jako jednostki terytorialnej, co nie sprzyjało rozwojowi przedsiębiorczości⁴⁶⁷.

⁴⁶⁷ W regionie utrzymuje się od kilku lat spadkowa tendencja liczby MSP – od 2008 r. – w odniesieniu do średnich podmiotów i od 2009 r. – w odniesieniu do małych.
B. Buczkowski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Łódzkim Obszarze Metropolitalnym*, [w:] *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. LXXXVII, 2013, s. 74.

5. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw sektora MSP w regionie łódzkim - implikacje współpracy z administracją publiczną/instytucjami pomocowymi (ujęcie aplikacyjne)

5.1. Uwarunkowania realizacji aktywności innowacyjnej MSP

Zdaniem większości, tj. 1466 spośród 1528, uczestników badania własnego w reprezentowanych przedsiębiorstwach nie podejmowano w latach 2011-2013 działań i inicjatyw o charakterze innowacyjnym (rys. 27). Średnio biorąc, niemal w 96% ogółu przedsiębiorstw, objętych badaniem własnym, nie podjęto żadnej aktywności innowacyjnej w ww. okresie. Na podstawie testu niezależności ($\chi^2 = 29,83$, $p = 0,00000 < 0,05$) stwierdzono istotną statystycznie współzależność między faktem podjęcia w przedsiębiorstwie inicjatyw i działań o charakterze innowacyjnym, a kwestią lokalizacji danego przedsiębiorstwa.



Rys. 27. Przedsiębiorstwa aktywne i nieaktywne innowacyjnie (w latach 2011-2013) w próbie badawczej

Źródło: badanie własne.

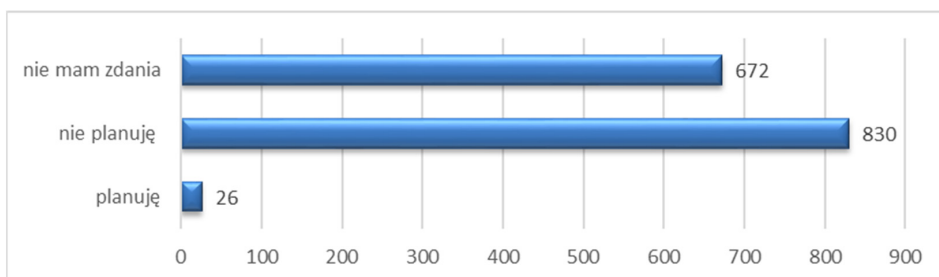
Z diagnozy istniejącej sytuacji (tabela 23) wynika, że w przypadku jedynie trzech jednostek terytorialnych zlokalizowane tam przedsiębiorstwa MSP były innowacyjnie aktywne w ww. okresie. Ich łączny odsetek wynosił niewiele ponad 4% ogółu badanych podmiotów. W odniesieniu do subregionu Skierniewice/powiat skierniewicki uzyskano dane, że wśród 322 przedsiębiorstw objętych badaniem własnym żadne z nich nie podjęło w latach 2011-2013 działań o charakterze innowacyjnym. W pozostałych jednostkach terytorialnych, które reprezentowali respondenci, struktura odpowiedzi o podjęciu aktywności innowacyjnej w ww. okresie, przedstawiała się następująco: Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski: 6,05% badanych przedsiębiorców, Łódź/powiat łódzki wschodni: 4,82%, Sieradz/powiat sieradzki: 4,81%.

Tabela 23. Przedsiębiorstwa aktywne i nieaktywne innowacyjnie w próbie badawczej (w latach 2011-2013) w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw w próbie)

Nazwa jednostki terytorialnej	tak		nie		łącznie
	n	%	n	%	n
Łódź/powiat łódzki wschodni	29	4,82	573	95,18	602
Piotrków Tryb./powiat piotrkowski	19	6,05	295	93,95	314
Sieradz/powiat sieradzki	14	4,81	276	95,17	290
Skierniewice/powiat skierniewicki	0	0,00	322	100,00	322
łącznie	62	4,06	1466	95,94	1528

Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę strukturę odpowiedzi uczestników badania ankietowego w kwestii, czy w latach 2014-2016 reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo planuje podjąć jakiekolwiek działania i inicjatywy o charakterze innowacyjnym, zauważa się, że zdecydowaną większość (tj. 54,32% ich ogółu) stanowili ci respondenci, którzy udzielili negatywnej odpowiedzi (rys. 28). Zdania nie wyraziło 43,98% uczestników badania, a zaledwie ok. 1,70 % ogółu w nim uczestniczących planowało, w chwili realizacji badania, swą aktywność innowacyjną w najbliższej perspektywie czasu.



Rys. 28. Liczba odpowiedzi ogółu respondentów na pytanie: „Czy reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo zamierza podjąć w latach 2014-2016 inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym?”

Źródło: badanie własne.

Struktura odpowiedzi respondentów w wybranych do badania jednostkach przestrzennych została przedstawiona w tabeli 24. W Łodzi i powiecie łódzkim wschodnim zaledwie 2,33% (ich liczba wynosi 14) spośród ogółu respondentów, reprezentujących ten subregion w próbie, planowało podjąć aktywność innowacyjną w latach 2014-2016. Była to najbardziej liczna grupa respondentów wśród tych uczestników badania, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi w rozpatrywanej kwestii badawczej. Reprezentowali przedsiębiorstwa mikro (6 respondentów) lub małe (8 respondentów), istniejące na rynku od ponad 6 lat, działające w sektorze prywatnym. Jedynie po 6 odpowiedzi twierdzących otrzymano w Sieradzu/powiecie sieradzkim oraz w Piotrkowie Trybunalskim/powiecie

piotrkowskim. Wśród uczestników badania ankietowego, nie planujących podjęcia aktywności innowacyjnej w najbliższej 3-letniej perspektywie czasu, było prawie 59% respondentów reprezentujących miasto Łódź lub powiat łódzki wschodni. Natomiast, prawie 44% ogółu uczestników badania ankietowego nie miało zdania w tej kwestii badawczej. Szczegółowa analiza danych empirycznych pozwala stwierdzić, że niemal wszyscy uczestnicy badania (z wyjątkiem 26 respondentów spośród 1528) skupieni byli realizacji bieżących działań i zadań operacyjnych, aniżeli na ich planowaniu na najbliższe 3 lata.

Tabela 24. Struktura odpowiedzi respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych na pytanie: „Czy reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo zamierza podjąć w latach 2014-2016 inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym?” (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw w próbie)

Nazwa jednostki terytorialnej	planuję		nie planuję		nie mam zdania		łącznie
	n	%	n	%	n	%	n
Łódź/powiat łódzki wschodni	14	2,33	354	58,80	234	38,87	602
Piotrków Tryb./powiat piotrkowski	6	1,92	160	51,12	147	46,96	313
Sieradz/powiat sieradzki	6	2,06	163	56,01	122	41,92	291
Skierniewice/powiat skierniewicki	0	0,00	153	47,52	169	52,48	322
łącznie	26	1,70	830	54,32	672	43,98	1528

Źródło: badanie własne.

Respondenci zostali zapytani, czy decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie w tym zakresie zdobyło. Analiza danych wskazuje, że prawie 74% uczestników badania odpowiedziało, że nie miało to miejsca, jeśli chodzi o lata 2011-2013. W odniesieniu do okresu 2014-2016 odsetek respondentów reprezentujących taką opinię był niższy i wyniósł ponad 54% ogółu uczestników badania ankietowego. Szczegółową strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 25. Na podstawie przeprowadzonego testu niezależności ($\chi^2 = 157,81$, $p = 0,00000 < 0,05$) można stwierdzić istotną statystycznie współzależność między decyzją przedsiębiorców o podejmowaniu działań o charakterze innowacyjnym, a miejscem lokalizacji danego przedsiębiorstwa.

Z analizy danych wynika, że istnieje istotna statystycznie współzależność ($\chi^2 = 169,245$, $p = 0,00000 < 0,05$) między tym, czy przedsiębiorstwo podjęło już w przeszłości inicjatywy o charakterze innowacyjnym, a decyzją przedsiębiorcy o ich podjęciu/nie podjęciu w przyszłości.

Tabela 25. Struktura odpowiedzi ogółu respondentów na pytanie: „Czy decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie posiada w tym zakresie?” (odsetek respondentów w próbie)

Decyzje podejmowane w latach:	Aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie posiada w tym zakresie:		
	tak	nie	nie mam zdania
2011-2013	2,16	73,74	24,10
2014-2016	1,70	54,32	43,98

Źródło: badanie własne.

Tabela 26. Liczba respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych reprezentujących stanowisko, że aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie posiada w tym zakresie (w odniesieniu do wyszczególnionych okresów czasowych)

Nazwa jednostki terytorialnej	Decyzje podejmowane w latach:	
	2011-2013	2014-2016
	n	n
Łódź/powiat łódzki wschodni	16	14
Piotrków Tryb./powiat piotrkowski	10	6
Sieradz/powiat sieradzki	7	6
Skierniewice/powiat skierniewicki	0	0
łącznie	33	26

Źródło: badanie własne.

Analizując dane zawarte w tabeli 26 należy stwierdzić, iż największa liczba przedsiębiorców (w odniesieniu do obu wymienionych okresów czasowych), spośród ogółu tych, którzy zajmowali ww. stanowisko, reprezentowała subregion Łódź/powiat łódzki wschodni. Większość z nich (15 przedsiębiorstw spośród 16) prowadziło działalność o zasięgu lokalnym (jeden podmiot gospodarczy – regionalnym), wszyscy reprezentowali sektor prywatny. Nie uzyskano odpowiedzi od uczestników badania ankietowego pochodzących z miasta Skierniewice i powiatu skierniewickiego. W pozostałych dwóch jednostkach terytorialnych uzyskano jeszcze mniejszą, niż w przypadku Łodzi wraz z powiatem, liczbę odpowiedzi od uczestników badania z tych właśnie obszarów (od 6 do 10 respondentów).

Jedynie ponad 4% ogółu ankietowanych osób (n = 62 respondentów) wyszczególniło rodzaje inicjatyw i działań o charakterze innowacyjnym, jakie

kiedykolwiek podjęto w przedsiębiorstwie (tabela 27). W odniesieniu do liczebności próby badawczej ogółem (N = 1528 jednostek badania) zaledwie 1,11% uczestników badania wskazało, że wprowadziło do produkcji nowe wyroby lub udoskonało dotychczasowe. Pozostałe rodzaje aktywności innowacyjnej, jakie wyszczególniono w tabeli 27, były podejmowane średnio przez od 12 do 4 respondentów. Uwagę zwraca fakt, że tak znikoma, w skali liczebności próby, liczba uczestników badania przekazała ankietnikom dane dotyczące rozpatrywanej kwestii badawczej. W grupie dominowali respondenci (50 osób spośród 62) posiadający wyższe wykształcenie, reprezentujący firmy z branży handlowej, które istniały na rynku od co najmniej 6 lat.

Tabela 27. Rodzaje działań podejmowane przez aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa w całym cyklu ich istnienia na rynku (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie)

Wyszczególnienie	n	%
wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalenie dotychczasowych	17	1,11
wykorzystanie nowych sposobów dotarcia do klienta	12	0,79
wejście na nowy rynek zbytu	11	0,72
wprowadzenie nowej lub udoskalonej metody produkcji	9	0,59
zastosowanie nowego sposobu sprzedaży produktów	5	0,33
wprowadzenie nowego sposobu organizacji produkcji	4	0,26
inne rodzaje	4	0,26
łącznie	62	4,06

Źródło: badanie własne.

Wśród rodzajów innowacji wdrożonych przez innowacyjnie aktywne przedsiębiorstwa, jakie reprezentowali uczestnicy badania, dominowały innowacje produktowe, tzw. absolutne nowości (tab. 28).

Tabela 28. Rodzaj i częstotliwość wdrożenia innowacji przez przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie (liczba respondentów (n))

Wyszczególnienie rodzaju innowacji	liczba innowacji		
	1-2	3-5	6-10
innowacja produktowa, <i>tzw. absolutna nowość</i>	17	3	0
innowacja produktowa, <i>jako wynik udoskonalenia dotychczasowego produktu</i>	5	4	0
innowacja procesowa, <i>jako nowy sposób organizacji procesu produkcji</i>	7	3	0
innowacja organizacyjna, <i>jako zmiana dotychczasowego sposobu działania</i>	2	0	1
innowacja marketingowa, <i>jako nowa struktura instrumentów marketingowych, np. ceny, promocji, dystrybucji lub personelu</i>	6	2	0

Źródło: badanie własne.

Wystąpiły one w 20 przypadkach odpowiedzi, co oznacza, że trzech respondentów co najmniej trzykrotnie utworzyło innowację produktową będącą absolutną nowością. Jeden uczestnik badania wskazał, że od 6 do 10 razy dokonał zmiany dotychczasowego sposobu działania. W dalszej kolejności wyszczególniono: innowację procesową (10 respondentów), udoskonalenie dotychczasowego produktu (9 respondentów), marketingową (8 respondentów) oraz organizacyjną (3 respondentów).

Identyfikując rodzaje źródeł pozyskiwania informacji na potrzeby realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, respondenci (niezależnie od tego, czy w czasie realizacji badania reprezentowane przez nich organizacje były zaangażowane w tworzenie innowacji, czy też nie), wskazali, że były to (tabela 29):

- źródła krajowe – dla ponad 60% ogólnej liczby uczestników badania,
- źródła zagraniczne – dla 13,81% ogółu respondentów.

Analiza danych empirycznych wskazuje, że ponad 25% ogółu respondentów nie udzieliło odpowiedzi na temat identyfikacji rodzaju źródeł, z jakich korzystano.

Tabela 29. Rodzaj źródła pozyskiwania informacji na potrzeby realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa w ogóle, również poza okresem objętym badaniem (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie)

Rodzaje źródeł	n	%
krajowe	924	60,47
zagraniczne	211	13,81
nie mam zdania	386	25,26
brak odpowiedzi	7	0,46
łącznie	1 528	100,00

Źródło: badanie własne.

Liczba przedsiębiorstw, wartościujących stopień ważności (znaczenia) poszczególnych czynników wewnętrznych, czy zewnętrznych, istotnych w podejmowaniu decyzji dot. ich aktywności innowacyjnej (tabela 30), różni się od liczby przedsiębiorstw, które podjęły w badanym okresie aktywność innowacyjną, co oznaczałoby, że respondenci podejmowali tę aktywność w innym, wcześniejszym okresie czasu (poza latami 2011-2013), stąd też, niewielka liczba odpowiedzi typu „nie mam zdania”. Najwięcej trudności sprawiło badanym osobom określenie stopnia znaczenia prac badawczo-rozwojowych w aspekcie kreowania innowacyjności reprezentowanych MSP – było to 37,17% ogółu respondentów (568 osób).

Biorąc pod uwagę sumę liczby odpowiedzi, jakie uzyskano przy najwyższych (w wyróżnionej skali) wartościach ocen, tj. 8, 9 i 10 (pole zacięnione w tabeli 30), zauważa się, że kluczowymi czynnikami branymi pod uwagę przez respondentów w procesie decyzyjnym dotyczącym aktywności innowacyjnej reprezentowanego przedsiębiorstwa były odpowiednio:

- kapitał finansowy – dla 66,23% ogółu respondentów,
- kapitał ludzki (wykształcenie pracowników, wiedza, informacje) – dla 60,01% ogółu respondentów,
- kapitał rzeczowy – dla 52,42% ogółu respondentów,
- techniki i technologie wytwarzania – dla 39,79% ogółu respondentów,
- prace z zakresu B+R – dla 30,10% ogółu respondentów.

Tabela 30. Stopień ważności poszczególnych czynników wewnętrznych, istotnych w procesie decyzyjnym respondentów na rzecz podejmowania aktywności innowacyjnej reprezentowanego MSP (liczba respondentów)

Wartości ocen*	Czynniki wewnętrzne				
	kapitał finansowy	kapitał rzeczowy	kapitał ludzki (wykształcenie pracowników, wiedza, informacje)	techniki i technologie wytwarzania	prace B+R
10	627	315	368	295	115
9	277	196	277	209	133
8	108	290	272	104	212
7	149	65	112	90	84
6	81	33	93	219	64
5	58	196	107	141	192
4	54	186	17	53	61
3	68	59	32	20	21
2	10	69	101	171	66
1	45	16	11	17	12
0	51	103	138	209	568

*skala ocen: 0-10, gdzie: 10 – najważniejszy czynnik, 1 – najmniej ważny czynnik, 0 – nie mam zdania

Źródło: badanie własne.

Zauważyć należy, że kapitał finansowy okazał się być dla ponad 8% badanych przedsiębiorców czynnikiem najmniej istotnym (tj. wg sumy skal 1-3) w decyzjach dotyczących ich aktywności innowacyjnej. W grupie tych przedsiębiorców zdecydowaną większość (ponad 43% ogółu badanych osób) stanowili respondenci w wykształceniu wyższym, reprezentujący miasto Łódź wraz z powiatem, działający na rynku do ponad 14 lat. Kapitał rzeczowy – dla 9,5% respondentów – był czynnikiem najmniej ważnym w procesie podejmowania aktywności innowacyjnej reprezentowanego MSP. W grupie tej dominowali ci uczestnicy badania, którzy reprezentowali miasto Piotrków Trybunalski wraz z powiatem i prowadzili działalność rynkową od 6 do 13 lat na rynku lokalnym.

568 osób (ponad 37% ogółu respondentów) nie potrafiło wyrazić swego zdania, czy prace z zakresu sfery badawczo-rozwojowej miały znaczenie w rozpatrywanej powyżej kwestii badawczej.

W tabeli 31 przedstawiono strukturę odpowiedzi uczestników badania marketingowego, wartościujących stopień ważności wyróżnionych **czynników zewnętrznych**, mających wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących aktywności innowacyjnej reprezentowanych przedsiębiorstw sektora MSP. Analiza danych empirycznych wykazała, że ponad połowa uczestników badania wszystkim, wyszczególnionym w tabeli 31, czynnikom (z wykluczeniem jednej zmiennej, tj.: stanu rozwoju infrastruktury rynkowej) przypisała wartości ocen od 8 do 10 (jako najbardziej istotne czynniki w procesie decyzyjnym respondentów na rzecz podejmowania aktywności innowacyjnej). Stan rozwoju infrastruktury rynkowej był czynnikiem, ocenionym w skali 8-10, przez niemal 46% osób biorących udział w badaniu.

Tabela 31. Stopień ważności poszczególnych czynników zewnętrznych, istotnych w procesie decyzyjnym respondentów na rzecz podejmowania aktywności innowacyjnej reprezentowanego MSP (liczba respondentów)

Wartości ocen*	Czynniki zewnętrzne				
	polityka innowacyjna państwa	konkurencja na rynku docelowym	popyt i trendy rynkowe	stan rozwoju infrastruktury rynkowej	polityka kredytowa państwa
10	502	518	463	408	404
9	334	275	262	211	411
8	61	190	99	83	94
7	55	62	234	125	35
6	21	127	148	158	39
5	135	142	176	172	141
4	131	65	60	15	132
3	17	21	18	97	49
2	66	19	13	41	28
1	9	2	12	18	55
0	197	107	43	200	140

*skala ocen: 0-10, gdzie: 10 – najważniejszy czynnik, 1 – najmniej ważny czynnik, 0 – nie mam zdania

Źródło: badanie własne.

Najwięcej respondentów przypisało czynnikom, umieszczonym w tabeli 31, maksymalną wartość oceny wg przyjętej skali, z wyjątkiem polityki kredytowej państwa. Polityka kredytowa państwa była bowiem czynnikiem, któremu najczęściej respondenci przypisali rangę istotności 9.

W tabeli 32 podano podstawowe, pozycyjne charakterystyki opisowe (Me – mediana, Q1 – kwartył 1, Q3 – kwartył 3, Q – odchylenie ćwiartkowe, Do – dominanta) oceny rangowej poszczególnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, istotnych dla podejmowania aktywności innowacyjnej.

Tabela 32. Podstawowe charakterystyki opisowe dla oceny rangi* (ważności oddziaływania) czynników wewnętrznych i zewnętrznych na podejmowanie decyzji w zakresie aktywności innowacyjnej reprezentowanego przedsiębiorstwa

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne	Me =	Q1 =	Q3 =	Q =	Do =
kapitał finansowy	9	7	10	1,5	10
kapitał rzeczowy	8	4	9	2,5	10
kapitał ludzki (wykształcenie pracowników, wiedza, informacje)	8	5	9	2	10
techniki i technologie wytwarzania	6	2	9	3,5	10
prace B+R	5	0	8	4	0
polityka innowacyjna państwa	9	4	10	3	10
konkurencja na rynku docelowym	9	6	10	2	10
popyt i trendy rynkowe	8	6	10	2	10
stan rozwoju infrastruktury rynkowej	7	5	10	2,5	10
polityka kredytowa państwa	9	4	10	3	9

skala ocen: 0-10, gdzie: 10 – najważniejszy czynnik, 1 – najmniej ważny czynnik, 0 – nie mam zdania

Źródło: badanie własne.

Kapitał finansowy, polityka innowacyjna państwa, konkurencja na rynku docelowym oraz polityka kredytowa państwa to czynniki, którym nadawano wysokie rangi istotności. Przeciętna ranga dla nich wyniosła bowiem 9. Kwartył 1 (tylko 25% respondentów nadało rangę nie większą niż 7) oraz najmniejsze zróżnicowanie rang (odchylenie ćwiartkowe 1,5) – dla kapitału finansowego oznaczają, że jest on przez przedsiębiorstwa oceniany bardzo wysoko w rankingu istotności dla podejmowania aktywności innowacyjnej. Podobnie oceniona została konkurencja na rynku docelowym, tylko nadawane rangi charakteryzują się nieco większym zróżnicowaniem.

Najniższą przeciętną rangę (5) otrzymały prace B+R, które też charakteryzuje najwyższe zróżnicowanie nadawanych rang (4) w badanej próbie. Techniki i technologie wytwarzania przeciętnie oceniano na 6 w rankingu istotności, a zróżnicowanie wyniosło 3,5.

Przeciętne rangi dla pozostałych czynników były też dość wysokie – 8, a zróżnicowanie od 2 do 2,5. Istotność stanu rozwoju infrastruktury rynkowej przeciętnie oceniano na 7.

Tabela 33. Charakter oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych na innowacyjność reprezentowanego przez respondentów przedsiębiorstwa (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie)

Czynniki wewnętrzne					
Wyszczególnienie	miary	charakter ich oddziaływania			łącznie
		stymulanty	neutralny wpływ	destymulanty	
zasoby rzeczowe (park maszynowy, wyposażenie)	n	1270	228	30	1528
	%	83,12	14,92	1,96	100,00
wiedza przedsiębiorcy dotycząca źródeł finansowania innowacyjności	n	1327	164	37	1528
	%	86,85	10,73	2,42	100,00
zasoby finansowe do dyspozycji	n	1371	114	43	1528
	%	89,73	7,46	2,81	100,00
wielkość przedsiębiorstwa	n	1263	211	54	1528
	%	82,66	13,81	3,53	100,00
prace z zakresu B+R	n	894	517	117	1528
	%	58,51	33,83	7,66	100,00
zdolność kredytowa	n	1120	350	58	1528
	%	73,30	22,90	3,80	100,00
inne czynniki	n	419	1101	8	1528
	%	27,42	72,06	0,52	100,00
Czynniki zewnętrzne					
Wyszczególnienie	miary	rodzaj ich oddziaływania			łącznie
		stymulanty	neutralny wpływ	destymulanty	
wsparcie ze strony administracji publicznej	n	1068	353	107	1528
	%	69,90	23,10	7,00	100,00
struktura lokalnej gospodarki	n	1104	174	250	1528
	%	72,25	11,39	16,36	100,00
istniejący popyt i trendy rynkowe (oczekiwania klientów)	n	1242	109	177	1528
	%	81,28	7,13	11,59	100,00
wizerunek regionu łódzkiego	n	1322	115	91	1528
	%	86,52	7,53	5,95	100,00
innowacyjność i przedsiębiorczość regionu	n	1235	87	206	1528
	%	80,82	5,70	13,48	100,00
proces ubiegania się o fundusze UE	n	1231	201	96	1528
	%	80,56	13,16	6,28	100,00
inne czynniki	n	99	1316	113	1528
	%	6,48	86,13	7,39	100,00

Źródło: badanie własne.

Wymienione determinanty wewnętrzne i zewnętrzne miały, zdaniem respondentów, charakter stymulujący, destymulujący oraz neutralny, jeśli chodzi o ocenę sposobu ich oddziaływania na aktywność innowacyjną reprezentowanych organizacji. Szczegółowa struktura danych empirycznych znajduje się w tabeli 33.

Stymulantami innowacyjności, w reprezentowanych przez uczestników badania przedsiębiorstwach MSP, były głównie następujące zmienne (uszeregowano je według kolejności wskazań respondentów, a odsetek respondentów podany poniżej w nawiasach odnosi się do liczebności całej próby badawczej):

1 – w grupie czynników wewnętrznych:

- zasoby finansowe do dyspozycji (dla niemal 90%),
- wiedza przedsiębiorcy dot. źródeł finansowania innowacyjności (dla ponad 86%),
- zasoby rzeczowe (park maszynowy, wyposażenie dla ponad 83%),
- wielkość przedsiębiorstwa (dla prawie 83%),
- zdolność kredytowa (dla ponad 73%),
- prace badawczo-rozwojowe (dla ponad 58%),

2 – w grupie czynników zewnętrznych:

- wizerunek regionu łódzkiego (dla ponad 86%),
- istniejący popyt i trendy rynkowe (oczekiwania klientów – dla ponad 81%),
- innowacyjność i przedsiębiorczość regionu (dla prawie 81%),
- proces ubiegania się o fundusze UE (dla ponad 80%),
- struktura lokalnej gospodarki (dla ponad 72%),
- wsparcie ze strony administracji publicznej (dla niemal 70%).

Wśród czynników mających charakter kluczowych **destymulant innowacyjności**, w reprezentowanych przez uczestników badania przedsiębiorstwach, wyróżniono, wg kolejności wskazań, następujące zmienne zewnętrzne (odsetek respondentów podany poniżej w nawiasach odnosi się do liczebności całej próby badawczej):

- strukturę lokalnej gospodarki (dla ponad 16%),
- innowacyjność i przedsiębiorczość regionu (dla ponad 13%) oraz
- istniejący popyt i trendy rynkowe (oczekiwania klientów – dla prawie 12%).

Najwięcej uczestników badania, wartościujących jako neutralny wpływ wymienionych czynników na innowacyjność reprezentowanych przez nich MSP przypisało parametrowi „wsparcie ze strony administracji publicznej”. Świadczyć to może o ograniczonym zaufaniu do przedstawicieli administracyjnych organów terenowych z jednej strony, z drugiej zaś o nieznanomości istniejących możliwości oddziaływania tych organów w zakresie udzielania pomocy przedsiębiorcom.

Za najsilniejszą wewnętrzną destymulantę innowacyjności uznano prace w zakresie badań i rozwoju (prawie 8% wskazań z N = 1528 jednostek badania).

5.2. Efekty realizacji aktywności innowacyjnej MSP

Rodzaje efektów realizacji aktywności innowacyjnej reprezentowanych przedsiębiorstw, jakie zarejestrowano w ogóle w całym okresie ich istnienia na rynku, wyszczególnione zostały w badaniu ankietowym przez zaledwie 89 respondentów, co stanowi 5,82% ogółu w nim uczestniczących (tabela 34). Grupa 19 respondentów reprezentowała stanowisko, że brak było jakichkolwiek efektów wynikających z ww. tytułu w MSP, zaś pozostali nie mieli zdania w tej kwestii badawczej (grupa ta stanowiła niemal 93% ogółu respondentów badania ankietowego).

Wśród efektów, które zdiagnozowano w reprezentowanym przedsiębiorstwie znalazły się następujące:

- a – poprawa jakości wytwarzanych produktów (19 respondentów),
- b – rozszerzenie asortymentu produktów (17 respondentów),
- c – wzrost przychodów ze sprzedaży wyrobów/usług (16 przedsiębiorców),
- d – wzrost udziału w rynku (13 respondentów),
- e – wzrost wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie (13 respondentów),
- f – rozszerzenie rynków zbytu (11 respondentów).



Rys. 29. Rodzaje efektów wynikające z realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w próbie
Źródło: badanie własne.

Tabela 34. Rodzaje efektów wynikające z realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw (odsetek (%) respondentów w próbie n = 89 MSP, którzy zdiagnozowali rodzaj efektu oraz w całej próbie badawczej N = 1528 MSP)

Miary	Rodzaj efektu wynikający z aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa:					
	wzrost przychodów ze sprzedaży wyrobów/usług	wzrost udziału w rynku	rozszerzenie rynków zbytu	rozszerzenie asortymentu produktów	poprawa jakości produktów	wzrost wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie
% w n = 89	17,98	14,60	12,36	19,10	21,35	14,60
% w N = 1528	1,05	0,85	0,72	1,11	1,24	0,85

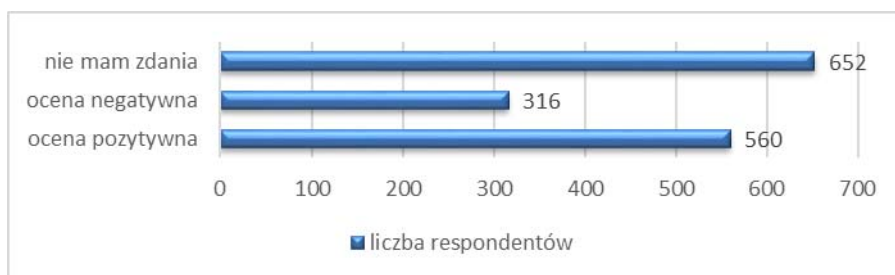
Źródło: badanie własne.

Za najmniej istotne rezultaty ww. działań uznano:

- 1 – rozszerzenie rynków zbytu (11 respondentów z grupy 89),
- 2 – wzrost udziału w rynku oraz wzrost wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie (po 13 respondentów z grupy przedsiębiorców $n = 89$).

Przyjmując za punkt odniesienia natomiast liczebność całej próby badawczej ($N = 1528$ podmiotów rynkowych) należy podkreślić, że jedynie dla ponad 1% uczestników badania wśród najważniejszych efektów ich innowacyjnej działalności rynkowej wymieniono: poprawę jakości produktów, rozszerzenie asortymentu produktów oraz wzrost przychodów ze sprzedaży wyrobów/usług. Grupę tę reprezentowali, w większości wskazań, przedsiębiorcy z organizacji średniej wielkości, głównie z Łodzi wraz z powiatem łódzkim wschodnim.

Ponad 20% (316) ogółu respondentów, negatywnie oceniło, poziom aktywności innowacyjnej reprezentowanej przez siebie organizacji (rys. 29). Niemal 37% (co stanowi $n = 560$) wszystkich uczestników badania wyraziło pogląd przeciwny, zaś dość liczna grupa respondentów nie zajęła stanowiska w tej kwestii badawczej – prawie 43% próby badawczej (652 osoby). Może to świadczyć o tym, że dane, o których mowa powyżej, nie miały charakteru jawnego dla wszystkich pracowników MSP, stąd niski wskaźnik odpowiedzi przedsiębiorców z rozpatrywanej części kwestionariusza ankietowego.



Rys. 30. Subiektywna ocena poziomu aktywności innowacyjnej reprezentowanych przedsiębiorstw w próbie

Źródło: badanie własne.

Uwagę zwraca przy tym to, iż wobec diagnozy niesłuchanie niskiej aktywności innowacyjnej badanych organizacji w latach 2011-2013, wynoszącej zaledwie 4,06% w skali całej badanej próby.

5.3. Innowacyjność MSP a wsparcie publiczne. Ocena jakości współpracy MSP z administracją publiczną/instytucjami pomocowymi

Z organami administracji publicznej/instytucjami udzielającymi wsparcia na rzecz generowania aktywności innowacyjnej MSP w regionie łódzkim nie współpracowało, w okresie objętym badaniem ankietowym, niemal 83% jego uczestników (tabela 35). Jedynie 0,92% ogółu respondentów udzieliło

twierdzącej odpowiedzi, zaś ponad 16% z próby nie miało zdania w rozpatrywanej kwestii badawczej, dość liczna grupa respondentów (36,63% ogółu badanych) pozytywnie oceniła aktywność innowacyjną reprezentowanego MSP.

Tabela 35. Opinie respondentów dotyczące faktu podjęcia/nie podjęcia (w latach 2011-2013) przez przedsiębiorstwo współpracy z organami administracji publicznej/instytucjami wsparcia (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie N = 1528)

Miary	Warianty odpowiedzi			Łącznie
	podjęto współpracę	nie podjęto współpracy	nie mam zdania	
n	14	1266	248	1528
%	0,92	82,85	16,23	100,00

Źródło: badanie własne.

Jedynie 9 respondentów, spośród 14, którzy podjęli współpracę, wyraziło swe zdanie co do charakteru otrzymanego wsparcia aktywności innowacyjnej MSP ze strony ww. organów/instytucji, a mianowicie (tabela 36):

- wsparcie pozafinansowe otrzymało 6 podmiotów, z czego jeden z nich w postaci wsparcia bezpośredniego (np. doradztwo, dotacje i inne rodzaje),
- wsparcie finansowe – 3 podmioty rynkowe.

Uczestnicy badania nie udzielili odpowiedzi, że otrzymali wsparcie pośrednie, np. w postaci rozwoju infrastruktury w regionie.

Tabela 36. Charakter wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw (w latach 2011-2013) ze strony organów administracji publicznej/instytucji pomocowych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie n = 14 podmiotów podejmujących współpracę oraz w całej próbie respondentów N = 1528)

Miary	Charakter wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw			Łącznie
	wsparcie finansowe	wsparcie pozafinansowe	nie mam zdania, odmowa odp.	
n	3	6	5	14
% w n = 14	21,43	42,86	35,71	100,00
% w N = 1528	0,20	0,39	0,33	0,92

Źródło: badanie własne.

W tabeli 37 dokonano zestawienia danych dotyczących rodzajów obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które uzyskało w latach 2011-2013 wsparcie ze strony organów administracji publicznej/instytucji pomocowych dla MSP. Z uwagi na możliwość zaznaczania przez respondentów więcej niż jednej odpo-

wiedzi ich suma wynosi powyżej 14, co oznacza, że niektórym przedsiębiorstwom udzielono wsparcia kilka razy w rozpatrywanym czasie. Analiza przedstawionych danych pozwala stwierdzić, że w większości przypadków respondenci wykorzystali środki pomocowe na zakup inwestycji rzeczowych i uruchomienie działalności gospodarczej. Żadnego wsparcia nie otrzymali w obszarach: B+R oraz nowe technologie, eksport/import. Nie wskazano również innych obszarów. Oznacza to, że działania w tym zakresie, jeśli je podejmowano, finansowano z innych źródeł.

Tabela 37. Obszary funkcjonowania MSP, w których udzielono wsparcia przedsiębiorcom (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w ogólnej liczbie jednostek wsparcia n = 19*)

Obszar funkcjonowania MSP	n	% w n = 19*
inwestycje rzeczowe	7	36,85
zakładanie MSP	6	31,58
infrastruktura techniczna	4	21,05
informacja, doradztwo, edukacja	1	5,26
zatrudnienie	1	5,26
inne obszary	0	0,00
łącznie	19	100,00

Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę dane empiryczne dot. określenia częstotliwości korzystania ze wsparcia innowacyjności ze strony organów administracji publicznej (w latach 2011-2013) jedynie 9 respondentów udzieliło odpowiedzi, że korzystało z niego od 1-3 razy. Były to następujące formy wsparcia:

- dotacje pieniężne na inwestycje,
- dotacje rzeczowe,
- usługi szkoleniowo-doradcze.

Z funduszu poręczeniowego nie skorzystał żaden przedsiębiorca uczestniczący w badaniu. Nie wyszczególniono również żadnych innych rodzajów form, czy instrumentów wsparcia, jak np. ulg podatkowych i premii lokalizacyjnych lub zamówień publicznych, gwarancji kredytowych, preferencyjnych kredytów, grantów i subsydiów, dopłat do kapitału zakładowego, doradztwa patentowego, lobbingu na rzecz lokalnego biznesu.

Biorąc pod uwagę strukturę odpowiedzi uczestników badania, którzy w latach 2011-2013 otrzymali środki pomocowe na innowacje ze strony organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia (były to 3 przedsiębiorstwa, zlokalizowane w Łodzi/regionie łódzkim wschodnim, o średniej wielkości). Wysokość wsparcia wyniosła od 10 000,00 zł do 99 999,99 zł.

Uczestnicy badania ankietowego, jako zewnętrzne źródło finansowania swej działalności, wyszczególnili:

- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (4 respondentów),
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (3 respondentów),

- Regionalny Program Operacyjny (1 respondent),
- Bon na innowacje (1 respondent).

Żaden z przedsiębiorców nie wskazał innych źródeł, jak np. Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (POIS), Pożyczki na innowacje, Program Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Brak ich znajomości wśród respondentów wskazuje na bardzo niską popularyzację, przez władze administracyjne regionu czy istniejące instytucje pomocowe dla MSP w regionie łódzkim, tych źródeł pozyskiwania wsparcia w środowisku biznesowym

Czy organy administracji publicznej istniejące w regionie łódzkim potrafiły, analizując zgromadzony materiał empiryczny, stworzyć klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej przez MSP w latach 2011-2013? Odpowiedź ponad połowy respondentów brzmi: nie (tabela 38). Niemal 29% ogółu uczestników badania nie zajęło stanowiska w tej sprawie. Jedynie, zdaniem 17,01% respondentów organy administracji publicznej/instytucje pomocowe utworzyły klimat, który sprzyjał podejmowaniu aktywności innowacyjnej przez MSP w regionie. Szczegółową strukturę uzyskanych odpowiedzi zamieszczono poniżej.

Tabela 38. Opinie respondentów dotyczące oceny, czy organy administracji publicznej/instytucje wsparcia utworzyły (w latach 2011-2013) klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej przez MSP w regionie (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie N = 1528)

Miary	Warianty odpowiedzi			Łącznie
	tak	nie	nie mam zdania	
n	260	826	442	1528
%	17,01	54,06	28,93	100,00

Źródło: badanie własne.

Wśród rodzajów instytucji otoczenia biznesu, istniejących w regionie łódzkim, z którymi przedsiębiorstwo współpracowało w zakresie inicjowania w MSP działań innowacyjnych, trzech respondentów wymieniło, że była to SSE – Specjalna Strefa Ekonomiczna oraz również trzech, że Łódzki Inkubator Technologiczny. Pozostałe wskazania obejmowały: Ośrodek Rozwoju Innowacji Przedsiębiorstw w Łodzi oraz organizacje reprezentujące przedsiębiorców MSP (np. Izby Rzemieślnicze, Izby Gospodarcze, Stowarzyszenia), jak również Inkubatory Przedsiębiorczości – były to jednak wskazania pojedyncze w odniesieniu do każdego z wyszczególnionych podmiotów.

Żaden z uczestników badania ankietowego nie wymienił, udzielając odpowiedzi, innych rodzajów podmiotów rynkowych, jak np. Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego, Bełchatowsko-Kleszczowskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego, Inkubatora Technologicznego przy Bełchatowsko-Kleszczowskim Parku Przemysłowo-Technologicznym, Centr Transferu Technologii, Preinkubatorów i Inkubatorów Akademickich.

Z analizy dotychczas prezentowanego materiału badawczego wynika, że:

- 1 – uczestnicy badania nie byli, w większości, zainteresowani problematyką badawczą,
- 2 – należy traktować wyniki badawcze jako swoistego rodzaju eksperyment badawczy,
- 3 – w przyszłości należy w inny sposób dokonać doboru jednostek do badania i zastosować inną metodę badawczą (najlepiej: wywiady bezpośrednie),
- 4 – dokonać wyboru dwóch alternatywnych instytucji badawczych (np. z regionu i spoza regionu łódzkiego), świadczących usługi w zakresie tematyce niniejszego opracowania, by móc sprawdzić i ocenić wiarygodność otrzymanego materiału empirycznego do analizy.

Ocena jakości współpracy⁴⁶⁸ respondentów z organami administracji publicznej/instytucjami pomocowymi w obszarze pozyskiwania przez MSP wsparcia na działalność innowacyjną została dokonana w trzech kategoriach. W ich uszczegółowieniu znalazły się następujące kategorie i zmienne (podkategorie):

Kategoria 1. Jakość techniczna świadczonych usług:

- a – jakość i dokładność wykonania usługi,
- b – korzyści z usługi w stosunku do jakości jej wykonania,
- c – dotrzymanie terminu wykonania usługi,

Kategoria 2. Jakość obsługi przez urzędników:

- a – szybkość realizacji usługi = terminowość wykonania usługi,
- b – spełnienie wymagań indywidualnych,
- c – wiedza i kompetencje urzędników,
- d – komunikacja z urzędnikami,
- e – zakres uzyskiwanych informacji (na ile był on wyczerpujący),
- f – poziom satysfakcji z obsługi przez urzędników,

Kategoria 3. Jakość świadectwa materialnego (ocena dokumentacji):

- a – dokumentacja techniczna,
- b – solidność wykonania usługi,
- c – sposób obsługi przez urzędników (ich uprzejmość),
- d – zaufanie do urzędników.

Z analizy danych wynika, że uczestnicy badania wskazali wartość 5 (ocenę maksymalną) jako wartość występującą najczęściej w próbie, czyli dominantę (w odniesieniu do wszystkich zmiennych (podkategorii) szczegółowych w ramach kategorii 1. W odniesieniu do kategorii 2 jedynie parametrowi a., tj. szybkości realizacji usługi = terminowości jej wykonania przypisano również wartość 5, zaś w odniesieniu do wszystkich pozostałych pięciu podkategorii wartość dominanty dla każdej z nich wyniosła 4. Jeśli zaś chodzi o kategorię 3, tj. jakość świadectwa materialnego (ocena dokumentacji) zmiennej „zaufanie do urzędników”, przypisano najczęściej wartość 4, a pozostałym parametrom 5.

⁴⁶⁸ Przyjęto następującą skalę ocen (5-0), gdzie 5 – bardzo dobrze = bardzo wysoko, 4 – dobrze = wysoko, 3 – ani dobrze, ani źle = ani wysoko, ani nisko (przeciętnie), 2 – źle = nisko, 1 – bardzo źle = bardzo nisko, 0 – nie mam zdania.

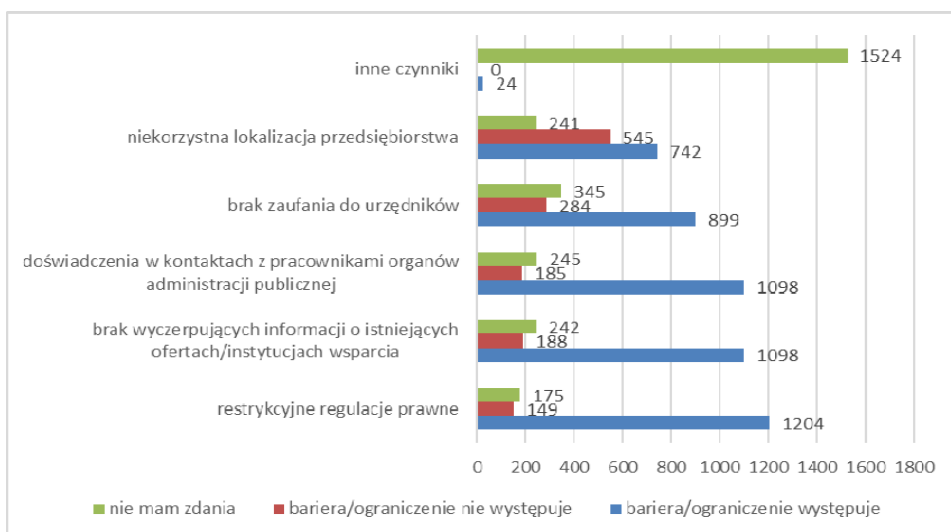
Grupa 826 respondentów (tabela 38), spośród wszystkich uczestników badania, zajmujących stanowisko, że organy administracji publicznej/institucje wsparcia nie utworzyły klimatu sprzyjającego podejmowaniu aktywności innowacyjnej przez reprezentowane MSP w regionie (w latach 2011-2013) zidentyfikowała **bariery i ograniczenia istniejące we współpracy na linii: przedsiębiorca – urzędnik administracyjny** (tabela 39). Wśród kluczowych ograniczeń, wymienianych na pierwszym i drugim miejscu, wyszczególniono: **restrykcyjne regulacje prawne** (83,54% respondentów z tej grupy) **oraz brak wyczerpujących informacji o istniejących ofertach/institucjach** (83,05% respondentów z tej grupy). Ponadto, uwagę zwraca fakt, że dla ponad 66% respondentów z analizowanej grupy (n = 826) doświadczenia w kontaktach z pracownikami organów administracji publicznej/institucji pomocowych stanowią istotną przeszkodę w obszarze podejmowania współpracy. Ponad połowa ankietowanych osób z grupy 826 respondentów (51,33% ogółu) wyraziła opinię, że nie ufa urzędnikom/pracownikom instytucji. Niemal 54% respondentów, że **niekorzystna lokalizacja przedsiębiorstwa nie stanowi dla nich bariery i ograniczenia** w rozpatrywanej kwestii badawczej.

Respondenci, którzy reprezentowali grupę ww. to w przeważającej mierze przedsiębiorcy z małych organizacji (ponad 65% ogółu badanych), zatrudniających do 49 osób, zlokalizowanych poza miastem Łódź i powiatem w trzech pozostałych jednostkach terytorialnych.

Tabela 39. Bariery i ograniczenia występujące we współpracy przedsiębiorców z pracownikami organów administracji publicznej/institucjami wsparcia w świetle opinii 826 uczestników badania, którzy uważali, że brak jest klimatu sprzyjającego podejmowaniu aktywności innowacyjnej w regionie (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie n = 826*)

Wyszczególnienie	Miary	Warianty odpowiedzi:	
		bariera/ograniczenie występuje	bariera/ograniczenie nie występuje
restrykcyjne regulacje prawne	n	690	136
	%	83,54	16,46
niekorzystna lokalizacja przedsiębiorstwa	n	380	446
	%	46,01	53,99
brak zaufania do urzędników	n	424	402
	%	51,33	48,67
brak wyczerpujących informacji o istniejących ofertach/institucjach wsparcia	n	686	140
	%	83,05	16,95
doświadczenia w kontaktach z pracownikami organów administracji publicznej	n	548	278
	%	66,34	33,66

Źródło: badanie własne.



Rys. 31. Bariery i ograniczenia występujące we współpracy przedsiębiorców z pracownikami organów administracji publicznej/instytucjami wsparcia w świetle opinii ogółu uczestników badania (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

Analiza powyższych danych empirycznych pozwala wnioskować, że:

- 1 – restrykcyjne regulacje prawne utrudniają innowacyjność organizacji w dużej mierze (dla niemal 79% ogółu uczestniczących w badaniu respondentów) – zachodziłaby więc konieczność, by podjąć działania w zakresie liberalizacji prawa dla sektora MSP,
- 2 – brak wyczerpujących informacji o istniejących ofertach/instytucjach wsparcia dla niemal 72% respondentów stanowiło zasadniczą barierę rozwoju inicjatyw innowacyjnych, jak również dla tak samo licznej grupy ankietowanych osób były to dotychczasowe doświadczenia w kontaktach z pracownikami organów administracji publicznej/instytucji pomocowych – należy zatem podjąć wysiłki w kierunku zwiększenia skuteczności i efektywności działań w obszarze komunikacji z otoczeniem, jak również doskonalić umiejętności pracowników urzędów/instytucji, którzy obsługują przedsiębiorców,
- 3 – brak zaufania do urzędników – w tym przypadku prawie 59% ogółu respondentów zajęło takie stanowisko, świadczy to o konieczności (z punktu widzenia organów terenowych, o których mowa w opracowaniu), podjęcia aktywności, by istniejący stan rzeczy radykalnie poprawić/zmienić, np. poprzez szkolenia i kursy,
- 4 – niekorzystna lokalizacja przedsiębiorstwa stanowiła dla niemal co drugiego uczestnika badania ankietowego barierę rozwoju innowacyjności; organy terenowe, udzielające wsparcia przedsiębiorcom sektora MSP (wynika z analizy danych empirycznych), w mniej priorytetowy sposób traktowały podmioty rynkowe mające swą siedzibę poza miastem Łódź i jego powiatem – wobec powyższego należy doskonalić działania w obszarze zarządzania

polityką innowacyjną w regionie, w dążeniu do realizacji strategii zrównoważonego rozwoju całego środowiska terytorialnego, a przede wszystkim „biznesowego” (głównie firm sektora MSP),

- 5 – w grupie innych czynników znalazły się rozwinięcia – uszczegółowienia ww. determinant, jak np.: trudność w interpretacji przepisów prawa, niekompetencje urzędników, chaos informacyjny.

Respondenci, identyfikując w badaniu **rodzaje mierników** dotyczących diagnozy sposobów oddziaływania organów administracji publicznej/instytucji na rzecz kreowania wsparcia dla aktywności innowacyjnej MSP w latach 2011-2013, oceniali je w skali 5-0 (tabela 40).

Rozpatrując je, rzecz jasna, w kontekście znajomości obowiązujących przepisów prawnych, uzyskano subiektywne oceny od tej części respondentów (n = 260 osób), którzy ocenili w badaniu, że organy administracji publicznej/instytucje wsparcia utworzyły klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej dla MSP w reprezentowanym regionie (tabela 38).

Tabela 40. Mierniki działań administracji publicznej, w ramach istniejącego prawa, w świetle opinii respondentów, których zdaniem organy administracji publicznej/instytucje wsparcia utworzyły klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej dla MSP w latach 2011-2013 (odsetek respondentów w próbie n = 260)

Grupa I. Mierniki działań administracji publicznej w ramach istniejącego prawa	Skala ocen: 5-0, gdzie: 5 – bardzo dobrze = bardzo wysoko, 4 – dobrze = wysoko, 3 – ani dobrze, ani źle = ani wysoko ani nisko (przeciętnie), 2 – źle = nisko, 1 – bardzo źle = bardzo nisko, 0 – nie mam zdania.						dominanta
	5	4	3	2	1	0	
1 – zaufanie Pana/Pani, jako przedsiębiorcy, do państwa i jego terenowych organów	13	4	29	15	21	18	3
2 – urzędnicy wyjaśniają przedsiębiorcy przepisy prawne, normy i rozporządzenia	10	7	29	13	22	19	3
3 – urzędnicy dokładnie wyjaśniają przedsiębiorcy stan faktyczny i prawny sprawy	8	13	29	16	27	7	3
4 – urzędnicy wyjaśniają przedsiębiorcy uzasad- nienie rozstrzygnięć decyzji administracyjnych	8	14	25	12	32	9	1
5 – urzędnicy administracji publicznej rozpatrują sprawy szybko i wnikliwie (dokładnie)	6	17	15	18	33	11	1

Grupa II. Mierniki związane z realizacją obiektywnych celów administracji publicznej							
1 – administracja publiczna świadczy te działania, których przedsiębiorca potrzebuje	4	18	27	20	22	9	3
2 – administracja publiczna wykonuje w terminie te działania	7	13	22	23	24	11	1
3 – przedsiębiorca może polegać na urzędniku (<i>jego dokładności</i>)	15	14	23	24	19	5	2
4 – jako przedsiębiorca czuje się Pan/Pani dyskryminowany przez urzędników	14	9	25	20	17	15	3
5 – urzędnik robi to, co do niego należy, bez niekorzystnych efektów ubocznych dla Pana/Pani sprawy	12	12	25	17	15	19	3
6 – urzędnik jest uprzejmy i traktuje przedsiębiorcę poważnie	25	19	31	7	14	4	3
7 – urzędnicy mają wystarczające umiejętności zawodowe do kontaktów z przedsiębiorcami	16	16	18	22	12	16	2
8 – jako przedsiębiorca jest Pan/Pani wyczerpująco poinformowany o swojej sprawie przez urzędników	16	21	14	22	21	6	2
9 – urzędnicy zapewniają Panu/Pani odpowiedni poziom bezpieczeństwa i starają się minimalizować ryzyko złej obsługi (np. ustawiają dobrze biurka, krzesła, aby było Panu wygodnie)	15	20	20	21	15	9	4
10 – urzędnicy są uczciwi i godni zaufania	17	22	14	26	16	5	2
11 – urzędnicy są schludnie ubrani	43	17	14	8	6	12	5
12 – wygląd zewnętrzny budynków urzędów jest schludny	43	25	13	10	9	0	5
13 – wyposażenie budynków urzędów jest schludne	39	20	15	10	10	6	5
14 – występują bariery w dostępności do świadczeń administracji publicznej	22	23	21	4	21	9	5
15 – wyposażenie wnętrza urzędów administracyjnych jest wystarczające do wykonywania zadań	19	17	20	6	17	21	4
16 – zna Pan/Pani swoje prawa jako petenta w Urzędzie	17	27	27	7	14	8	3
17 – ma Pan/Pani prawo wyrażania swej opinii o Urzędzie	15	24	28	7	14	12	3
18 – może Pan/Pani wpływać na podejmowane przez urzędników decyzje dot. Pana/Pani sprawy	14	22	22	10	24	8	1
19 – ma Pan/Pani możliwość wyboru pomiędzy świadczeniami o różnym standardzie	19	8	20	29	11	13	2
20 – ma Pan/Pani możliwość złożenia odwołania, czy skargi od podjętej decyzji urzędowej	21	13	13	18	16	19	5

Grupa III. Mierniki działań administracji nastawionych na realizację obiektywnych dóbr publicznych							
1 – działania, jakie podejmuje urzędnik w stosunku do Pana/Pani, jako przedsiębiorcy, są zgodne z prawem	23	20	26	11	5	15	3
2 – są to działania o charakterze celowym (nastawione na realizację obiektywnych dóbr publicznych)	27	24	30	7	5	7	3
3 – polityka administracji publicznej pozwala skutecznie eliminować bariery i ograniczenia innowacyjności MSP	18	12	24	17	10	19	3
Grupa IV. Mierniki działań podejmowanych przez kierowników urzędów							
1 – standardy świadczonych usług są Panu/Pani znane	17	10	15	8	19	31	4
2 – zapewnia się Panu/Panią o tym, że udzielono Panu/Pani pełnej informacji o danej usłudze/świadczeniu, o jej kosztach i przewidywanych rezultatach	16	29	16	7	21	11	4
3 – jako obecny lub przyszły odbiorca usług, proszony jest Pan/Pani o konsultacje i do nich włączany	9	30	20	26	14	1	2
4 – Pana/Pani opinie, jakie Pan/Pani przekazuje urzędnikom, wykorzystywane są do dokonywania usprawnień (np. zauważa to Pan, będąc w urzędzie ponownie)	7	15	17	22	17	22	2
5 – istnieje możliwość wyboru z oferty usług urzędu (np. rodzaj świadczenia, termin jego wykonania)	5	19	27	20	17	12	3
6 – Pan/Pani prywatność i godność są respektowane przez urzędnika	16	14	23	16	9	22	4
7 – w sytuacji pojawienia się błędów, np. w dokumentach, były one sprawnie i szybko korygowane przez urzędników	16	24	13	25	14	8	3
8 – urzędnik właściwie wykorzystuje środki dla zapewnienia najlepszej wartości dla przedsiębiorcy	17	19	30	14	11	9	3
9 – urzędnicy poszukują sposobów usprawniania świadczonych usług	13	12	27	16	14	18	3

Źródło: badanie własne, Łódź 2015.

Analizując dane zamieszczone w powyższej tabeli, uczestnicy badania ankietowego w większości odpowiedzi udzielonych w grupie I jako wartość występująca najczęściej, wskazali maksymalnie ocenę 3 (dla trzech pierwszych zmiennych), zaś wartość 1 – dla dwóch z pozostałych w tej grupie. Oznacza to, że urzędnicy powinni w przyszłości podjąć działania głównie w zakresie bardziej precyzyjnego przekazywania przedsiębiorcom treści rozstrzygnięć decyzji administracyjnych oraz szybciej rozpatrywać sprawy swoich interesariuszy –

przedsiębiorców MSP, w sposób wnikliwy i staranny. Pozostałe, przypisane przez ankietowane osoby wartości ocen, również nie napawają optymizmem przedsiębiorców, stąd też w kierunku ich podniesienia winny zmierzać działania naprawcze. Respondenci szukali w osobach urzędników administracyjnych partnerów godnych zaufania, wyjaśniających im skrupulatnie obowiązujące przepisy z zakresu prawa, normy i rozporządzenia. Ponadto, oczekiwano też, by informować przedsiębiorców o stanie faktycznym rozpatrywanych spraw.

Biorąc pod uwagę parametry zawarte w grupie II, respondenci ocenili jako „bardzo źle”, w przypadku większości wskazań, terminowość wykonywania działań przez urzędników administracyjnych, których przedsiębiorcy potrzebowali oraz brak możliwości posiadania wpływu na decyzje przez nich rozpatrywane. Na 18 rodzajów mierników, wyszczególnionych w zestawieniu, jedynie w odniesieniu do pięciu z nich (tj. ubiór urzędników, wygląd zewnętrzny budynków i ich wyposażenie, dostępność do świadczeń administracyjnych, możliwość składania odwołania, skargi od decyzji administracyjnych) dominanta wskazań wyniosła 5 – ocena bardzo dobra. Pozostałe parametry wartościowano przeważnie na oceny 2 i 3, czyli nisko i przeciętnie oceniono większość zmiennych.

W grupie III, prezentowanego w tabeli 40 zestawienia, wyszczególniono **mierniki działań administracji nastawionych na realizację obiektywnych dóbr publicznych**. Dominanta, w odniesieniu do wszystkich trzech wyróżnionych, wyniosła 3 (ocena ani dobra, ani zła). Zatem, respondenci posiadali obawy, czy urzędnicy administracyjni postępowali w procesie decyzyjnym zgodnie z prawem i czy realizowana przez nich polityka pozwala skutecznie eliminować bariery i ograniczenia innowacyjności MSP. Ponadto, wątpliwości dotyczyły też tego, czy działania administracji są nastawione na realizację dóbr publicznych w sposób obiektywny.

Uwagę zwraca fakt, że zaledwie ok. 1/3 ogółu respondentów (twierdzących że organy administracji publicznej/instytucje wsparcia utworzyły klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej dla MSP w reprezentowanym regionie) udzieliła odpowiedzi pozwalających wartościować siłę oddziaływania, w tym zakresie przedmiotowym badania, danego miernika.

W grupie IV zestawienia zostały wymienione zmienne obejmujące część mierników, mających odniesienie do oceny działań podejmowanych przez kierowników urzędów administracji publicznej/instytucji wsparcia. Poniżej wymieniono te z nich, którym nadano oceny bardzo dobre i dobre, szeregując zmienne wg kolejności wskazań uczestników badania (w nawiasie podano liczbę udzielonych odpowiedzi):

- 1 – zapewnia się Pana/Panią o tym, że udzielono Panu/Pani pełnej informacji o danej usłudze/świadczeniu, o jej kosztach i przewidywanych rezultatach (n = 45),
- 2 – w sytuacji pojawienia się błędów, np. w dokumentach, były one sprawnie i szybko korygowane przez urzędników (n = 40),
- 3 – jako obecny lub przyszły odbiorca usług, proszony jest Pan/Pani o konsultacje i do nich włączany (n = 39),

- 4 – urzędnik właściwie wykorzystuje środki dla zapewnienia najlepszej wartości dla przedsiębiorcy (n = 36),
- 5 – Pan/Pani prywatność i godność są respektowane przez urzędnika (n = 30),
- 6 – standardy świadczonych usług są Panu/Pani znane (n = 27),
- 7 – urzędnicy poszukują sposobów usprawniania świadczonych usług (n = 25),
- 8 – istnieje możliwość wyboru z oferty usług urzędu (np. rodzaj świadczenia, termin jego wykonania, n = 24),
- 9 – opinie, jakie Pan/Pani przekazuje urzędnikom, wykorzystywane są do dokonywania usprawnień (np. zauważa to Pan, będąc w urzędzie ponownie, (n = 22).

Dominanta oceny w/w parametrów wyniosła maksymalnie 4 (dla trzech jedynie czynników). Biorąc pod uwagę rozkład odpowiedzi respondentów w kwestii jak oceniają, wg podanej skali, działania administracji publicznej w zakresie pobudzania MSP do innowacyjności zauważono, że jedynie, średnio biorąc, co piąty respondent (z n = 260 – wyrażali pozytywne opinie dotyczące diagnozy klimatu do podejmowania innowacyjności) ocenił jedną zmienną „pomoc w postaci udzielania ulg podatkowych i premii lokalizacyjnych” maksymalnie.

W poniższym zestawieniu wyszczególniono te zmienne, w odniesieniu do których uzyskano najwyższy odsetek dla oceny 1 – bardzo niskiej:

- 1 – zapewnienie kontaktów z instytucjami naukowo-badawczymi (29%),
- 2 – zwolnienia podatkowe przy wprowadzaniu innowacji na rynek (27%),
- 3 – udział w działaniach z zakresu promocji oraz pomoc w postaci udzielania ulg podatkowych i premii lokalizacyjnych (po 23% przy każdej z opcji odpowiedzi).

Co czwarty respondent zmienną „świadczenie usług doradczych” ocenił „ani dobrze, ani źle”. Osoby ankietowane nie miały zdania, przede wszystkim w następujących kwestiach badawczych:

- 1 – doradztwo patentowe (28%),
- 2 – świadczenie usług doradczych (23%),
- 3 – pomoc w zakresie uzyskania odpowiednich certyfikatów (22%),
- 4 – finansowe wsparcie działalności MSP (21%),
- 5 – zwolnienia podatkowe przy wprowadzaniu innowacji na rynek (20%).

Wynika z tego, że pozostałym trzem zmiennym łatwiej było im przypisać określoną ocenę.

Tabela 41. Odsetek respondentów (spośród 260 uczestników badania, którzy stwierdzili, że istnieje w regionie klimat sprzyjający ich aktywności innowacyjnej) oceniających wyszczególnione działania podejmowane na ich rzecz przez organy administracji publicznej/instytucje pomocowe w latach 2011-2013

Wyszczególnienie rodzaju działania	Skala ocen: 5-0, gdzie: 5 – bardzo dobrze = bardzo wysoko, 4 – dobrze = wysoko, 3 – ani dobrze, ani źle = ani wysoko ani nisko (przeciętnie), 2 – źle = nisko, 1 – bardzo źle = bardzo nisko, 0 – nie mam zdania.						Dominanta
	5	4	3	2	1	0	
1 – pomoc w postaci udzielania ulg podatkowych i premii lokalizacyjnych	21	7	18	18	23	13	1
2 – zapewnienie kontaktów z instytucjami naukowo-badawczymi	16	9	19	13	29	14	1
3 – udział w działaniach z zakresu promocji	16	16	13	20	23	12	1
4 – doradztwo patentowe	17	11	12	13	19	28	0
5 – pomoc w zakresie uzyskania odpowiednich certyfikatów	17	16	16	14	15	22	0
6 – finansowe wsparcie działalności MSP	13	17	13	16	20	21	0
7 – zwolnienia podatkowe przy wprowadzaniu innowacji na rynek	12	13	13	15	27	20	1
8 – świadczenie usług doradczych	8	14	25	9	21	23	3

Źródło: badanie własne.

5.4. Wybrane wskaźniki oceny aktywności innowacyjnej MSP

Wśród badanych przedsiębiorstw, podejmujących w latach 2011-2013 inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym (62 podmioty w badanej próbie, 21 z nich odpowiedziało na pytania dotyczące kształtowania się **wartości/wielkości wskaźników innowacyjności** (13 – z powiatu łódzkiego, 3 – z powiatu piotrkowskiego i 5 – z powiatu sieradzkiego)⁴⁶⁹.

W grupie 21 podmiotów przeważały przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym oraz prowadzące działalność usługową (71,42% ogółu jednostek z tej grupy). Tego rodzaju firmy dominowały również w poszczególnych powiatach. Większość przedsiębiorstw (15 MSP) stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od

⁴⁶⁹ W badanej próbie badawczej brak jest danych od przedsiębiorstw pochodzących z powiatu skierniewickiego, które podjęły jakiegokolwiek działania innowacyjne w rozpatrywanym czasie.

1 do 9 pracowników (podobnie sytuacja kształtowała się we wszystkich powiatach) oraz istniejące na rynku głównie od 1 do 5 lat i od 6 do 13 lat. Spośród 13 firm z miasta Łódź wraz z powiatem łódzkim wschodnim 3 z nich prowadziły działalność rynkową od ponad 21 lat, wśród 3 piotrkowskich – jedna firma istniała powyżej 21 lat, a wśród 5 sieradzkich – dwie.

Opierając się na uzyskanych danych, pochodzących z analizy odpowiedzi osób ankietowanych, można stwierdzić, że respondenci ci reprezentowali głównie firmy, które istniały na rynku od 1 do 13 lat oraz dłużej niż 21 lat, zatrudniające od 1 do 9 osób (zasięg lokalny, działalność usługowa).

Na podstawie analizy rezultatów badawczych uzyskanych w tak małej liczbie próbie (stanowiącej zaledwie 1,37% ogółu uczestników badania, $n = 1528$), trudno jest wnioskować w sposób jednoznaczny o obrazie sytuacji rynkowej występującej w całym regionie łódzkim. Bardzo mała liczebność próby, występująca w poszczególnych jednostkach terytorialnych, uniemożliwia autorce opracowania, prowadzenie analizy porównawczej w zakresie diagnozy potencjału innowacyjności (wskaźników innowacyjności) firm z poszczególnych sub-regionów.

Roczne, średnie nakłady finansowe brutto na aktywność innowacyjną w badanych 21 przedsiębiorstwach (podejmujących inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym w latach 2011-2013) nie przekraczały średnio w roku łącznie kwoty 150 000,00 zł (tabela 42). W 9 przypadkach odpowiedzi nakłady te były niższe niż 30 000,00 zł w roku, w 9 innych przedsiębiorstwach wynosiły od 61 000,00 zł do 150 000,00 zł rocznie. Natomiast reprezentanci trzech przedsiębiorstw zadeklarowali ich wysokość mieszczącą się w przedziale od 30 000,00 zł do 60 000,00 zł.

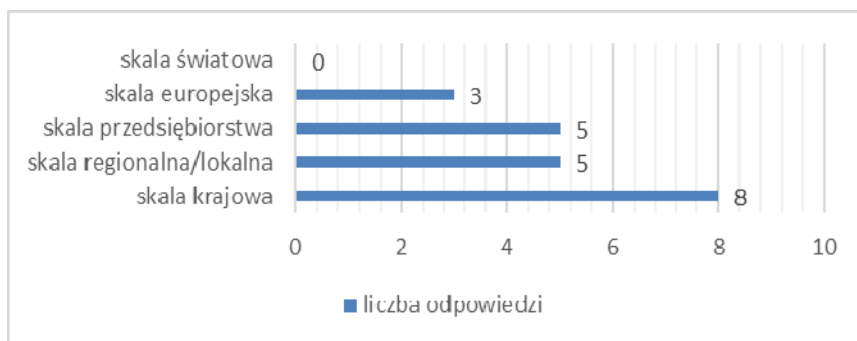
Tabela 42. Średnie, roczne nakłady finansowe brutto (w tys. zł) poniesione na aktywność innowacyjną przez 21 przedsiębiorstw w latach 2011-2013 (n – liczba respondentów oraz ich odsetek (%) w próbie $n = 21$)

Miary	Warianty odpowiedzi						Łącznie
	poniżej 30	30-60	61-150	151-300	301-500	501 i powyżej	
n	9	3	9	0	0	0	21
% w $n = 21$	42,86	14,28	42,86	0,00	0,00	0,00	100,00

Źródło: badanie własne.

Struktura odpowiedzi (21 osób spośród 62, których firmy były aktywne innowacyjnie w okresie objętym badaniem) uczestników badania ankietowego w odniesieniu do kolejnej kwestii badawczej dotyczącej **określenia skali nowości wprowadzanych na rynek innowacji** pozwala stwierdzić, że żadna organizacja nie komercjalizowała innowacji na skalę światową. Ponadto, jedynie 3 podmioty podjęły działania w tym zakresie w Europie, zaś pozostali respon-

denci (18 osób) – w Polsce: na rynku krajowym, regionalnym/lokalnym oraz w skali reprezentowanego przez siebie przedsiębiorstwa.



Rys. 32. Skala nowości innowacji w świetle opinii 21 respondentów
Źródło: badanie własne.

Wyszczególnione w tabeli 43 rodzaje **wskaźników stanowią 3 podstawowe grupy:**

1. Grupa I. Wskaźniki produktu,
2. Grupa II. Wskaźniki rezultatu,
3. Grupa III. Wskaźniki oddziaływania.

Ich kwantyfikacja obejmuje miary, ustalone dla każdego z rodzajów wskaźników uczestników badania ankietowego ($n = 21$), którzy stwierdzili, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo podejmowało działania na rzecz kreowania innowacji w analizowanym okresie. Wypełniając narzędzie pomiarowe, uczestnicy badania całkowicie pominęli jego fragment, którego treści dotyczyły projekcji sytuacji w przyszłości (cz. 5, pytanie 1, kolumna B), tj. subiektywnego oszacowania wartości kształtowania się podanych wskaźników/zmiennych w perspektywie lat 2014-2016. Brak zatem jakichkolwiek danych empirycznych na temat kształtowania się planów/zamierzeń/prognoz osób badanych w zakresie poruszanej, w tej części instrumentu badawczego, problematyki badawczej.

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego (dotycząca sytuacji MSP w latach 2011-2013) pozwala sformułować następujące wnioski badawcze w odniesieniu do poszczególnych grup wskaźników:

Ad. 1. Grupa I. Wskaźniki produktu:

1. Przeciętnie ujmując, w latach 2011-2013 przedsiębiorstwa zrealizowały po jednym projekcie innowacyjnym finansowanym z budżetu jednostki administracji publicznej. Najwięcej przedsiębiorstw zrealizowało jeden taki projekt, a maksymalna liczba takich projektów w przedsiębiorstwie wyniosła 2.
2. Każda z firm MSP, średnio ujmując, składała w organach administracji publicznej (w badanym okresie 2011-2013 rok) 2 wnioski z prośbą o udzielenie wsparcia innowacyjności, a pozytywnie rozpatrzony zostawał 1.

W badanej próbie największa liczba złożonych wniosków przez przedsiębiorstwo to 4.

3. Średnio ujmując, przedsiębiorstwa realizowały rocznie po jednym projekcie, a maksymalnie 4. Najwięcej było takich przedsiębiorstw, które średnio w roku zrealizowały jeden projekt.
4. W większości przedsiębiorstw pracownicy nie korzystali bezpośrednio z efektów projektu wsparcia, chociaż była i taka jedna firma, w której skorzystało z tych efektów aż 70 pracowników.
5. Z reguły badane firmy nie realizowały wspólnych projektów B+R z innymi podmiotami rynkowymi. Przeciętnie korzystały z pomocy jednej organizacji w zakresie otrzymania wsparcia innowacyjności, a ¼ firm uzyskała taką pomoc ze strony nie mniej niż dwóch organizacji.
6. Średnio, w przedsiębiorstwie w realizację przedsięwzięć innowacyjnych zaangażowane były 4 osoby, najczęściej 2. Największa liczba zaangażowanych osób w jednym przedsiębiorstwie wyniosła 20.
7. Badane firmy nie zgłaszały/nie planowały zgłoszenia patentów, przeciętnie kupowały jedną licencję w analizowanym okresie.
8. Przeciętna liczba nowych inwestycji innowacyjnych podejmowanych średnio w roku przez przedsiębiorstwo to 1, a przeciętna liczba innowacyjnych produktów powstających średnio w roku to 0 (największa wartość w próbie to 5).
9. Maksymalna wysokość nakładów na B+R wyniosła 150 000,00 zł (w 4 MSP).

Ad. 2. Grupa II. Wskaźniki rezultatu:

1. Przeciętnie biorąc, przedsiębiorstwa dzięki realizacji projektu wsparcia innowacyjności utworzyły po jednym stanowisku pracy.
2. W ¼ części zbiorowości utworzono nie mniej niż 3 stanowiska pracy. Najwięcej utworzono w jednym przedsiębiorstwie – 30 takich stanowisk pracy.
3. W przypadku liczby pracowników przeszeregowanych/awansowanych z tytułu realizacji projektów innowacyjnych, otrzymano medianę równą 0, kwartył 1 równy 0 oraz kwartył 3 równy 1,75, który oznacza, że w ¼ części badanych firm przeszeregowano/awansowano nie mniej niż 2 pracowników. Największa liczba przeszeregowanych/awansowanych pracowników w jednej firmie to 10 osób.
4. Przeciętna liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach na rzecz realizacji projektów innowacyjnych wyniosła 1-2 osoby, przy czym kwartył trzeci był równy 4, co oznacza, że w odniesieniu do ¼ przedsiębiorstw w szkoleniach uczestniczyło nie mniej niż 4 pracowników.
5. W badanej próbie (21 podmiotów) przeciętna liczba nowych projektów innowacyjnych, które zainicjowano w wyniku realizacji programu wsparcia, była równa zero.
6. W każdej firmie, dzięki realizacji programów wsparcia innowacyjności, powstały przeciętnie dwa nowe produkty.

7. Najczęściej, w firmach pojawiły się dwie nowe inwestycje o charakterze innowacyjnym, wynikające z tytułu realizacji uzyskanego wsparcia projektu. Przeciętnie biorąc, na jedną firmę przypadło 1,5 inwestycji.
8. Przeciętnie, firmy pozyskały jeden nowy rynek zbytu, $\frac{1}{4}$ z nich pozyskała nie mniej niż 2 rynki zbytu. Liczba rynków zbytu, jaką maksymalnie określono, to 5.
9. Badane przedsiębiorstwa nie prowadziły, najczęściej, wspólnych projektów innowacyjnych ze sferą B+R.

Ad. 3. Grupa III. Wskaźniki oddziaływania:

1. Przeciętnie ujmując, wprowadzono dwie innowacje wewnątrz przedsiębiorstwa.
2. Średnio, na rynek przedsiębiorstwo wprowadziło jedną innowację. $\frac{1}{4}$ wszystkich przedsiębiorstw, w opisywanej grupie MSP, wprowadziła na rynek nie mniej niż dwie innowacje. Liczba 20 oznacza najwyższą wartość, jaką uzyskano w tym zakresie.
3. Przeciętna liczba miejsc pracy, utrzymanych dzięki wsparciu innowacyjności, wyniosła dla badanej zbiorowości przedsiębiorstw 3,5. Kwartył 3 wyniósł 10, co oznacza że $\frac{1}{4}$ przedsiębiorstw tej zbiorowości utrzymała nie mniej niż 10 miejsc pracy. Największa liczba utrzymanych miejsc pracy przez przedsiębiorstwo wyniosła 70.

Tabela 43. Wybrane miary statystyczne charakteryzujące poszczególne grupy wskaźników i wyszczególnione zmienne (w latach 2011-2013), przypisane przez 21 uczestników badania

Wyszczególnienie rodzaju wskaźników i zmiennych	Mediana	Kwartył 1	Kwartył 3	Odchylenie ćwiartkowe	Wartość maksymalna	Wartość minimalna	Dominanta
Grupa I. Wskaźniki produktu							
1. Liczba projektów innowacyjnych finansowanych z budżetu jednostki administracji publicznej	1	0	1	0,5	2	0	1
2. Liczba złożonych wniosków w organach administracji publicznej z prośbą o udzielenie wsparcia innowacyjności	2	0	2,25	1,125	4	0	0
3. Liczba wniosków pozytywnie rozpatrzonych	1	0	1	0,5	2	0	1
4. Liczba projektów realizowanych średnio w roku	1	0,5	1	0,25	4	0	1

5. Liczba pracowników przedsiębiorstwa korzystających bezpośrednio z projektu wsparcia, np. liczba uczestników szkoleń, kursów	0	0	1,25	0,625	70	0	0
6. Liczba wspólnie zrealizowanych projektów B+R z innymi podmiotami rynkowymi (z innymi firmami, ośrodkami wsparcia)	0	0	0	0	1	0	0
7. Wartość wspólnie zrealizowanych projektów B+R z innymi podmiotami rynkowymi (z innymi firmami, ośrodkami wsparcia)	0	0	0	0	2	0	0
8. Liczba organizacji, z pomocy których korzystano w zakresie otrzymania wsparcia innowacyjności	1	0	2	1	4	0	0
9. Liczba osób w przedsiębiorstwie zaangażowanych w realizację przedsięwzięć innowacyjnych	4	2	5	1,5	20	0	2
10. Liczba zgłoszonych/planowanych do zgłoszenia patentów	0	0	1	0,5	1	0	0
11. Liczba zakupionych patentów, licencji, know-how	1	0	1	0,5	2	0	1
12. Liczba nowych inwestycji innowacyjnych podejmowanych średnio w roku	1	0	1	0,5	2	0	1
13. Liczba nowych produktów innowacyjnych powstających średnio w roku	0	0	1	0,5	5	0	0
14. Średnia wysokość nakładów finansowych na B+R w ciągu roku (w zł)	0	0	0	0	150 000	0	0
Grupa II. Wskaźniki rezultatu							
1. Liczba nowych stanowisk pracy utworzonych dzięki realizacji projektu wsparcia innowacyjności	1	0	3,25	1,625	30	0	0
2. Liczba pracowników przyjętych na nowoutworzone stanowiska pracy	1	0	4	2	30	0	0
3. Liczba pracowników przeszeregowanych/awansowanych z tytułu realizacji projektów innowacyjnych	0	0	1,75	0,875	10	0	0
4. Liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach na rzecz realizacji projektów innowacyjnych	1,5	0	4	2	70	0	0

5. Liczba nowych projektów innowacyjnych, które zainicjowano w wyniku realizacji programu wsparcia (np. powstała konieczność podjęcia nowych aktywności, ile ich było?	0	0	0,25	0,125	2	0	0
6. Liczba nowych produktów/usług, jakie powstały dzięki realizacji programów wsparcia innowacyjności	2	1	2	0,5	2	0	2
7. Liczba nowych inwestycji innowacyjnych, wynikająca z tytułu uzyskanego wsparcia z projektu	1,5	0,75	2	0,625	2	0	2
8. Liczba pozyskanych nowych rynków zbytu	1	0,75	2	0,625	5	0	1
9. Liczba wspólnych projektów innowacyjnych prowadzonych we współpracy ze sferą B+R	0	0	0,25	0,125	4	0	0
Grupa III. Wskaźniki oddziaływania							
1. Liczba wprowadzonych innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa, ogółem	2	0,75	2	0,625	2	0	2
2. Liczba wprowadzonych innowacji na rynek, ogółem	1	0	2	1	20	0	2
3. Liczba utrzymanych miejsc pracy, dzięki wsparciu innowacyjności	3,5	0	10	5	70	0	0

Źródło: badanie własne.

Stosunek liczby uruchomionych nowych inicjatyw wynikających z tytułu posiadania wsparcia aktywności innowacyjnej do liczby ogólnie podjętych nowych inicjatyw w przedsiębiorstwie wyniósł 2 do 3.

W tabeli 44 przedstawiono dane uzyskane od 21 przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi jako organizacje aktywne innowacyjnie (z grupy $n = 62$). Wyszczególnione parametry oceny obejmują szczegółową charakterystykę ww. grup wskaźników (z tabeli 43).

Analiza danych pozwala stwierdzić, że poszczególne wskaźniki kształtowały się w sposób zróżnicowany:

1. Dominujące wskazanie dla zmiennej: udział innowacji wewnętrznych (w firmie) do zewnętrznych (przeznaczonych na rynek) wyniósł od 10-29% oraz 30-69% (po 5 MSP znalazło się w każdym z tych przedziałów).
2. Dominujące wskazania dla zmiennej: udział wartości sprzedaży nowych produktów (i zmodernizowanych) w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa to dwa przedziały liczbowe od 10 do 29% (5 odpowiedzi respondentów) oraz od 50 do 69% (5 odpowiedzi).
3. Dominujące wskazanie dla zmiennej: udział wysokości nakładów finansowych na innowacje w odniesieniu do ogółu poniesionych nakładów inwestycyjnych – od 10 do 29% (9 odpowiedzi).

4. Dominujące wskazanie dla zmiennej: udział innowacji produktowych w odniesieniu do liczby podjętych ogółem innowacji – od 10 do 29% (6 respondentów).
5. Dominujące wskazanie dla zmiennych: udział innowacji procesowych, organizacyjnych i marketingowych w odniesieniu do liczby podjętych ogółem innowacji wyniosło każdorazowo poniżej 10% (6-8 respondentów).
6. Dynamika wzrostu udziału w rynku w roku 2013 w porównaniu do roku 2012 kształtowała się najczęściej w przedziale 30-49% (9 respondentów) – dominujące wskazanie.
7. Dynamika wzrostu wielkości przychodów ze sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów/usług w roku 2013 w porównaniu do roku 2012 oraz dynamika wzrostu dochodów przedsiębiorstwa w roku 2013 w porównaniu do roku 2012 kształtowały się najczęściej każdorazowo w przedziale 10-29% (po 8 respondentów) – dominujące wskazanie.
8. Dominujące wskazanie dla zmiennej: udział przychodów pochodzących ze sprzedaży nowych lub zmodernizowanych produktów/usług wprowadzonych na rynek w roku 2013 w całkowitej sprzedaży produktów/usług – od 10 do 29% (8 respondentów).
9. Dominujące wskazanie dla zmiennej: udział wartości sprzedaży nowych/zmodernizowanych produktów w ogólnej wartości sprzedaży produktów – od 30 do 49% (9 respondentów).
10. Dominujące wskazanie dla zmiennej: udział wartości sprzedaży produktów zaawansowanej techniki w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa – od 10 do 29% (6 respondentów).
11. Dominujące wskazanie dla zmiennej: udział wartości sprzedaży produktów wysokiej techniki w eksporcie produktów przedsiębiorstwa wynosił poniżej 10% (6 respondentów).
12. Dominujące wskazanie dla zmiennych: zwrot wysokości poniesionych w 2013 roku nakładów na aktywność innowacyjną w przychodach ze sprzedaży produktów/usług – od 10 do 29% (po 6 respondentów).
13. Średnioroczne tempo wzrostu wielkości zatrudnienia kształtowało się, biorąc pod uwagę największą liczbę wskazań respondentów, w przedziale od 10 do 29% (7 respondentów). Żaden z nich nie zarejestrował tendencji odwrotnej w tym przypadku.
14. Dominujące wskazanie dla zmiennej: średnioroczna obniżka kosztów działalności – od 30 do 49% (8 respondentów).
15. Średnioroczny wzrost liczby klientów (nie zarejestrowano bowiem tendencji odwrotnej) kształtował się, biorąc pod uwagę największą liczbę wskazań respondentów, w przedziale od 30 do 49% (9 respondentów).
16. Wskaźnik % udziału nowozatrudnionych pracowników w porównaniu do liczby ogółem zatrudnionych w MSP wynosił, w przypadku największej częstotliwości wskazań respondentów, od 10 do 29% (8 uczestników badania).

17. Wskaźnik % udziału pracowników zaangażowanych w realizację projektu innowacyjnego w stosunku do liczby ogółem zatrudnionych osób – od 10 do 29% (7 uczestników badania), co miało miejsce w przypadku rejestracji wariantu odpowiedzi najczęściej uzyskanej.

Tabela 44. Liczba odpowiedzi 21 respondentów dla wyszczególnionych zmiennej badawczych, które dot. charakterystyki aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa w latach 2011-2013

Wyszczególnienie obszarów badawczych	poniżej 10%	10-29%	30-49%	50-69%	70-89%	90% i powyżej	nie mam zdania
	a	b	c	d	e	f	g
1 – udział innowacji wewnętrznych (w firmie) do zewnętrznych (przeznaczonych na rynek)	3	5	5	2	0	0	6
2 – udział wartości sprzedaży nowych produktów (i zmodernizowanych) w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa	0	5	4	5	1	0	6
3 – udział wysokości nakładów finansowych na innowacje w odniesieniu do ogółu poniesionych nakładów inwestycyjnych	0	9	4	2	0	0	6
4 – ile % ogółu innowacji stanowią innowacje produktowe?	0	6	4	4	1	0	6
5 – ile % ogółu innowacji stanowią innowacje procesowe?	6	4	3	0	2	0	6
6 – ile % ogółu innowacji stanowią innowacje organizacyjne?	7	6	0	2	0	0	6
7 – ile % ogółu innowacji stanowią innowacje marketingowe?	8	1	6	0	0	0	6
8 – dynamika wzrostu udziału w rynku w roku 2013 w porównaniu do roku 2012	4	0	9	2	0	0	6
9 – dynamika wzrostu wielkości przychodów ze sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów/usług w roku 2013 w porównaniu do roku 2012	0	8	5	2	0	0	6
10 – dynamika wzrostu dochodów przedsiębiorstwa w roku 2013 w porównaniu do roku 2012	0	8	5	2	0	0	6
11 – udział przychodów pochodzących ze sprzedaży nowych lub zmodernizowa-	0	8	5	2	0	0	6

ných produktów/usług wprowadzonych na rynek w roku 2013 w całkowitej sprzedaży produktów/usług							
12 – udział wartości sprzedaży nowych/zmodernizowanych produktów w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa	0	1	9	5	0	0	6
13 – udział wartości sprzedaży produktów zaawansowanej techniki w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa	3	6	5	1	0	0	6
14 – udział wartości sprzedaży produktów wysokiej techniki w eksporcie produktów przedsiębiorstwa	6	5	1	0	0	0	9
15 – zwrot wysokości poniesionych w 2013 roku nakładów na aktywność innowacyjną w przychodach ze sprzedaży produktów/usług	5	6	3	1	0	0	6
16 – średnioroczne tempo wzrostu wielkości zatrudnienia	3	7	5	0	0	0	6
17 – średnioroczna obniżka kosztów działalności	1	6	8	0	0	0	6
18 – średnioroczny wzrost liczby klientów lub	2	2	9	2	0	0	6
19 – średnioroczny spadek liczby klientów	0	0	0	0	0	0	0
20 – ile % ogółu zatrudnionych stanowią nowozatrudnieni pracownicy?	6	8	1	0	0	0	6
21 – % pracowników zaangażowanych w realizację projektu innowacyjnego w stosunku do ogółu zatrudnionych osób	5	7	3	0	0	0	6

Źródło: badanie własne.

5.5. Rekomendacje i oczekiwania MSP w zakresie kształtowania zintegrowanej współpracy z administracją publiczną/instytucjami pomocowymi

Uczestnicy badania ankietowego udzielali, w części 6 kwestionariusza ankietowego, odpowiedzi na pytania w kilku, poniżej wymienionych, grupach problemowych, będących niejako ich rekomendacjami w zakresie tematycznym badania:

Grupa 1. Identyfikacja kierunków/obszarów działań organów administracji publicznej/instytucji pomocowych na rzecz generowania wsparcia na innowacje dla MSP w regionie łódzkim.

Grupa 2. Określenie rodzaju instytucji partnerskich, z którymi przedsiębiorstwo pragnie współpracować w najbliższych 3 latach swej działalności rynkowej.

Grupa 3. Identyfikacja obszarów działalności przedsiębiorstwa, w których potrzebne jest w kolejnych 3 latach, wsparcie ze strony organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia.

Grupa 4. Postulaty w obszarach administracyjno-prawnym i zarządzania, w których potrzebne jest, w latach 2014-2016 wsparcie ze strony organów administracji publicznej/ instytucji udzielających wsparcia.

Grupa 5. Postulaty w obszarze techniczno-informacyjnym, w którym potrzebne jest w latach 2014-2016 wsparcie ze strony organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia.

Grupa 6. Postulaty w obszarze sfery badawczo-rozwojowej, w której potrzebne jest w latach 2014-2016 wsparcie ze strony regionalnych organów administracji publicznej/ instytucji udzielających wsparcia.

Należy nadmienić, że w momencie realizacji niniejszego badania marketingowego zdecydowana większość uczestników badania zajęła stanowisko (o czym była już mowa na początku niniejszego rozdziału), że nie planowała podjąć aktywności innowacyjnej w latach 2014-2016. Jedynie 26 podmiotów rynkowych (stanowi to 1,70% ogółu badanych), zlokalizowanych w czterech reprezentowanych jednostkach terytorialnych, miało takie plany. Ponadto, niemal 44% respondentów nie miało zdania, a co ponad drugi (ponad 54% uczestniczących w badaniu podmiotów) nie planował żadnej inicjatywy w perspektywie nadchodzących lat. Wynika zatem, że zachodzi konieczność, by z punktu widzenia zwiększania efektywności i skuteczności działań organów administracji publicznej/instytucji pomocowych, czyli – określania kierunków realizacji polityki regionalnej, istniejący stan rzeczy zmienić w przyszłości.

Wszyscy uczestnicy badania (N = 1528), niezależnie od tego czy planowali, czy nie, czy potrafili, czy też nie (w czasie jego realizacji) sformułować swe plany dotyczące podejmowania inicjatyw i aktywności innowacyjnej, udzielili odpowiedzi na pytania zawarte w części 6 kwestionariusza pomiarowego. Stanowić to może o tym, że problematyka, której badanie dotyczyło, stała się dla badanych przedsiębiorców (pod koniec wypełniania narzędzia pomiarowego) interesująca, gdyż mogli oni wreszcie wyraźnie wyartykułować, pod adresem rozpatrywanych jednostek terytorialnych, swoje postulaty, oczekiwania, czy życzenia, jak również rekomendować, wskazywać potencjalne kierunki i rodzaje działań dla tych podmiotów. Podkreślić też należy, że udzielając odpowiedzi, uczestnicy badania wskazywali, jaki jest stopień znaczenia danej zmiennej w kontekście kształtowania ich planów rozwojowych i działań horyzontalnych w reprezentowanych małych czy średnich przedsiębiorstwach.

Tabela 45. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie kierunków działań organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia dla MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w kontekście diagnozy znaczenia rangi poszczególnych zmiennych (% respondentów w próbie badawczej)

Stopień znaczenia rekomendacji	Wyszczególnienie rodzajów rekomendacji: 1 – udzielać wsparcia finansowego dla MSP, 2 – informować o ofercie jednostek B+R regionu, 3 – stworzyć system efektywnego finansowania rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w regionie, 4 – rozwijać potencjał innowacyjny regionu – promować region łódzki, 5 – stworzyć system komunikacji i doradztwa, 6 – pomagać w zakresie pozyskania środków unijnych, 7 – kojarzyć partnerów biznesowych – tworzyć sieci współpracy, 8 – inne kierunki, niż wymieniono powyżej.							
	Ad. 1.	Ad. 2.	Ad. 3.	Ad. 4.	Ad. 5.	Ad. 6.	Ad. 7.	Ad. 8.
Wysoki	58,96	39,99	60,01	58,96	72,97	75,98	60,01	15,97
Średni	35,01	36,97	27,02	24,02	18,98	17,01	27,02	0,00
Niski	3,01	10,99	8,97	4,97	4,97	3,01	3,99	2,02
bez znaczenia	3,01	12,04	3,99	12,04	3,07	3,99	8,97	82,00

Źródło: badanie własne.

Określając **kierunki działań organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia dla MSP** na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP w regionie łódzkim respondenci, przy uwzględnieniu stopnia znaczenia wyszczególnionych parametrów, jako rekomendacje najbardziej ważne uznali, w większości wskazań, wszystkie wyszczególnione w zastawieniu tabelarycznym warianty odpowiedzi. Ponadto wyszczególnili inne czynniki, jak np. wprowadzenie dłuższego czasu pracy urzędników, zajmujących się obsługą przedsiębiorców, usprawnienie sposobu obsługi interesantów, wprowadzenie mniej restrykcyjnych przepisów dotyczących egzekwowania zobowiązań oraz inne, o których będzie mowa w dalszej części analizy materiału empirycznego. **Poszczególne rodzaje rekomendacji** (w randze najwyższej) rozpatrywane według kolejności istotności ich realizacji przez urzędników/reprezentowane urzędy, czy instytucje, **uczestnicy badania uszeregowali następująco:**

- 1 – należy pomagać przedsiębiorcom MSP w zakresie pozyskiwania środków unijnych (niemal 76% ogółu odpowiedzi),
- 2 – należy stworzyć system komunikacji i doradztwa dla małego i średniego biznesu (prawie 73% ogółu respondentów),
- 3 – należy stworzyć system efektywnego finansowania rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w regionie (ponad 60% ogółu uczestników badania), jak również kojarzyć partnerów biznesowych – tworzyć sieci współpracy (jak powyżej),

- 4 – wskazane ponadto, by udzielać wsparcia finansowego dla MSP oraz rozwijać potencjał innowacyjny regionu – promować region łódzki (prawie 59% ogółu badanych osób zajęła to stanowisko w obu wariantach odpowiedzi),
- 5 – powinno się informować przedsiębiorców o ofercie jednostek B+R regionu (niemal 40%).

Niemal 11% ankietowanych osób, ostatni z powyżej wymienionych w zestawieniu kierunków działania, uznało jako najmniej istotną rekomendację. Biorąc pod uwagę strukturę odpowiedzi respondentów w opcji „średnie znaczenie rekomendacji” najbardziej popularnymi wskazaniem były dwa kierunki: informować o ofercie jednostek B+R regionu i udzielać wsparcia finansowego dla MSP.

Kolejne rodzaje rekomendacji wyszczególnione przez przedsiębiorców, dotyczyły obszaru, w którym wskazywano na rodzaj instytucji partnerskich, z jakimi przedsiębiorcy chcieliby w przyszłości nawiązać współpracę (tabela 47). Dzięki aktywności urzędników/pracowników instytucji udzielających wsparcia kontakty takie mogłyby stać się dla nich łatwiejsze i sprawniejsze, czego jednak nie uświadamiała sobie zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu. I tak, dla największej części ankietowanych przedsiębiorców, rekomendacja w zakresie pozyskania pomocy ze strony organów administracyjnych/instytucji w nawiązywaniu współpracy z poszczególnymi podmiotami rynkowymi miała znaczenie:

1 – średnie: z firmami konsultingowymi (32,00% respondentów),

2 – żadne:

- z innymi przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności (ponad 38% respondentów),
- z organami administracji publicznej/instytucjami udzielającymi wsparcia (ponad 36%),
- z instytucjami sfery B+R (33,05% respondentów),
- z placówkami naukowymi Polskiej Akademii Nauk (51,96% respondentów),
- ze szkołami wyższymi (55,04% uczestników badania marketingowego),
- z instytucjami finansowymi (niemal 29% osób biorących udział w badaniu),
- z innymi podmiotami rynkowymi niż wymieniono powyżej, choć nazw tych podmiotów nie wymieniono przy wypełnianiu narzędzia pomiarowego (niemal 80% respondentów).

Dla niemal 29% ogółu uczestników badania rekomendacja dotycząca nawiązania współpracy z instytucjami finansowymi okazała się być oceniona jako realizacji wysokiej rangi. W grupie osób reprezentujących takie stanowisko dominowały firmy średniej wielkości (niemal 65% ogółu badanych), istniejące na rynku od ponad 14 lat, reprezentujące obszar Łodzi/powiat łódzki wschodni.

Tabela 46. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie typu instytucji partnerskich, z którymi MSP pragnie współpracować w przyszłości (% respondentów w próbie badawczej)

Stopień znaczenia rekomendacji	Wyszczególnienie rodzajów rekomendacji: uzyskanie pomocy od organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia w nawiązywaniu współpracy: 1 – z innymi przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności, 2 – z organami administracji publicznej/instytucjami udzielającymi wsparcia, 3 – z firmami konsultingowymi, 4 – z instytucjami sfery B+R, 5 – z placówkami naukowymi Polskiej Akademii Nauk, 6 – ze szkołami wyższymi, 7 – z instytucjami finansowymi, 8 – z innymi podmiotami rynkowymi, niż wymieniono powyżej.							
	Ad. 1.	Ad. 2.	Ad. 3.	Ad. 4.	Ad. 5.	Ad. 6.	Ad. 7.	Ad. 8.
wysoki	20,02	22,97	25,00	15,97	13,02	8,97	28,99	13,02
średni	22,97	18,98	32,00	25,00	20,02	14,00	20,02	0,00
niski	18,98	21,99	18,00	25,98	14,99	21,99	21,99	7,00
bez znaczenia	38,02	36,06	25,00	33,05	51,96	55,04	28,99	79,97

Źródło: badanie własne.

W tabeli 47 przedstawiono dane dotyczące sposobów kwantyfikacji stopnia wysokości rangi wymienionych sfer działalności przedsiębiorstwa, w którym/ w których przedsiębiorcy oczekiwali, w kolejnych 3 latach swej aktywności rynkowej, wsparcia ze strony organów administracji publicznej czy instytucji pomocowych. Poszczególnym wariantom odpowiedzi nadawano również rangi – od wysokiej, poprzez średnią do niskiej i bez znaczenia.

W przypadku wszystkich pięciu wyszczególnionych w tabeli 48 obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa większość respondentów nadała im rangę o wysokim stopniu znaczenia. Najwyższy odsetek wskazań uczestników badania (prawie 73% ogółu) dotyczył obszaru: finanse. Widać więc, że wsparcia w tym zakresie potrzebuje zdecydowana większość przedsiębiorców, a zatem organy administracji publicznej winny, wraz z istniejącymi w regionie instytucjami pomocowymi, zintensyfikować swą aktywność na rzecz przedsiębiorców, chcąc kreować i współtworzyć proinnowacyjny charakter gospodarki reprezentowanej jednostki terytorialnej. Analizując dane zawarte w tabeli, należy zwrócić uwagę, że jedynie dla obszaru: zarządzanie – poniżej 50% uczestniczących w badaniu osób wymieniło ten obszar jako taki, który posiadał maksymalną rangę rekomendacji. We wszystkich pozostałych obszarach, tj.: produkcji, logistyki i dystrybucji, promocji firmy i jej produktów było to od ponad 56% respondentów do niemal 66%.

Ankietowani wskazywali też inne niż zawarte w tej części instrumentu pomiarowego sfery działalności reprezentowanych organizacji, niemniej jednak nie wymieniono ich szczególnie dużo. Wśród najczęściej powtarzających się odpowiedzi wystąpiły trzy kluczowe, a mianowicie: marketing, negocjacje biznesowe, zarządzanie personelem. Wśród respondentów reprezentujących takie stanowisko dominowali przedsiębiorcy z regionu sieradzkiego, głównie z sektora usług (niemal 30%).

Tabela 47. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie typu obszaru/obszarów działalności przedsiębiorstwa, w którym/których potrzebne jest, w kolejnych 3 latach aktywności rynkowej MSP, wsparcie ze strony organów administracji publicznej/institucji udzielających wsparcia (% respondentów w próbie badawczej)

Stopień znaczenia rekomendacji	Wyszczególnienie rodzajów rekomendacji: uzyskanie pomocy od organów administracji publicznej/institucji udzielających wsparcia w następujących obszarach działalności: 1 – zarządzanie, 2 – produkcja, 3 – logistyka i dystrybucja, 4 – promocja firmy i jej produktów, 5 – finanse, 6 – inny obszar, niż wymieniono powyżej.					
	Ad.1.	Ad.2.	Ad.3.	Ad.4.	Ad.5.	Ad.6.
wysoki	49,02	59,03	56,02	65,97	72,97	13,02
średni	25,98	13,02	13,02	11,98	11,98	0,99
niski	4,97	7,00	15,97	11,98	3,01	0,00
bez znaczenia	20,02	20,94	14,98	10,07	12,04	85,99

Źródło: badanie własne.

Odzwierciedlając strukturę odpowiedzi uczestników badania dotyczącą sposobów kształtowania pożądanych kierunków profilowania działań przez organy administracji publicznej/institucje udzielające wsparcia, w ramach obszaru administracyjno-prawnego i zarządzania w MSP, wskazano, że (tabela 48):

Rekomendacja 1. Uproszczenie procedur administracyjnych i prawnych dotyczących składania wniosków o uzyskanie pomocy publicznej stanowiło dla ponad 45% przedsiębiorców istotne znaczenie, zaś niskie – dla ponad 13% respondentów.

Rekomendacja 2. Zarządzanie ludźmi: wysoki stopień znaczenia – dla niemal 58% uczestników badania, niski – dla nieco ponad 6%.

Rekomendacja 3. Zarządzanie jakością – kierunek wymieniany najczęściej, przez zdecydowaną większość przedsiębiorców (niemal 62% ogółu) – o wysokim stopniu istotności realizacji instytucjonalnego wsparcia.

Rekomendacja 4. Przedsiębiorcy oczekiwali by w przyszłości, by wsparcie instytucjonalne z zewnątrz obejmowało konsulting w zakresie spraw administracyjno-prawnych na rzecz MSP i tej rekomendacji nadano, w większości wskazań również (ponad 56% ogółu uczestników badania) rangę najwyższą według przyjętej skali. Odsetek przedsiębiorstw określających stopień znaczenia rekomendacji na poziomie niskim wyniósł poniżej 8%, co świadczy o tym, że bardzo mała grupa respondentów porusza się biegle w rozpatrywanym obszarze swej aktywności i zachodzi konieczność podjęcia stosownych działań.

Rekomendacja 5. Promocja nowopowstających w regionie instytucji wsparcia dla MSP to sfera, której realizacji nadano również, w większości głosów (ponad 61% respondentów), maksymalną rangę istotności. Odsetek respondentów zajmujących stanowisko, że jest to sfera mało istotna wyniósł poniżej 8%.

Rekomendacja 6. Wskazania uczestników badania ankietowego, najczęściej występujące jako najbardziej istotne, poza wyżej wymienionymi, sprowadzały się do wyszczególnienia następujących sfer funkcjonowania MSP: zarządzanie projektami, zarządzanie zmianą, zarządzanie bezpieczeństwem.

Tabela 48. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie szczegółowych kierunków profilowania działań przez organy administracji publicznej/instytucje udzielające wsparcia w obszarach administracyjno-prawnym i zarządzania funkcjonującym MSP (% respondentów w próbie badawczej)

Stopień znaczenia rekomendacji	Wyszczególnienie rodzajów rekomendacji: uzyskanie pomocy od organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia w obszarach administracyjno-prawnym i zarządzania, a w szczególności w obszarze: 1 – uproszczenia procedur administracyjnych i prawnych dot. składania wniosków o uzyskanie pomocy publicznej, 2 – zarządzania ludźmi, 3 – zarządzania jakością, 4 – udzielania konsultacji administracyjno-prawnych, 5 – promocji nowopowstających w regionie instytucji wsparcia dla MSP, 6 – innym niż wymieniono powyżej.					
	Ad. 1.	Ad. 2.	Ad. 3.	Ad. 4.	Ad. 5.	Ad. 6.
wysoki	45,02	57,99	61,98	56,02	60,99	14,99
średni	22,97	29,97	17,02	25,98	21,00	0,00
niski	13,02	6,02	10,99	7,98	7,98	0,00
bez znaczenia	18,98	6,02	10,01	10,02	10,01	85,01

Źródło: badanie własne.

Zdaniem respondentów wsparcie, o którym mowa w niniejszym rozdziale, potrzebne byłoby przedsiębiorcom ponadto w obszarze techniczno-informacyjnym oraz w ramach sfery badawczo-rozwojowej MSP. W odniesieniu do analizy struktury zmiennych z pierwszego z wymienionych obszarów wszystkie

z nich, zdaniem większości uczestników badania, były rekomendacjami o najwyższym stopniu istotności ich realizacji przez urzędników. Za najbardziej pożądaną postulat $\frac{3}{4}$ ankietowanych osób uznała pomoc w zakresie sprawowania patronatu nad imprezami/spotkaniami okolicznościowymi interesariuszy zainteresowanych współpracą z małym i średnim biznesem (tabela 49). W dalszej kolejności wskazań wymieniono pomoc na rzecz:

- 1 – usprawnienia przepływu informacji dotyczących kształtowania współpracy i wzajemnych kontaktów stron – interesariuszy (ponad 67% odpowiedzi),
- 2 – aktualizowania na bieżąco sprawozdawczości dotyczącej aktywności innowacyjnych przedsiębiorstw w regionie (64% głosów respondentów),
- 3 – upowszechniania w różnych mediach informacji o istnieniu pomocy publicznej dla MSP (niemal 62% badanych osób),
- 4 – udzielania pomocy w dostępie do informacji naukowych, nowych pomysłów i technologii (ponad 56% odpowiedzi respondentów).

Innych rodzajów postulatów w tej kwestii badawczej nie zarejestrowano, choć nadano im również wysokie znaczenie (odsetek respondentów reprezentujących to stanowisko wynosił ok. 13%).

Tabela 49. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie szczegółowych kierunków profilowania działań przez organy administracji publicznej/instytucje udzielające wsparcia w obszarze techniczno-informacyjnym funkcjonowania MSP (% respondentów w próbie badawczej)

Stopień znaczenia rekomendacji	Wyszczególnienie rodzajów rekomendacji: uzyskanie pomocy od organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia w obszarze techniczno-informacyjnym funkcjonowania MSP, a w szczególności w zakresie:					
	1 – usprawnienia przepływu informacji dot. kształtowania współpracy i wzajemnych kontaktów stron – interesariuszy, 2 – upowszechniania w różnych mediach informacji o istnieniu pomocy publicznej dla MSP, 3 – udzielania pomocy w dostępie do informacji naukowych, nowych pomysłów i technologii, 4 – aktualizowania na bieżąco sprawozdawczości dot. aktywności innowacyjnych przedsiębiorstw w regionie, 5 – patronowania imprez/spotkań okolicznościowych interesariuszy zainteresowanych współpracą, 6 – innym niż wymieniono powyżej.					
	Ad. 1.	Ad. 2.	Ad. 3.	Ad. 4.	Ad. 5.	Ad. 6.
wysoki	67,01	61,98	56,02	64,00	75,00	13,02
średni	21,99	29,97	15,97	22,97	13,02	0,00
niski	3,01	4,97	11,98	6,02	3,99	0,00
bez znaczenia	7,98	3,08	16,03	7,00	7,98	86,98

Źródło: badanie własne.

Postulaty wyszczególnione w obszarze sfery badawczo-rozwojowej MSP, zdaniem większości respondentów, uznano jako (tabela 50):

- 1 – **bez znaczenia**: stymulowanie kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw w regionie w ramach działań z zakresu B+R (35,01% ogółu wskazań), umożliwianie nawiązywania kontaktów MSP z pracownikami wyższych uczelni, celem uzyskania pomocy w zakresie doradztwa technologicznego (ponad 29%), inne czynniki, których szczegółowo nie podano (prawie 94%),
- 2 – **o średnim stopniu znaczenia**: promocja włączania firm innowacyjnych w realizację procesu dydaktycznego w wyższych uczelniach (ponad 42%), promocja sektora nauki w obszarze wspólnie prowadzonych z MSP działań badawczo-rozwojowych na potrzeby rozwoju gospodarki regionu (też ponad 42% respondentów), wzmocnienie potencjału firm sektora B+R całego regionu, które świadczą usługi dla MSP (ponad 31%).

Raczej niewielka części ogółu respondentów (średnio ok. 20%), wyszczególnionym w tabeli 50 rodzajom rekomendacji, nadała najwyższą rangę. Więcej zaś, bo ok. co trzeci uczestnik badania ocenił je jako posiadające średnie znaczenie istotności realizacji przez organy/instytucje, o których mowa w rozdziale.

Tabela 50. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie szczegółowych kierunków profilowania działań przez organy administracji publicznej/instytucje pomocowe dla MSP na rzecz udzielania im wsparcia w obszarze aktywności B+R (% respondentów w próbie badawczej)

Stopień znaczenia rekomendacji	Wyszczególnienie rodzajów rekomendacji: uzyskanie pomocy od organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia w obszarze aktywności B+R przedsiębiorstwa, a w szczególności w obszarze: 1 – stymulowania kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw w regionie w ramach działań z zakresu B+R , 2 – umożliwiania nawiązywania kontaktów MSP z pracownikami wyższych uczelni, celem uzyskania pomocy w zakresie doradztwa technologicznego, 3 – wzmocnienia potencjału firm sektora B+R całego regionu, które świadczą usługi dla MSP, 4 – promocji włączania firm innowacyjnych w realizację procesu dydaktycznego w wyższych uczelniach, 5 – promocji sektora nauki w obszarze wspólnie prowadzonych z MSP działań badawczo-rozwojowych na potrzeby rozwoju gospodarki regionu, 6 – innym niż wymieniono powyżej.					
	Ad. 1.	Ad. 2.	Ad. 3.	Ad. 4.	Ad. 5.	Ad. 6.
wysoki	21,99	22,97	15,97	22,97	19,83	2,03
średni	25,99	25,99	31,02	42,02	42,02	2,03
niski	17,01	21,99	22,97	15,97	15,05	2,03
bez znaczenia	35,01	29,05	30,04	19,04	23,10	93,91

Źródło: badanie własne.

Reasumując, przedsiębiorcy regionu łódzkiego w ostatniej merytorycznej części kwestionariusza ankietowego wskazali na rodzaje najbardziej kluczowych, na najbliższe 3 lata, form i sposobów oddziaływania organów administracji publicznej/institucji pomocowych na rzecz generowania środowiska proinnowacyjnego w reprezentowanej jednostce terytorialnej.

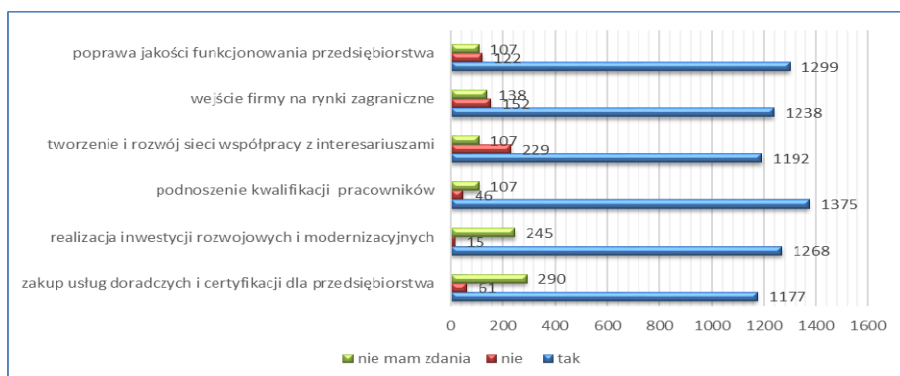
Wpływ skutków i efektów realizacji (przy założeniu, że byłyby zgodne z oczekiwaniami respondentów) wyżej wymienionych, priorytetowo uznanych, kierunków działań organów administracji publicznej/institucji wsparcia mógłby w przyszłości, w świetle opinii przedsiębiorców, mieć odzwierciedlenie w różnych rodzajach ich aktywności rynkowej. Sprawne zatem oddziaływanie organów administracji publicznej/institucji pomocowych na rzecz generowania środowiska proinnowacyjnego w reprezentowanej jednostce terytorialnej mogłoby sprzyjać, zdaniem zdecydowanej większości uczestników badania ankietowego, aktywizowaniu działań organizacji w następujących kierunkach (tabela 51):

- 1 – zakup usług doradczych i certyfikacji dla przedsiębiorstwa, w tym zakup licencji, know-how itp. (1177 respondentów),
- 2 – realizacja inwestycji rozwojowych i modernizacyjnych (1268 respondentów),
- 3 – podnoszenie kwalifikacji pracowników (1375 respondentów),
- 4 – tworzenie i rozwój sieci współpracy z interesariuszami (1192 respondentów),
- 5 – wejście firmy na rynki zagraniczne (1238 respondentów),
- 6 – poprawa jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa (1299 respondentów).

Tabela 51. Struktura opinii respondentów dot. określenia rodzaju potencjalnych aktywności rynkowych, mogących wynikać z tytułu kreowania przez organy administracji publicznej/institucje wsparcia środowiska proinnowacyjnego dla MSP (% respondentów w próbie badawczej)

Warianty odpowiedzi:	Wyszczególnienie:						
	1 – zakup usług doradczych i certyfikacji dla przedsiębiorstwa, w tym zakup licencji, know-how itp., 2 – realizacja inwestycji rozwojowych i modernizacyjnych, 3 – podnoszenie kwalifikacji pracowników, 4 – tworzenie i rozwój sieci współpracy z interesariuszami, 5 – wejście firmy na rynki zagraniczne, 6 – poprawa jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa, 7 – inne kierunki niż powyżej wymienione.						
	Ad. 1.	Ad. 2.	Ad. 3.	Ad. 4.	Ad. 5.	Ad. 6.	Ad. 7.
tak	77,03	82,98	89,99	78,01	81,02	85,01	0,00
nie	3,99	0,98	3,01	14,99	9,95	7,98	0,00
nie mam zdania	18,98	16,03	7,00	7,00	9,03	7,00	0,00

Źródło: badanie własne.



Rys. 33. Opinie respondentów dotyczące określenia rodzaju potencjalnych aktywności rynkowych, mogących wynikać z tytułu kreowania przez organy administracji publicznej/institucje wsparcia środowiska proinnowacyjnego dla MSP (liczba respondentów w próbie badawczej)

Źródło: badanie własne.

Jedynie część respondentów reprezentowała stanowisko (22 podmioty spośród 26, planujących działania o charakterze innowacyjnym), że w latach 2014-2016 są zainteresowani składaniem wniosków o udzielenie wsparcia innowacyjności przez organy administracji publicznej/institucje pomocowe. Pozostali uczestnicy badania nie udzielili odpowiedzi, co świadczy o tym, że trudno im cokolwiek prognozować w reprezentowanych organizacjach w sytuacji, w której **nie wiedzą o istnieniu jakichkolwiek programów, form, czy instrumentów wsparcia, adresowanych do MSP.**

6. Administracja publiczna/institucje pomocowe dla biznesu na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie łódzkim – implikacje współpracy z przedsiębiorcami sektora MSP (ujęcie aplikacyjne)

6.1. Metodyka badania własnego: wywiad bezpośredni. Charakterystyka próby badawczej

Treści zawarte w niniejszym rozdziale obejmują analizę rezultatów badawczych pochodzących z bezpośredniego badania marketingowego – wywiadu zaprojektowanego przez autorkę monografii i przeprowadzonego w terenie przez Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia w Łodzi (obecna siedziba: Konstantynów Łódzki)⁴⁷⁰. Jako metodę doboru próby zastosowano metodę nielosowego doboru, czego zasadniczym powodem były następujące determinanty⁴⁷¹:

1. Subiektywna ocena rodzaju cech populacji generalnej, dokonana przez autorkę monografii oraz ekspertów, reprezentujących instytucję badawczą (Zarząd Centrum), pozwoliła utworzyć próbę reprezentowaną.
2. Badania pilotażowe (9 wywiadów bezpośrednich), które zrealizowano, by przetestować m.in. treść narzędzia badawczego, pozwoliły ograniczyć liczebność próby do badania zasadniczego.

⁴⁷⁰ <http://www.proakademia.eu/o-nas/>, dostęp: 17.05.2018 r.

Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia jest interdyscyplinarną jednostką naukową, prowadzącą prace badawcze i działalność dydaktyczną z zakresu nauk technicznych i społecznych, działa od 1996 roku. Obecnie zespół tworzy ponad 200 ekspertów, uznawanych w środowisku biznesowym i akademickim.

Centrum jest instytucją non-profit, która wszystkie wypracowane zyski reinwestuje w działalność naukową, rozpowszechnianie wyników badań i dydaktykę. W swojej dotychczasowej działalności Centrum zrealizowało liczne projekty badawcze i szkoleniowo-doradcze na zlecenie instytucji UE, podmiotów prywatnych, administracji centralnej i samorządowej. Centrum spełnia wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009.

Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia jest jednostką naukową sparametryzowaną przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wydawcą czasopisma naukowego *Acta Innovations*, a także operatorem Centrum Transferu Technologii w obszarze Odnawialnych Źródeł Energii.

W ocenie parametrycznej 2017 roku MNiSW, na 993 oceniane jednostki naukowe, Centrum zajęło II miejsce w Polsce w ocenie dot. uzyskiwania praktycznych efektów działalności naukowej i artystycznej oraz II miejsce w kryterium „Potencjał naukowy”, w przeliczeniu na 1 osobę zatrudnioną przy pracach B+R.

⁴⁷¹ C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, ss. 199-201.

J. Brzeziński, *Elementy badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1984, ss. 135-139.

3. Zbiór jednostek populacji generalnej był, w czasie rozpoczęcia realizacji badania, mało zróżnicowany/w miarę jednorodny.
4. Utrudniona komunikacja stron uczestniczących w badaniu pilotażowym, tj. moderatorów wywiadu z przedstawicielami organów administracji publicznej/podmiotów udzielających wsparcia dla MSP, jak również brak akceptacji ze strony potencjalnych respondentów do udziału w badaniu w formie wywiadu bezpośredniego, uniemożliwiły przeprowadzenie badania wyczerpującego.

Zbiorowość generalna, z której wyłoniono próbę do badania (operat: wykaz jednostek, opracowany przez ekspertów podmiotu realizującego badanie w terenie), liczyła w 2012 roku 50 podmiotów. Sytuacja na rynku w regionie łódzkim ulegała zasadniczej zmianie na przestrzeni lat, np. w 2011 roku było ich 47, a rok później 50, w 2017 r. było ich ponad 100, a w 2019 r. – około 130⁴⁷².

Badania marketingowe przeprowadzono w formie wywiadu bezpośredniego, w oparciu o narzędzie pomiarowe, tj. ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu (zał. 2).

Zakresy badania marketingowego:

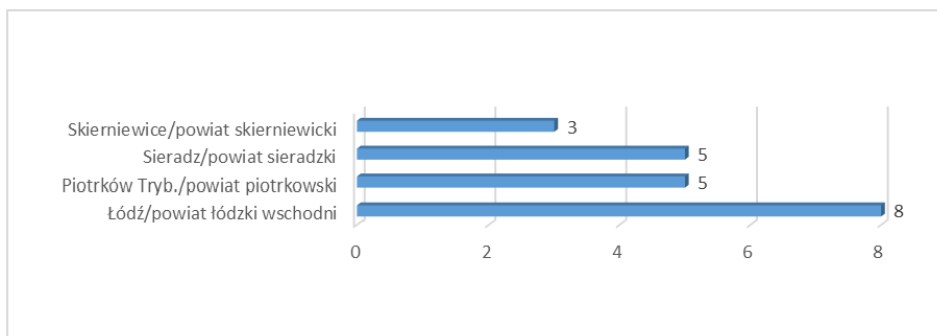
- 1 – Podmiotowy – urzędy administracji publicznej/instytucje pomocowe udzielające wsparcia dla MSP,
- 2 – Przedmiotowy – sposoby i charakter oddziaływania ww. podmiotów w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP,
- 3 – Przestrzenny – region łódzki, tj.: Łódź/powiat łódzki wschodni, Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski, Sieradz/powiat sieradzki, Skierniewice/powiat skierniewicki,
- 4 – Czasowy – 2013 rok.

Założeniem autorki koncepcji badania było przeprowadzenie go jako badania wyczerpującego, niemniej jednak finalnie nie wszystkie podmioty rynkowe wyraziły zgodę na udział w wywiadzie, którego czas trwania wynosił średnio ok. 70 minut. Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone w 9 organach administracji publicznej regionu, celowo wybranych. Ich zasadniczym efektem było opracowanie skróconej wersji kwestionariusza wywiadu.

Stąd, liczebność próby badawczej w badaniu zasadniczym stanowiła 42,00% ogółu respondentów populacji badanej. W próbie znalazły się 21 urzędy (instytucje) administracji publicznej/instytucje pomocowe w liczbie 21 podmiotów – 8 z powiatu łódzkiego wschodniego, po 5 z powiatu piotrkowskiego i sieradzkiego i 3 z powiatu skierniewickiego (rys. 36)⁴⁷³.

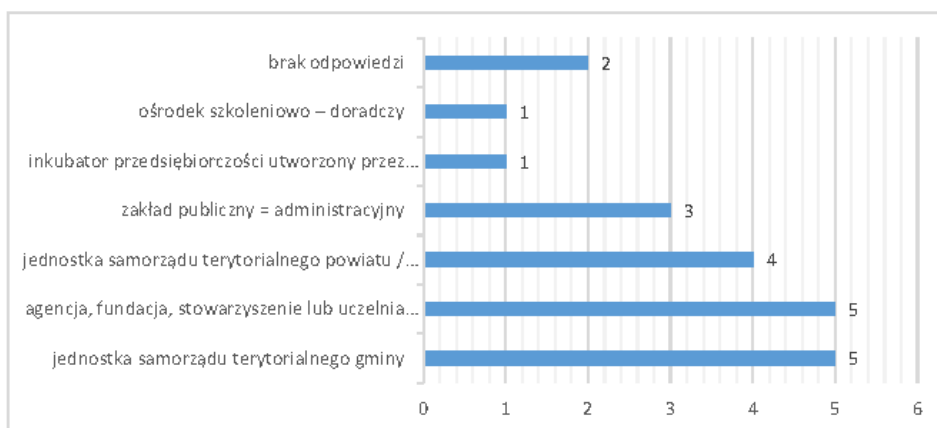
⁴⁷² Opracowanie własne na podstawie (<http://www.pi.gov.pl>) (dostęp: 2.04.2019).

⁴⁷³ M. Barańska-Fischer, *Implikacje kreowania relacji między MSP a administracją publiczną w ujęciu regionalnym (na przykładzie regionu łódzkiego)*, [w:] *Marketing i Zarządzanie*, nr 1, 2016, ss. 11-21.



Rys. 34. Liczba uczestników wywiadu z poszczególnych jednostek terytorialnych
Źródło: badanie własne.

Przedstawiciele dwóch podmiotów rynkowych spośród ogółu uczestniczących w badaniu, nie wyrazili zgody na wyszczególnienie w metryczce respondenta rodzaju reprezentowanego przez siebie organu administracji publicznej/instytucji wsparcia dla MSP. Struktura podmiotowa pozostałych jednostek badania została przedstawiona na rysunku 37. Ponad 85% uczestników ($n = 18$) badania bezpośredniego reprezentowało podmioty rynkowe o lokalnym zasięgu działania, dwa o regionalnym, a jeden z nich nie udzielił odpowiedzi. W badaniu wzięło udział 12 mężczyzn, co stanowi ponad 57% ogółu uczestniczących osób oraz 9 kobiet (niemal 43%). Ponadto, z analizy danych metryczkowych wynika, że jedna trzecia respondentów posiadała wykształcenie średnie, pozostali – wyższe. Średni czas trwania okresu zatrudnienia uczestników badania w reprezentowanych podmiotach rynkowych wynosił 6,8 lat.

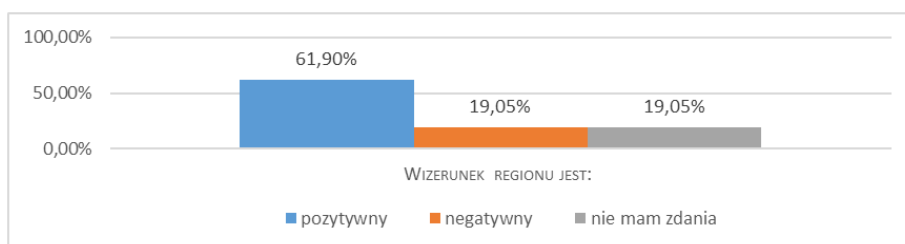


Rys. 35. Rodzaj reprezentowanego podmiotu rynkowego przez uczestników wywiadu
Źródło: badanie własne, Łódź 2015.

Spośród 21 respondentów 9 z nich reprezentowało Łódź/powiat łódzki wschodni, 5 – Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski, 4 – Skierniewice/powiat skierniewicki, 3 – Sieradz/powiat sieradzki.

6.2. Jednostki administracji publicznej/instytucje pomocowe w regionie (perspektywa lat 2011-2013): wizerunek regionu i jego charakterystyka

Większość respondentów (13 podmiotów spośród 21) pozytywnie oceniła wizerunek regionu łódzkiego (rys. 38). W grupie tej byli wszyscy uczestnicy z wyższym wykształceniem i jeden uczestnik (będący po studiach,) nie miał bowiem zdania w tej kwestii badawczej. Trzej mężczyźni ze średnim wykształceniem udzielili odpowiedzi, że wizerunek regionu jest negatywny. Zdania nie miały 2 kobiety i dwaj mężczyźni, co do oceny wizerunku reprezentowanego województwa.



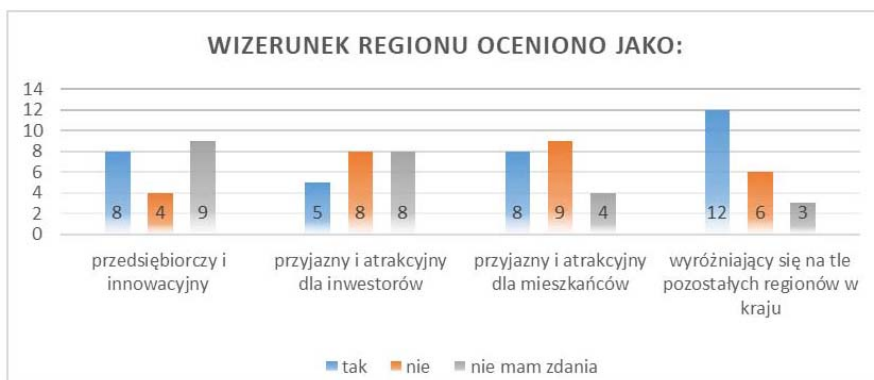
Rys. 36. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie ogólne (odsetek (%) odpowiedzi respondentów)

Źródło: badanie własne.

Większość uczestników badania marketingowego (12 osób spośród 21) oceniła region łódzki jako obszar, który wyróżniał się na tle pozostałych regionów w kraju. Byli to respondenci z Łodzi wraz z powiatem, głównie mężczyźni – 9 osób i 3 kobiety. Dla zaledwie 5 podmiotów biorących udział w badaniu region ten był przyjazny i atrakcyjny dla inwestorów, a 8 osób było zdania przeciwnego. Podobnie sytuacja wyglądała w kwestii oceny, czy jest to region przyjazny i atrakcyjny dla mieszkańców? – 9 osób odpowiedziało, że nie jest. Dla 8 uczestników badania region łódzki był przedsiębiorczy i innowacyjny. Zdania w tej kwestii badawczej nie wyraziło 9 podmiotów (rys. 39).

Rozwój regionu łódzkiego był zdeterminowany, zdaniem respondentów, przez szereg zmiennych. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego wykazała, że promocja regionu stanowiła dla większości uczestników wywiadu (52,38% badanych osób) zasadniczy czynnik rozwoju reprezentowanej jednostki terytorialnej. W dalszej kolejności wskazań wyróżniono:

- współpracę przedsiębiorstw MSP z organizacjami, które uczestnicy badania reprezentowali (42,86%) oraz rodzaj istniejących przedsiębiorstw (42,86%),
- rodzaj nowopowstających przedsiębiorstw (38,10%),
- innowacyjność MSP w regionie (33,33%).



Rys. 37. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie szczegółowe (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

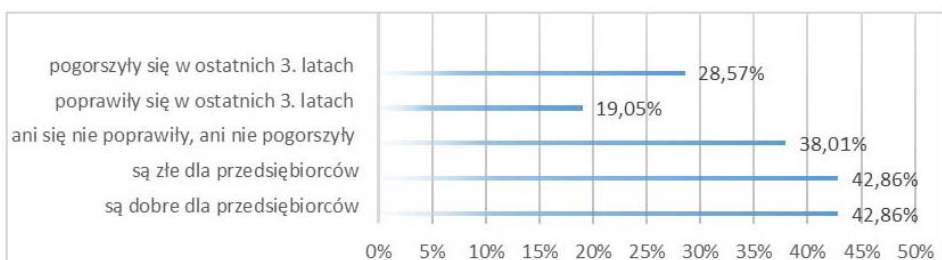
8 uczestników badania wyraziło zdanie, że współpraca przedsiębiorców z administracją publiczną nie ma wpływu na rozwój rozpatrywanego regionu. Relatywnie dość liczna grupa respondentów nie miała zdania w tej kwestii badawczej (rys. 40).



Rys. 38. Determinanty kształtowania rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie szczegółowe (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

Ocena warunków do prowadzenia działalności gospodarczej w regionie była dla niemal 43% respondentów ($n = 9$ podmiotów rynkowych) pozytywna, dla tylu samych – negatywna (też $n = 9$). Pozostali uczestnicy wywiadu bezpośredniego uznali, że warunki te były ani dobre, ani złe. Ponadto, jedynie 4 podmioty wskazały, że w ostatnich 3. latach warunki te poprawiły się. Szczegółowa struktura odpowiedzi uczestników badania znajduje się na rys. 40.



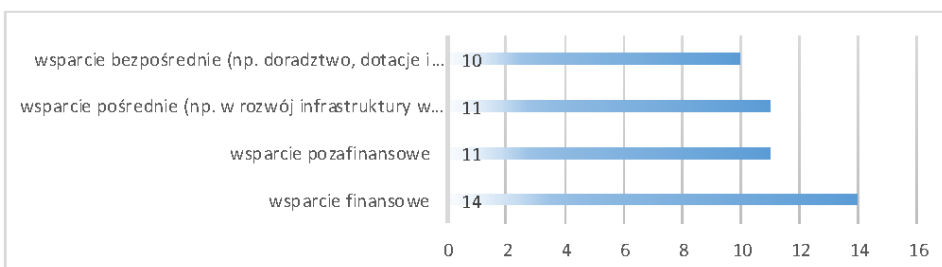
Rys. 39. Warunki do prowadzenia działalności w regionie łódzkim w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie szczegółowe (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

6.3. Działania proinnowacyjne dla MSP i samoocena efektów ich realizacji

Wsparcie działań innowacyjnych MSP przez organy administracji publicznej/institucje udzielające wsparcia przedsiębiorcom miało w latach 2011-2013, zróżnicowany charakter (rys. 42). Dane aplikacyjne świadczą o tym, że⁴⁷⁴:

- 14 organów/institucji (co stanowi 66,66% ogółu badanych) zadeklarowało, że udzielało wsparcia finansowego MSP,
- po 11 uczestników badania (po 52,38% ich ogółu) udzielało wsparcia pozafinansowego oraz wsparcia pośredniego (np. w rozwój infrastruktury w regionie),
- 10 podmiotów (tj. 47,62% ogółu w próbie) – wsparcia bezpośredniego (np. doradztwo, dotacje i inne rodzaje pomocy).



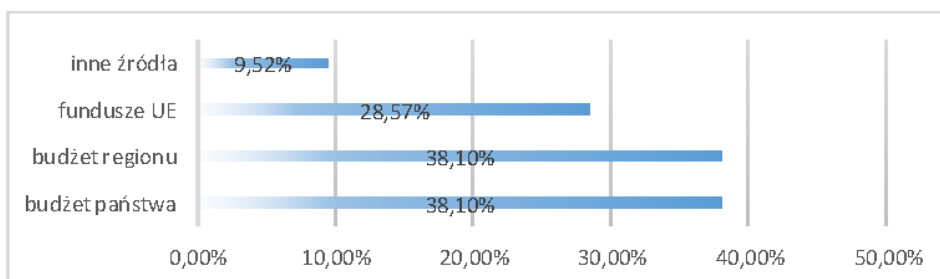
Rys. 40. Rodzaje udzielonego wsparcia dla MSP przez organ administracji publicznej/institucję pomocową (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

⁴⁷⁴ W tym i kolejnych pytaniach badawczych istniała możliwość zaznaczania wielu odpowiedzi.

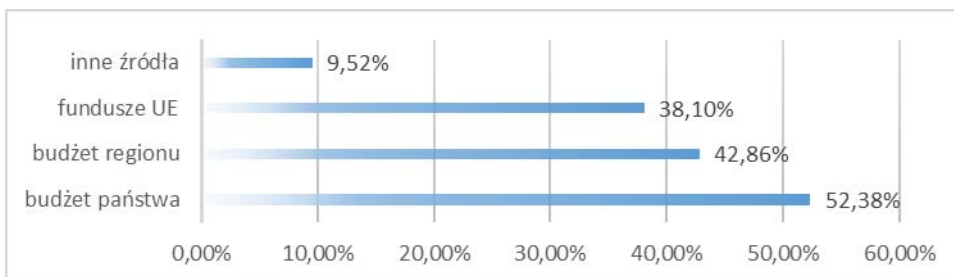
Identyfikując rodzaj źródła (rys. 43), z którego udzielano, w okresie objętym badaniem, wsparcia bezpośredniego dla MSP, opinie respondentów były następujące:

- budżet państwa (jednostka szczebla centralnego, np. Ministerstwo, agencje rządowe) – 8 odpowiedzi,
- budżet regionu (jednostki szczebla regionalnego i/lub lokalnego) – 8 odpowiedzi,
- fundusze Unii Europejskiej – 6 odpowiedzi,
- inne źródła – 2 odpowiedzi, bez dokładnego wskazania, jaki to był rodzaj źródła.



Rys. 41. Rodzaj źródła pochodzenia wsparcia bezpośredniego przez uczestników wywiadu (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.



Rys. 42. Rodzaj źródła pochodzenia wsparcia pośredniego przez uczestników wywiadu (odsetek (%) respondentów)

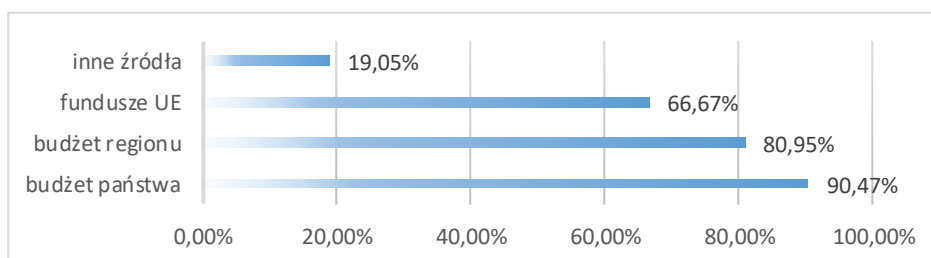
Źródło: badanie własne.

Wsparcie pośrednie z kolei pochodziło z następujących źródeł (rys. 44):

- budżet państwa (jednostka szczebla centralnego, np. ministerstwo, agencje rządowe) – 11 odpowiedzi,
- budżet regionu (jednostki szczebla regionalnego i/lub lokalnego) – 9 odpowiedzi,
- fundusze Unii Europejskiej – 8 odpowiedzi,
- inne źródła – 2 odpowiedzi, bez dokładnego wskazania, jaki to był rodzaj źródła.

Reasumując powyższe zestawienia, należy stwierdzić, że respondenci, abstrahując od tego, czy udzielono wsparcia o charakterze pośrednim, czy bezpośrednim (rys. 43), wskazali że budżet państwa (jednostki szczebla centralnego, np. ministerstwo, agencje rządowe) był zasadniczym źródłem, które wykorzystywano w tym zakresie. 90,47% ogółu uczestników badania bezpośredniego reprezentowało takie właśnie stanowisko. W dalszej kolejności wymieniono:

- 1 – budżet regionu (jednostki szczebla regionalnego i/lub lokalnego) – 80,95% (17 respondentów),
- 2 – fundusze Unii Europejskiej – 66,67% (14 respondentów),
- 3 – inne źródła, nie wskazując jednakże na ich rodzaj – 19,05% (4 respondentów).

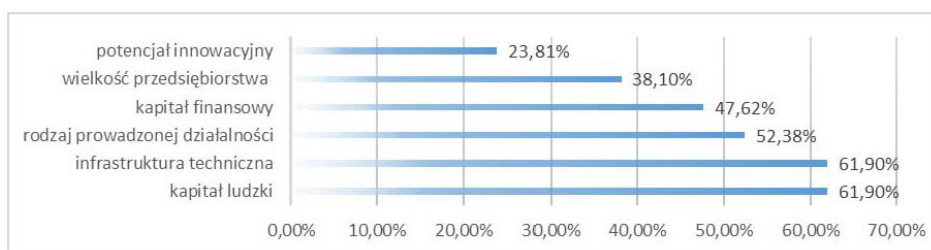


Rys. 43. Rodzaj źródła pochodzenia wsparcia (bezpośredniego i pośredniego) udzielanego przez organ administracji publicznej/institucję pomocową dla MSP w regionie łódzkim – ujęcie sumaryczne (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę rodzaj kryteriów, jakimi kierowano się udzielając wsparcia na rzecz kreowania/wzmacniania innowacyjności MSP, wskazano w badaniu następujące kluczowe zmienne (rys. 46):

- kapitał ludzki – 61,90% odpowiedzi (13 respondentów),
- infrastruktura techniczna – 61,90% odpowiedzi (13 respondentów),
- rodzaj prowadzonej działalności – 52,38% odpowiedzi (11 respondentów),
- kapitał finansowy (np. wysokość wkładu własnego przedsiębiorcy) – 47,62% odpowiedzi (10 respondentów),
- wielkość przedsiębiorstwa – 38,10% (8 respondentów),
- potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa – 23,81% (5 respondentów).



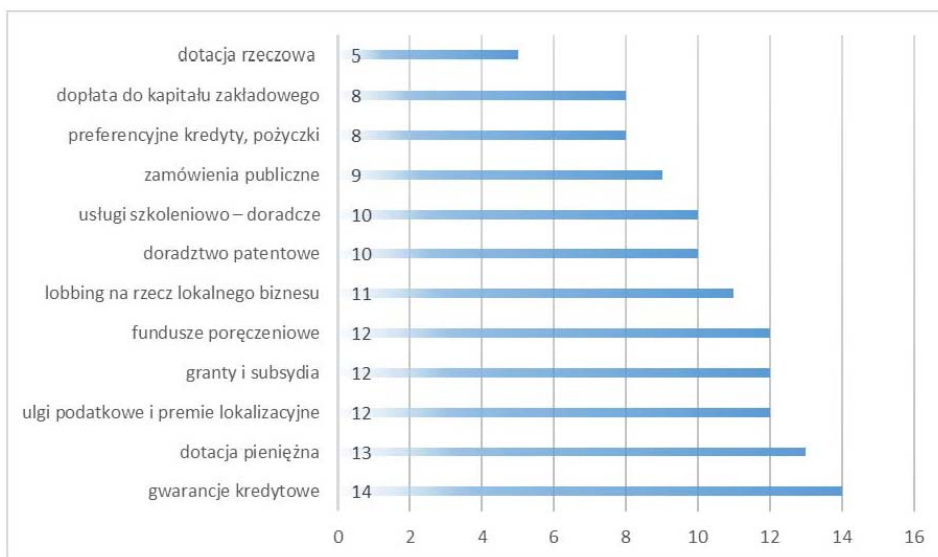
Rys. 44. Kryteria udzielania wsparcia dla MSP na rzecz ich aktywności innowacyjnej w świetle opinii uczestników wywiadu (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

Respondenci wskazali w wywiadzie bezpośrednim, że w latach 2011-2013 udzielali głównie wsparcia małym i średnim przedsiębiorstwom w następujących obszarach:

- informacje, doradztwo, edukacja – 15 respondentów,
- zatrudnienie – 12 respondentów,
- zakładanie MSP, inwestycje rzeczowe, infrastruktura techniczna – po 11 wskazań w każdym z obszarów,
- eksport/import – 10 odpowiedzi,
- B+R oraz nowe technologie – 8 odpowiedzi.

Biorąc pod uwagę rodzaje form i instrumentów stosowanych w ww. zakresie uczestnicy badania wyszczególnili ich wiele (rys. 47). Najczęściej wskazywano (co zrobiło 14 organów/instytucji) na gwarancje kredytowe, a także dotację pieniężną, którą zadeklarowało 13 organów/instytucji. Niewiele mniej, bo 12 organów/instytucji wskazało takie formy wsparcia innowacyjności, jak: ulgi podatkowe i premie lokalizacyjne, granty i subsydia, fundusze doręczeniowe, a 11 – lobbing na rzecz lokalnego biznesu i 10 – usługi szkoleniowo-doradcze. Tylko 5 organów/instytucji wskazało dotację rzeczową.



Rys. 45. Formy i instrumenty wsparcia wykorzystywane przez respondentów na rzecz kreowania innowacyjności przedsiębiorstw (liczba podmiotów rynkowych)

Źródło: badanie własne, Łódź 2015.

Uczestnicy badania marketingowego wskazali, że pochodząca z programów operacyjnych pomoc publiczna, jakiej udzielili interesariuszom, przejawiała się jako:

- udostępnienie przedsiębiorcy majątku wytworzonego lub nabytego – 13 respondentów,
- dofinansowanie projektu przedsiębiorcy – 11 respondentów,

- przekazanie w dzierżawę przedsiębiorcy produktów, zasobów, majątku itp. – 10 respondentów.

Wszyscy uczestnicy wywiadu (n = 21 podmiotów) – przedstawiciele organów administracji publicznej/institucji udzielających wsparcia – podejmowali, w rozpatrywanych latach, następujące działania na rzecz MSP:

- 1 – badano systematycznie opinie przedsiębiorców MSP w zakresie oceny poziomu świadczonych na ich rzecz usług,
- 2 – dokonywano usprawnień świadczonych usług adekwatnie do oczekiwań przedsiębiorców,
- 3 – poszukiwano nieustannie sposobów dokonywania usprawnień kontaktów z przedsiębiorcami, a przedsiębiorcy mieli możliwość wyboru rodzaju uzyskiwanego wsparcia.

Dziewięciu respondentów stwierdziło, że zasób wiedzy jaką posiadali był wystarczający, by móc udzielić wsparcia dla MSP. Świadczy to o tym, że ponad 57% pozostałych osób z próby badawczej nie dysponowało w tym zakresie wystarczającą wiedzą – mogło to być istotną barierą w kontaktach z przedsiębiorcami. Ponad 66% uczestników wywiadu systematycznie wprowadzało innowacje w zakresie bezpośredniej obsługi MSP.

W tabelach umieszczonych poniżej zostały podane podstawowe miary opisowe (średnia arytmetyczna, mediana, odchylenie standardowe i ćwiartkowe, kwartył 1, kwartył 3 oraz współczynniki zmienności) dla wskaźników produktu, stosowanych w ocenie efektywności realizowania systemu wsparcia aktywności innowacyjnej MSP.

Tabela 52. Wybrane statystyczne miary opisowe dla charakterystyki wskaźników produktu

Wybrane miary statystyczne	Wartość projektów (w zł)	Liczba złożonych wniosków	Liczba pozytywnie rozpatrzonych wniosków
średnia arytmetyczna	12 769 308,60	3624	993
mediana	5 453 738,00	3846	1061
odchylenie standardowe	37 524 843,70	916	47
współczynnik zmienności (%)	293,90	25	48
Q1	3 560 320,00	2953	592
Q3	6 129 475,00	4429	1343
odchylenie ćwiartkowe	1 284 577,50	738	375
współczynnik zmienności poz. (%)	23,60	19	35

Źródło: badanie własne.

Przeciętnie biorąc, wsparcie ze strony organów/instytucji administracji publicznej uzyskały w rozpatrywanym czasie 993 projekty innowacyjne MSP na ponad 3624 złożone przez przedsiębiorców w okresie objętym badaniem. Stanowi to zaledwie ok. 27,40% ogółu.

Połowa badanych instytucji wsparła nie więcej niż 1061 takich projektów, a połowa co najmniej tyle. Wartość projektów charakteryzowała się bardzo dużym zróżnicowaniem w badanej próbie. Mediana wyniosła bowiem 5 453 738,00 zł, co oznacza, że połowa instytucji wspierała projekty o wartości nie wyższej od ww. kwoty, a połowa o wartości nie niższej niż ta kwota.

Liczba osób korzystających z efektów realizacji projektów wsparcia wyniosła, średnio biorąc, 576. Liczba osób, które były zaangażowane w realizację zadań związanych z projektem wyniosła 35.

Tabela 53. Zestawienie danych dotyczących realizacji projektów wsparcia dla MSP

Wybrane miary statystyczne	Liczba osób korzystających z efektów realizacji projektu wsparcia	Liczba osób zaangażowanych w realizację zadań wynikających z projektu
średnia arytmetyczna	576	35
mediana	586	37
odchylenie standardowe	133	9
współczynnik zmienności (%)	23	27
Q1	505	28
Q3	658	41
odchylenie ćwiartkowe	76	6
współczynnik zmienności poz. (%)	13	18

Źródło: badanie własne.

Przeciętnie biorąc, z efektów realizacji projektu wsparcia udzielonego MSP przez instytucję/organ korzystało ok. 586 osób (mediana), a osób zaangażowanych w realizację zadań z nim związanych było średnio 37 (mediana).

Tabela 54. Zestawienie wybranych danych dotyczące realizacji projektów wsparcia dla MSP

Wybrane miary statystyczne	Liczba MSP, które uzyskały pomoc publiczną w całym okresie działalności rynkowej	Wysokość nakładów finansowych poniesionych na działalność promocyjną przez organy administracji publicznej/institucje wsparcia (w zł)
średnia arytmetyczna	993,10	984410,30
mediana	1061,00	249222,40
odchylenie standardowe	476,60	3413931,70
współczynnik zmienności (%)	48,00	346,80
Q1	592,00	109074,80
Q3	1343,00	373712,80
odchylenie ćwiartkowe	375,50	132319,00
współczynnik zmienności poz. (%)	35,40	53,10

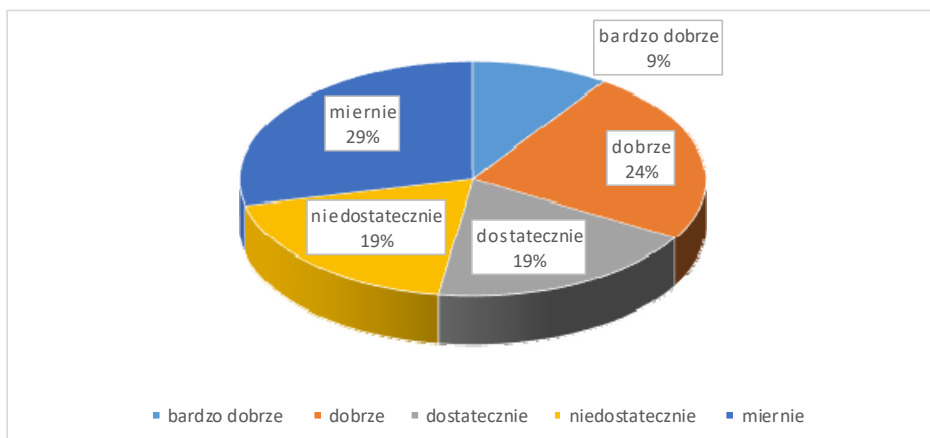
Źródło: badanie własne.

Wysokość nakładów finansowych poniesionych na działalność promocyjną charakteryzuje się bardzo dużą zmiennością w badanej grupie instytucji. Połowa badanych jednostek poniosła nakłady w wysokości nie większej niż 249 222,40 zł, a połowa w wysokości nie mniejszej niż wymieniona kwota.

Jeśli chodzi o interpretację wartości wskaźników rezultatu i wskaźników oddziaływania nie można jej niestety dokonać, z uwagi na brak danych. Respondenci nie wyrazili zgody na podanie ich moderatorowi, głównie z uwagi na brak czasu.

6.4. Ocena jakości współpracy organów administracji publicznej/institucji pomocowych z sektorem MSP

Jakość współpracy przedstawicieli organów administracji publicznej/institucji wsparcia z MSP (lata 2011-2013) oceniano w skali od 0 (ocena minimalna) do 5 (ocena maksymalna). Na 21 uzyskanych odpowiedzi od respondentów jedynie dwóch uczestników badania oceniło ją maksymalnie jako bardzo dobrą (rys. 48). Przeciętnie ujmując, respondenci ocenili współpracę na ok. 2,7-3, przy czym wartości ocen były bardzo zróżnicowane (rys. 48). Jedynie około 1/3 ogółu respondentów uznało, że ich współpraca z przedsiębiorcami sektora MSP była dobra lub bardzo dobra. Niemal połowa uczestników wywiadu oceniła jej poziom na: miernie (ocena najniższa według przyjętej skali ocen) lub niedostatecznie.



Rys. 46. Ocena jakości współpracy (w latach 2011-2013) reprezentowanego organu administracji publicznej/reprezentowanej instytucji wsparcia z MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

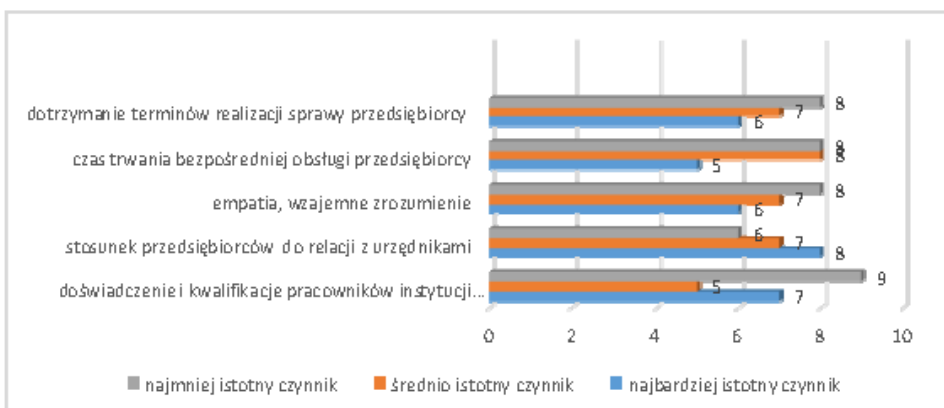
Tabela 55. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny jakości współpracy reprezentowanego organu administracji publicznej/reprezentowanej instytucji wsparcia z MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie (w latach 2011-2013)

Wybrane miary statystyczne	Wartości miar
średnia arytmetyczna	2,7
odchylenie standardowe	1,4
współczynnik zmienności (%)	52,1
mediana	3
Q1	1
Q3	4
odchylenie ćwiartkowe	1,5
współczynnik zmienności pozycyjny (%)	50

Źródło: badanie własne.

Wśród kluczowych czynników wymienianych jako najważniejsze, mające wpływ na ocenę jakości współpracy przedstawicieli organów administracji publicznej/instytucji wsparcia i MSP respondenci wymienili (rys. 49):

- 1 – stosunek przedsiębiorców do relacji z urzędnikami – 8 respondentów,
- 2 – doświadczenie i kwalifikacje pracowników instytucji publicznej – 7 respondentów,
- 3 – wzajemną empatię i zrozumienie – 6 respondentów,
- 4 – dotrzymanie terminów realizacji sprawy przedsiębiorcy – 6 respondentów,
- 5 – czas trwania bezpośredniej obsługi przedsiębiorcy – 5 respondentów.



Rys. 47. Czynniki wpływające na jakość współpracy pracowników organów administracji publicznej/instytucji wsparcia i MSP – ranga determinant w świetle opinii uczestników badania (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

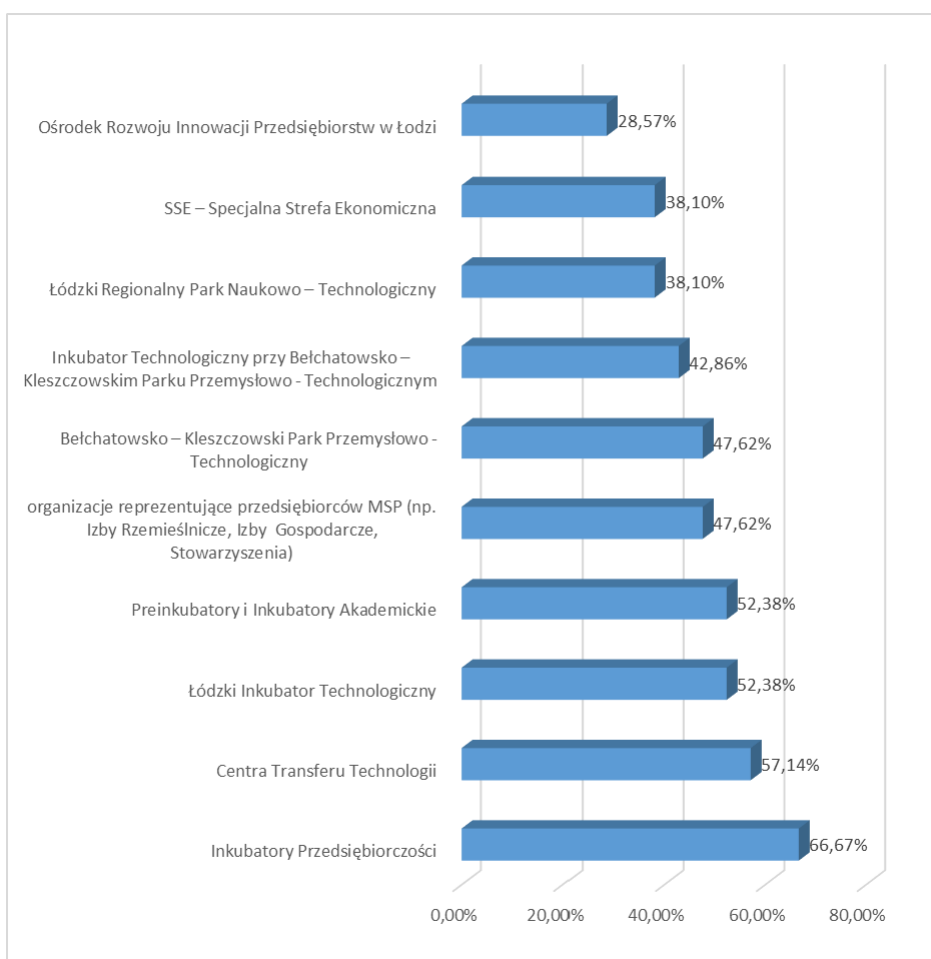
Dla większości badanych organów administracji publicznej/instytucji pomocowych wymienione poniżej rodzaje barier, występujące we współpracy: urzędnik-przedsiębiorca, miały znaczenie (rys. 50). Jako najbardziej istotną zmienną wyszczególniono w badaniu **jakość merytoryczną wniosków i dokumentów aplikacyjnych o wsparcie** (95,24% respondentów), zaś jako najmniej ważny czynnik uznano **opór przedsiębiorców przed wdrażaniem zmian** (52,38 respondentów). Niemal 86% respondentów uznało, że kolejnymi kluczowymi barierami były: sytuacja finansowa przedsiębiorcy oraz niska jakość merytoryczna kadr zarządzających MSP. Brak woli realizacji współpracy ze strony przedsiębiorców w przyjaznej atmosferze stanowił barierę współpracy z organami administracji publicznej/instytucjami wsparcia dla ponad 76% respondentów.



Rys. 48. Bariery występujące we współpracy: urzędnik – przedsiębiorca i ocena ich istotności przez respondentów (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

W okresie objętym badaniem najwięcej organów administracji publicznej/instytucji udzielających wsparcia (od ponad 52% do niemal 67%) współpracowało z Inkubatorami Przedsiębiorczości, z Centrami Transferu Technologii, z Łódzkim Inkubatorem Technologicznym oraz z Preinkubatorami i Inkubatorami Akademickimi (rys. 51). Najmniej popularnym z kolei podmiotem okazały się być: Ośrodek Rozwoju Innowacji Przedsiębiorstw w Łodzi, SSE oraz Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny.



Rys. 49. Rodzaje podmiotów rynkowych, z którymi współpracowały organy administracji publicznej/instytucje pomocowe na rzecz udzielania dla aktywności innowacyjnej MSP w regionie łódzkim (odsetek (%) respondentów)
Źródło: badanie własne.

Najczęściej zgłaszanymi zastrzeżeniami/uwagami kierowanymi przez respondentów pod adresem MSP były przede wszystkim (rys. 52):

- 1 – brak doświadczenia w realizacji projektów o innowacyjnym charakterze – 15 wskazań,
- 2 – brak odpowiedniego przygotowania kadr pracowniczych do realizacji projektów innowacyjnych – 14 wskazań oraz
- 3 – ograniczone środki finansowe na inwestycje związane z aktywnością innowacyjną – 12 wskazań.

Kolejnymi wskazaniami były: trudności przedsiębiorców z adaptacją uzyskanego wsparcia do istniejących warunków działalności oraz brak odpowiedniego zaplecza technicznego do realizacji innowacyjnych projektów.



Rys. 50. Zastrzeżenia/uwagi zgłaszane pod adresem MSP przez organy administracji publicznej/instytucje pomocowe w obszarze kształtowania wzajemnej współpracy, tj. działań na rzecz wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców (odsetek (%) respondentów)

Źródło: badanie własne.

6.5. Rekomendacje i postulaty uczestników wywiadu w zakresie kształtowania współpracy z przedsiębiorcami MSP

Respondenci, oceniając, czy podmiot rynkowy, z którym podjęli współpracę na rzecz generowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP (przyjaznej atmosfery do prowadzenia i rozwoju współpracy) przypisali największą liczbę wskazań na następujące zmienne (rys. 53)⁴⁷⁵:

- 1 – publikacje informacyjne i współpraca z mediami na rzecz MSP – 8 wskazań na ocenę 5 (maksymalną według przyjętej skali ocen),
- 2 – współpraca wewnątrzorganizacyjna na rzecz obsługi MSP – jak wyżej,
- 3 – jakość współpracy (w sensie ogólnym) z przedsiębiorcami – 7 wskazań na ocenę 5,

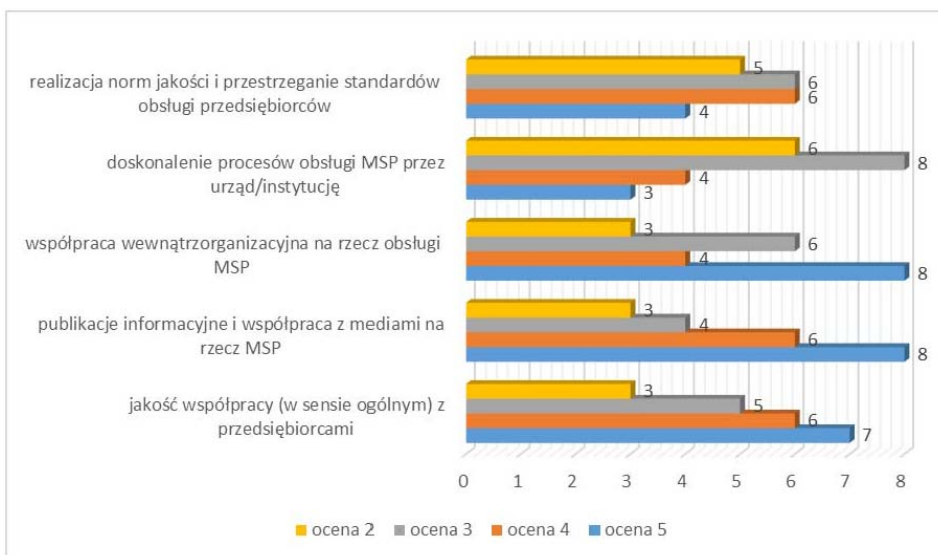
⁴⁷⁵ Respondenci nie ocenili żadnego z czynników na ocenę 1 – ocena najniższa = niedostateczna oraz nie zaznaczili liczby 0 – nie mam zdania. Skala ocen: 5-1, gdzie 5 – ocena maksymalna, 1 – ocena minimalna.

- 4 – doskonalenie procesów obsługi MSP przez urząd/institucję – 8 wskazań na ocenę 3 (średkowa ocena wg skali ocen),
- 5 – realizację norm jakości i przestrzeganie standardów obsługi przedsiębiorców – po 6 wskazań na ocenę 4 i 3.

Średnia arytmetyczna uzyskanych ocen wyniosła odpowiednio:

- 3,90 dla zmiennej: publikacje informacyjne i współpraca z mediami na rzecz MSP,
- 3,81 dla zmiennej: jakość współpracy (w sensie ogólnym) z przedsiębiorcami,
- 3,81 dla zmiennej: współpraca wewnątrzorganizacyjna na rzecz obsługi MSP,
- 3,43 dla zmiennej: realizacja norm jakości i przestrzeganie standardów obsługi przedsiębiorców,
- 3,19 dla zmiennej: doskonalenie procesów obsługi MSP przez urząd/institucję.

Uczestnicy badania bezpośredniego wyrazili zdanie, że **reprezentowany przez nich podmiot rynkowy jest przyjazny dla MSP średnio na ocenę 3,63** (skala ocen: 0-5, 5 – ocena najwyższa), uwzględniając powyżej przedstawione wszystkie kategorie badawcze. Z zestawienia danych wynika, że w obszarze: **doskonalenie procesów obsługi MSP przez urząd administracji publicznej/institucję wsparcia** byłoby dla ich decydentów najwięcej do zrobienia w nadchodzącym czasie.



Rys. 51. Opinie respondentów dotyczące oceny, czy reprezentowany przez nich podmiot rynkowy jest przyjazny dla MSP z punktu widzenia wyszczególnionych kryteriów (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

Tabela 56. Wybrane miary statystyczne dotyczące samooceny w kwestii, czy reprezentowany przez respondentów podmiot rynkowy był przyjazny dla MSP

Wybrane miary statystyczne	Wartości miar dla poszczególnych zmiennych: a – jakość współpracy (w sensie ogólnym) z przedsiębiorcami, b – publikacje informacyjne i współpraca z mediami na rzecz MSP, c – współpraca wewnątrzorganizacyjna na rzecz obsługi MSP, d – doskonalenie procesów obsługi MSP przez urząd/instytucję, e – realizacja norm jakości i przestrzeganie standardów obsługi przedsiębiorców.				
	a	b	c	d	e
odchylenie standardowe	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1
współczynnik zmienności (%)	28,3	27,9	29,5	32,3	31,4
mediana	4	4	4	3	3
dominanta	5	5	5	3	4
Q1	3	3	3	2	3
Q3	5	5	5	4	4
odchylenie ćwiartkowe	1	1	1	1	0,5
współczynnik zmienności pozycyjny (%)	25,0	25,0	25,0	33,3	16,7

Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę rozkład struktury odpowiedzi respondentów dotyczący faktu, czy pracownicy organu administracji publicznej/instytucji wsparcia, rozumieli potrzeby przedsiębiorców, z którymi mieli do czynienia (rys. 54) zauważa się, że rozkład ten był zróżnicowany⁴⁷⁶.

Średnia arytmetyczna uzyskanych ocen wyniosła odpowiednio:

- 4,05 dla zmiennej: postawy kadry pracowniczej wobec przedsiębiorców,
- 3,52 dla zmiennej: prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju MSP,
- 3,48 dla zmiennej: system szkoleń dla kadry pracowniczej na rzecz obsługi przedsiębiorców,
- 3,48 dla zmiennej: realizacja badań dot. diagnozy potrzeb MSP w zakresie wzajemnej współpracy,
- 3,33 dla zmiennej: znajomość obowiązujących norm i przepisów prawa przez urzędników.

Uczestnicy badania marketingowego, oceniając w skali 5-0 (5 – ocena najwyższa), czy pracownicy reprezentowanego przez nich podmiotu rynkowego rozumieją potrzeby przedsiębiorców, reprezentujących region łódzki, przypisali

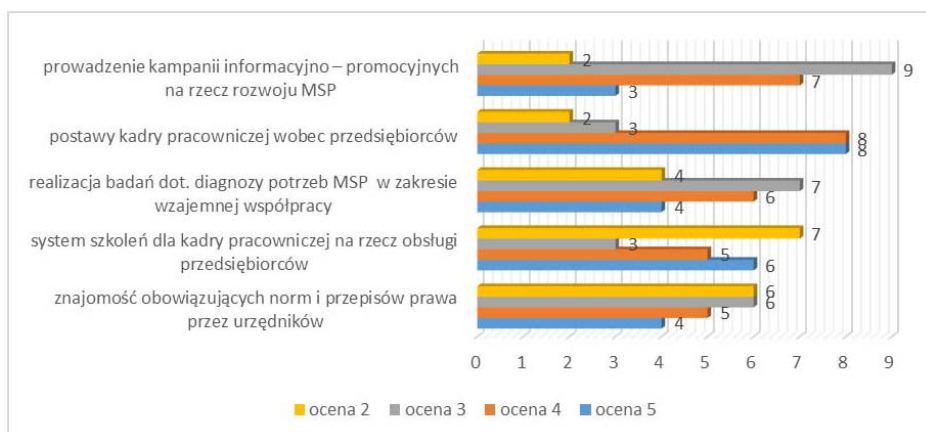
⁴⁷⁶ Skala ocen: jak wyżej.

najwyższą ocenę (5) następującym zmiennym, rozpatrując je wg kolejności wyróżniania (rys. 54):

- 1 – postawy kadry pracowniczej wobec przedsiębiorców – 8 wskazań,
- 2 – system szkoleń dla kadry pracowniczej na rzecz obsługi przedsiębiorców – 6 wskazań,
- 3 – znajomość obowiązujących norm i przepisów prawa przez urzędników – 4 wskazania,
- 4 – realizację badań dotyczącego diagnozy potrzeb MSP w zakresie wzajemnej współpracy – 4 wskazania,
- 5 – prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju MSP – 3 wskazania.

Z powyższego zestawienia wynika, iż chcąc dążyć do osiągnięcia doskonałości i tworzenia takiego wzorca doskonałości w reprezentowanym środowisku w zakresie zrozumienia potrzeb przedsiębiorców respondenci mają wiele do nadrobienia w przyszłości. Uwzględniając łącznie oceny 5 i 4 (bardzo dobre i dobre) w odniesieniu do powyżej analizowanej kwestii badawczej i rozpatrując je wg kolejności wyróżniania uzyskano następujące dane empiryczne (rys. 54):

- 1 – postawy kadry pracowniczej wobec przedsiębiorców – 16 wskazań respondentów,
- 2 – system szkoleń dla kadry pracowniczej na rzecz obsługi przedsiębiorców – 11 wskazań respondentów,
- 3 – realizację badań dot. diagnozy potrzeb MSP w zakresie wzajemnej współpracy – 10 wskazań respondentów,
- 4 – prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju MSP – 10 wskazań respondentów,
- 5 – znajomość obowiązujących norm i przepisów prawa przez urzędników – 9 wskazań respondentów.



Rys. 52. Opinie respondentów dotyczące samooceny, na ile pracownicy reprezentowanego przez nich podmiotu rynkowego rozumieją potrzeby przedsiębiorców MSP w poszczególnych obszarach (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

W obszarze dążenia do osiągnięcia lepszego, niż w badanym czasie, poziomu zrozumienia przez pracowników (urzędu administracji publicznej/instytucji wsparcia dla MSP w regionie łódzkim) potrzeb przedsiębiorców zachodzi konieczność podjęcia w przyszłości działań mających na celu poprawę aktywności respondentów i reprezentowanych przez nich podmiotów w następujących przedsięwzięciach:

- 1 – zwiększenia stopnia znajomości obowiązujących norm i przepisów prawa przez urzędników,
- 2 – zintensyfikowania realizacji badań dotyczących diagnozy potrzeb MSP w zakresie wzajemnej współpracy,
- 3 – zintensyfikowania działań w zakresie prowadzenia kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju MSP.

Analiza uzyskanych danych aplikacyjnych wyraźnie wskazuje, że mniej niż połowa uczestników badania reprezentowała takie właśnie stanowisko w rozpatrywanej kwestii badawczej. Na ocenę 2 (niedostateczną) oceniano najczęściej w badaniu: system szkoleń dla kadry pracowniczej na rzecz obsługi przedsiębiorców oraz znajomość obowiązujących norm i przepisów prawa przez urzędników. Te dwie zmienne charakteryzowały się bardzo dużym zróżnicowaniem ocen uczestników wywiadu.

Tabela 57. Wybrane miary statystyczne dotyczące samooceny w kwestii, czy pracownicy reprezentowanego przez respondentów podmiotu rynkowego rozumieją potrzeby przedsiębiorców MSP

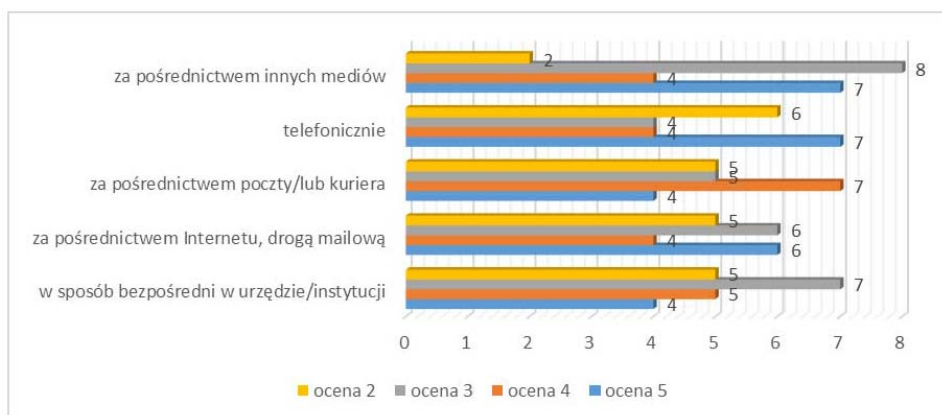
Wybrane miary statystyczne	Wartości miar dla poszczególnych zmiennych:				
	a – znajomość obowiązujących norm i przepisów prawa przez urzędników,	b – system szkoleń dla kadry pracowniczej na rzecz obsługi przedsiębiorców,	c – realizacja badań dot. diagnozy potrzeb MSP w zakresie wzajemnej współpracy,	d – postawy kadry pracowniczej wobec przedsiębiorców,	e – prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju MSP.
	a	b	c	d	e
Średnia arytmetyczna	3,3	3,5	3,5	4,0	3,5
mediana	3	4	3	4	3
odchylenie standardowe	1,1	1,2	1,0	1,0	0,9
współczynnik zmienności (%)	33,3	36,0	29,6	24,1	24,8
Q1	2	2	3	4	3
Q3	4	5	4	5	4
odchylenie ćwiartkowe	1	1,5	0,5	0,5	0,5
współczynnik zmienności pozycyjny (%)	33,3	37,5	16,7	12,5	16,7
dominanta	2	2	3	5	3

Źródło: badanie własne.

Komunikacja podmiotów rynkowych odgrywa w ogóle zasadniczą rolę w kreowaniu pożądaných dla interesariuszy zachowań i postaw. Jakość tworzonego komunikatów, metody, sposoby i techniki ich przekazu determinują skuteczność i efektywność działań w tym zakresie.

Analizując uzyskane dane empiryczne, zamieszczone na rys. 55, należy stwierdzić, że respondenci, oceniając w skali 5-0 (5 – ocena najwyższa), **skuteczność sposobów komunikacji z małym lub średnim przedsiębiorcą**, wskazywali, że noty 5 i 4 (ocena bardzo dobra i dobra), łącznie je rozpatrując, należałoby w pierwszej kolejności wskazać przypisać kontaktom:

- telefonicznym – 11 wskazań respondentów,
- za pośrednictwem poczty/lub kuriera – jak wyżej,
- za pośrednictwem innych mediów – jak wyżej (nie wskazano jednak, jaki to miałyby być rodzaj mediów).



Rys. 53. Opinie respondentów dotyczące oceny skuteczności sposobów komunikacji z przedsiębiorcą MSP (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

W dalszej kolejności uczestnicy badania wskazali kontakty:

- za pośrednictwem Internetu, drogą mailową – 10 wskazań respondentów,
- w sposób bezpośredni w urzędzie/instytucji – 9 wskazań respondentów.

Mniej niż połowa uczestników badania wskazała Internet i e-mail oraz bezpośredni kontakt z przedsiębiorcą jako skuteczny sposób komunikowania się z nim. Kontakty telefoniczne na ocenę 2 (niedostateczną) oceniło 6 respondentów, czyli niemal co trzeci uczestnik badania marketingowego. Dokładnie zaś co trzeci na ocenę 3 (dostateczną) ocenił kontakty bezpośrednie z interesariuszem w miejscu pracy, które reprezentował.

Średnia arytmetyczna uzyskanych ocen w tej kwestii badawczej kształtowała się niemal na poziomie od 3,8 do nieco ponad 3,3 i odpowiednio wyniosła:

- ocena 3,76 dla zmiennej: komunikacja za pośrednictwem innych mediów,
- ocena 3,57 dla zmiennej: komunikacja drogą telefoniczną,

- ocena 3,52 dla zmiennej: za pośrednictwem Internetu, drogą mailową,
- ocena 3,48 dla zmiennej: za pośrednictwem poczty/lub kuriera,
- ocena 3,38 dla zmiennej: w sposób bezpośredni w urzędzie/instytucji.

Najniższe wartości ocen obejmowały kontakty bezpośrednie urzędników z interesariuszami, jak również kontakty za pośrednictwem poczty/lub kuriera. Zachodzi zatem konieczność, by w pierwszej kolejności, podejmowano działania w tych obu płaszczyznach.

Tabela 58. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny skuteczności sposobów komunikacji respondentów z przedsiębiorcami MSP

Wybrane miary statystyczne	Sposoby komunikacji respondentów z przedsiębiorcami: a – w sposób bezpośredni w urzędzie/instytucji, b – za pośrednictwem Internetu, drogą mailową, c – za pośrednictwem poczty/lub kuriera, d – telefonicznie, e – za pośrednictwem mediów.				
	Wartości miar dla poszczególnych zmiennych:				
	a	b	c	d	e
średnia arytmetyczna	3,4	3,5	3,5	3,6	3,8
mediana	3	3	4	4	4
odchylenie standardowe	1,1	1,2	1,1	1,2	1,0
współczynnik zmienności (%)	31,7	33,1	31,0	34,9	27,8
Q1	3	3	3	2	3
Q3	4	5	4	5	5
odchylenie ćwiartkowe	0,5	1	0,5	1,5	1
współczynnik zmienności pozycyjny (%)	16,7	33,3	12,5	37,5	25,0
dominanta	3	3	4	5	3

Źródło: badanie własne.

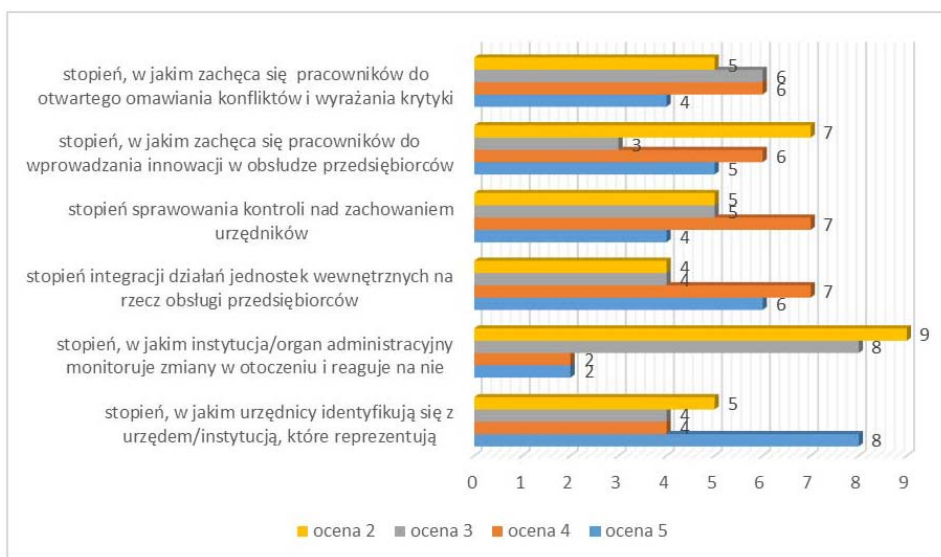
Kierunek działań „naprawczych” podmiotów rynkowych, które reprezentowali respondenci w badaniu **na rzecz doskonalenia ich wewnątrzorganizacyjnej kultury** (rys. 56), powinien być w pierwszej kolejności skoncentrowany na uaktywnieniu się w zakresie monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym i odpowiednim reagowaniu na nie. Zmienna ta, najniżej oceniona przez uczestników badania, świadczy o niewystarczających aktywnościach, jakie podjęto w tym obszarze. Trzem parametrom pozwalającym wartościować poziom kultury wewnątrzorganizacyjnej zostały nadane oceny poniżej 3,5. Oznacza to, że w odczuciu uczestników badania, jedynie na ponad dostatecznie:

- zachęcano pracowników do otwartego omawiania konfliktów i wyrażania krytyki,
- motywowano do wprowadzania innowacji w obsłudze przedsiębiorców,
- sprawowano kontrolę nad zachowaniem urzędników.

Uwagę zwraca też fakt, iż osoby uczestniczące w badaniu marketingowym reprezentowały stanowisko, że stopień integracji działań jednostek wewnętrznych danego urzędu/instytucji na rzecz obsługi przedsiębiorców, jak i stopień w jakim urzędnicy identyfikują się ze swoim miejscem pracy były ocenione poniżej oceny dobrej. Dla decydentów tych organizacji jest to istotna wskazówka do zrekonstruowania dotychczasowych, strategicznych kierunków ich działania, zaczynając od swego wewnętrznego otoczenia.

Średnia arytmetyczna wartości uzyskanych ocen w tym obszarze badania wyniosła odpowiednio:

- 3,71 dla zmiennej: stopień integracji działań jednostek wewnętrznych na rzecz obsługi przedsiębiorców,
- 3,71 dla zmiennej: stopień, w jakim urzędnicy identyfikują się z urzędem/instytucją,
- 3,48 dla zmiennej: stopień sprawowania kontroli nad zachowaniem urzędników,
- 3,43 dla zmiennej: stopień, w jakim zachęca się pracowników do wprowadzania innowacji w obsłudze przedsiębiorców,
- 3,43 dla zmiennej: stopień, w jakim zachęca się pracowników do otwartego omawiania konfliktów i wyrażania krytyki,
- 2,86 dla zmiennej: stopień, w jakim instytucja/organ administracyjny monitoruje zmiany w otoczeniu i reaguje na nie.



Rys. 54. Ocena kultury wewnątrzorganizacyjnej reprezentowanego organu administracji publicznej/instytucji udzielającej wsparcia dla MSP w świetle opinii uczestników wywiadu bezpośredniego (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

Duże było zróżnicowanie poszczególnych wartości ocen przypisanych przez respondentów w powyżej kwestii badawczej. Jedynie dwie osoby, biorące udział w badaniu, oceniły maksymalnie (ocena 5) stopień, w jakim reprezentowana przez nich instytucja/organ administracyjny monitorowała zmiany w otoczeniu i reagowała na nie. Oceny niedostateczne przypisane zostały przez ponad co drugiego respondenta (9 podmiotów).

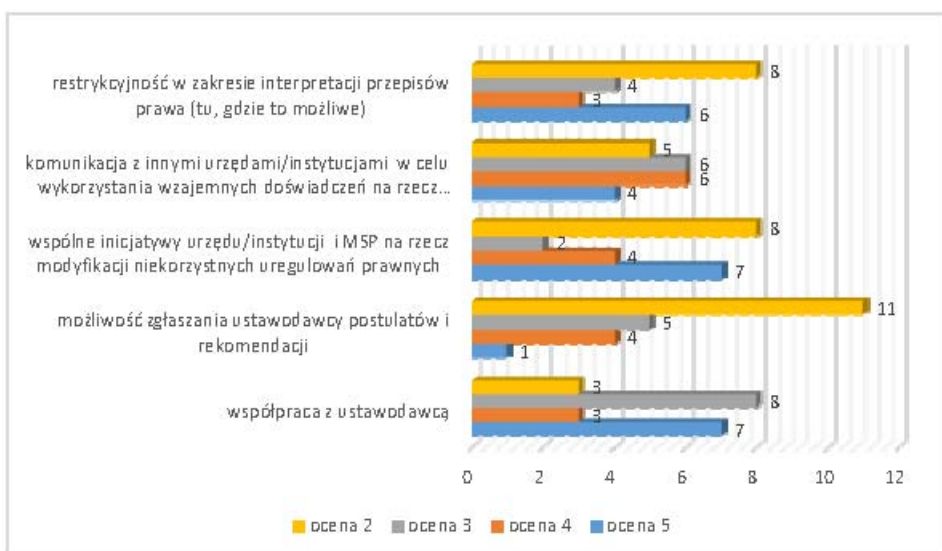
Tabela 59. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny kultury wewnątrz-organizacyjnej urzędu/instytucji

Wybrane miary statystyczne	Ocena kultury wewnątrzorganizacyjnej urzędu/instytucji: a – stopień, w jakim urzędnicy identyfikują się z urzędem/instytucją, b – stopień, w jakim instytucja/organ administracyjny monitoruje zmiany w otoczeniu i reaguje na nie, c – stopień integracji działań jednostek wewnętrznych na rzecz obsługi przedsiębiorców, d – stopień sprawowania kontroli nad zachowaniem urzędników, e – stopień, w jakim zachęca się pracowników do wprowadzania innowacji w obsłudze przedsiębiorców, f – stopień, w jakim zachęca się pracowników do otwartego omawiania konfliktów i wyrażania krytyki.					
	Wartości miar dla poszczególnych zmiennych:					
	a	b	c	d	e	f
średnia arytmetyczna	3,7	2,9	3,7	3,5	3,4	3,4
mediana	4	3	4	4	4	3
odchylenie standardowe	1,2	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1
współczynnik zmienności (%)	33,1	33,7	29,7	31,0	35,2	31,4
Q1	3	2	3	3	2	3
Q3	5	3	5	4	4	4
odchylenie ćwiartkowe	1	0,5	1	0,5	1	0,5
współczynnik zmienności pozycyjny (%)	25,0	16,7	25,0	12,5	25,0	16,7
dominanta	5	2	4	4	2	4

Źródło: badanie własne.

Obszar systemu prawnego, w jakim funkcjonowali, w latach 2011-2013, uczestnicy badania bezpośredniego (rys. 57), poddany ich ocenie, pozwala wyciągnąć następujące wnioski badawcze, których realizację należy potraktować wg kolejności wskazań respondentów, jako priorytet:

- 1 – zwiększyć możliwości zgłaszania ustawodawcy postulatów i rekomendacji (średnia ocena: 2,8),
- 2 – zmniejszyć restrykcyjność w zakresie interpretacji przepisów prawa (tu, gdzie to możliwe; średnia ocena: 3,3),
- 3 – poprawić komunikację z innymi urzędami/instytucjami w celu wykorzystywania wzajemnych doświadczeń na rzecz obsługi MSP (średnia ocena: 3,4),
- 4 – podejmować wspólne inicjatywy – urząd/instytucja i MSP – na rzecz modyfikacji niekorzystnych uregulowań prawnych (średnia ocena: 3,5),
- 5 – podjąć szerszą, niż dotychczas, współpracę z ustawodawcą (średnia ocena: 3,7).



Rys. 55. Opinie respondentów dotyczące oceny poszczególnych zmiennych w obszarze ich oddziaływania na kształtowanie systemu prawnego (liczba respondentów)

Źródło: badanie własne.

Co trzeci uczestnik badania maksymalnie, według przyjętej punktowej skali ocen, ocenił najwyższej dwie zmienne, tj. współpracę z ustawodawcą oraz wspólne inicjatywy organu administracji publicznej/instytucji wsparcia i MSP na rzecz modyfikacji niekorzystnych uregulowań prawnych. Zdecydowana większość respondentów wyraziła inne zadanie w tej kwestii badawczej, tj. ponad połowa z nich uznała, że zmiennej „możliwość zgłaszania ustawodawcy postulatów i rekomendacji” należy przypisać ocenę niedostateczną (2).

Tabela 60. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny poszczególnych zmiennych w obszarze ich oddziaływania na kształtowanie systemu prawnego

Wybrane miary statystyczne	Ocena w obszarze systemu prawnego:				
	a – współpraca z ustawodawcą, b – możliwość zgłaszania ustawodawcy postulatów i rekomendacji, c – wspólne inicjatywy urzędu/instytucji i MSP na rzecz modyfikacji niekorzystnych uregulowań prawnych, d – poprawa komunikacji z innymi urzędami/instytucjami w celu wykorzystywania wzajemnych doświadczeń na rzecz obsługi MSP, e – zmniejszenie restrykcyjności w zakresie interpretacji przepisów prawa (tu, gdzie to możliwe).				
	Wartości miar dla poszczególnych zmiennych:				
	a	b	c	d	e
średnia arytmetyczna	3,7	2,8	3,5	3,4	3,3
mediana	3	2	4	3	3
odchylenie standardowe	1,1	0,9	1,3	1,1	1,3
współczynnik zmienności (%)	30,3	34,2	38,2	31,4	38,3
Q1	3	2	2	3	2
Q3	5	3	5	4	5
odchylenie ćwiartkowe	1	0,5	1,5	0,5	1,5
współczynnik zmienności pozycyjny (%)	33,3	25,0	37,5	16,7	50,0
dominanta	3	2	2	4	2

Źródło: badanie własne.

Analiza powyższych danych empirycznych pozwala wyciągnąć następujące wnioski⁴⁷⁷:

- 1 – niewielka liczba przedsiębiorstw, w latach objętych badaniem, korzystała ze wsparcia aktywności innowacyjnej ze źródeł zewnętrznych,
- 2 – fundusze europejskie nie stanowiły wówczas popularnego źródła uzyskiwania wsparcia w obszarze analizowanej problematyki,
- 3 – potencjał innowacyjny przedsiębiorców nie stanowił dla organów administracji publicznej/instytucji wsparcia zmiennej branej pod uwagę jako kluczowej w podejmowaniu decyzji o jego udzieleniu,

⁴⁷⁷ M. Barańska-Fischer, *Administracja publiczna na rzecz rozwoju gospodarki regionu – wybrane problemy kształtowania współpracy z MSP w regionie łódzkim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 867, Problemy Zarządzania Finansów i Marketingu nr 40, 2015, s. 231.

- 4 – zachodzi konieczność wypracowania, przez wszystkich interesariuszy udzielających wsparcia przedsiębiorcom w regionie, spójnej koncepcji oddziaływania na środowisko biznesowe, by zwiększać innowacyjność MSP w regionie,
- 5 – zwiększenie stopnia aktywności i zaangażowania środowiska biznesowego w działania mające na celu pozyskanie wsparcia, o którym mowa powyżej, stanowi zasadniczy wymóg współczesności.
- 6 – władze administracji publicznej regionu łódzkiego nie były, w czasie objętym badaniem, dostatecznie i wystarczająco aktywne w udzielaniu wsparcia przedstawicielom małego i średniego biznesu w obszarze kreowania dla nich środowiska proinnowacyjnego,
- 7 – zachodzi konieczność zintensyfikowania działań przez organy administracji publicznej w analizowanym regionie na rzecz MSP, które zamierzają wykazywać postawy aktywne w ramach inicjowania działań o innowacyjnym charakterze (w kolejnych latach),
- 8 – współpraca wszystkich interesariuszy w regionie, którym powinno zależeć na jego rozwoju i rynkowej ekspansji, musi sprzyjać kształtowaniu regionalnego środowiska proinnowacyjnego, skłonnego do podejmowania działań twórczych i ambitnych, zgodnych z wymogami i trendami nadchodzących czasów; tylko taki rodzaj kooperacji ma sens, który jest oparty na empatii i wzajemnym zaufaniu zaangażowanych stron, w tym przede wszystkim władz administracyjnych regionu, przedstawicieli biznesu i nauki,
- 9 – potencjał i wizerunek regionu łódzkiego stanowią jego zasadniczą siłę i systematycznie wzmocnione mogą prowadzić region do zajęcia uprzywilejowanej pozycji wśród regionów liczących się na arenie gospodarki w ujęciu makroekonomicznym (krajowym, europejskim czy nawet globalnym). Zasadnicza rola spoczywa jednak na gospodarzach regionu: organach administracji samorządowej i rządowej.

Za

Implikacje praktyczne, obejmujące projekcję możliwych metod, technik i sposobów oddziaływania (w regionie łódzkim) organów administracji publicznej/institucji pomocowych na środowisko biznesowe i otoczenie biznesowe, związane są z czterema zasadniczymi przesłankami ich realizacji:

1. Nieustannym dążeniem decydentów organów administracji publicznej/institucji pomocowych do samodoskonalenia się w zakresie tematycznym zaprojektowanego i przeprowadzonego badania własnego, na przykład przez: systematyczność oddziaływania na otoczenie – środowisko biznesowe, zwiększanie dynamiki adaptacji rozwiązań i programów o charakterze pomocowym, czy podnoszenie jakości obsługi swoich interesariuszy.
2. Systematycznym dążeniem organów administracji publicznej/institucji pomocowych do osiągania jak najlepszych efektów implementacji polityki regionalnej i lokalnej, rozpatrywanych przez pryzmat zapewnienia sprawnego przepływu komunikatów informacyjnych i dostarczenia wiedzy wszystkim interesariuszom regionu, z naciskiem na nowopowstające MSP.
3. Koncentracją analiz i badań w każdym z subregionów, również słabiej rozwiniętych w stosunku do jednostek tzw. orbitalnych (tj. głównych miast) z uwagi na dążenie decydentów do wyrównywania szans rozwoju i ekspansji terytorialnej na nowe, niezagospodarowane obszary. Zapewnić to może interesariuszom regionu daleko idącą integrację i wzmocnienie wewnętrznego potencjału rozwojowego reprezentowanej jednostki przestrzennej, jak również może przyczynić się do zdobycia silnej pozycji na „mapie aktywności innowacyjnej” w ponadregionalnej skali.
4. Kreowaniem odpowiednich warunków do funkcjonowania dla małych i średnich przedsiębiorców (i ich pracowników) w celu szybkiego, a przede wszystkim skutecznego zahamowania nasilających się procesów migracyjnych społeczności regionu. Sukcesywne zwiększanie jego roli jako inteligentnego i innowacyjnego regionu w środowisku zewnętrznym wymaga od decydentów zarządzających gospodarką regionu działań logicznie i czasowo uporządkowanych, coraz bardziej oryginalnych w swej istocie.

Przegląd, analiza i ocena zawartości literatury przedmiotu oraz rezultaty zaprojektowanego i zrealizowanego w terenie, przez organizację badawczą, badania pozwalają sformułować następujące konkluzje w obszarze prowadzonych rozważań:

1. Współczesne reguły gry rynkowej i nieustanna walka decydentów organizacji o zajęcie uprzywilejowanej pozycji wśród nasilającej się konkurencji branżowej większości przedsiębiorstw sprzyjają konieczności podejmowania przez każdą jednostkę terytorialną i jej organy administracyjne/institucje pomocowe określonych i permanentnych działań w zakresie celowego wspierania aktywności innowacyjnej podmiotów gospodarczych w reprezentowanym obszarze geograficznym. Ma to szczególne odniesienie do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które zazwyczaj nie są w stanie wyłączać

nie samodzielnie budować własnego zaplecza B+R oraz podejmować innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych w szerszej skali tak, jak robią to duże organizacje.

2. Zatem, tworzenie środowiska proinnowacyjnego, aktywizowanie przedsiębiorców do inicjowania i realizacji działań o charakterze innowacyjnym, z jednej strony, jak również budowanie i wdrażanie przez władze samorządowe i rządowe skutecznych i efektywnych strategii działania z drugiej strony może umożliwić decydom współczesnych organizacji, niezależnie od ich wielkości, kształtowanie wizji inteligentnego rozwoju gospodarki regionu o ponadczasowym charakterze; w zasadzie stwierdzić można: wizji rozwoju całej społeczności i wszystkich interesariuszy regionu.
3. Obserwacja i analiza sytuacji społeczno-gospodarczej regionu łódzkiego w ostatniej dekadzie pozwala autorce jednoznacznie stwierdzić, że region jako jednostka terytorialna posiada zdolności rozwojowe, mimo zapaści wielu gałęzi przemysłu w przeszłości, braku ożywienia gospodarczego i nieprzychylnego koniunktury dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Dynamikę rozwoju województwa (regionu) jako całości determinuje charakter zmian i przeobrażeń struktury regionu przede wszystkim zachowania przedsiębiorców reprezentujących sektor MSP. Zatem, dostrzegając prawidłowości i relacje istniejące między wszystkimi interesariuszami gospodarki regionu zasadne jest takie usystematyzowanie kierunków działań o charakterze proinnowacyjnym, by móc jak najszybciej dorównać lepiej rozwiniętym regionom) w zakresie kształtowania przedsiębiorczej, innowacyjnej i inteligentnej gospodarki – nowoczesnej dla obecnego pokolenia, dającą dobrą bazę do przeprowadzania jej dalszej modernizacji przez następne pokolenia.
4. Rozwój gospodarki i przedsiębiorstw oparty na wiedzy i innowacjach, aplikacji nowoczesnych technologii to jeden z kluczowych priorytetów realizacji Strategii „Europa 2020”. Pamiętać jednak trzeba, że w każdej jednostce terytorialnej występują przedsiębiorstwa MSP o dość mocno zróżnicowanym potencjale innowacyjnym i rozwojowym, których dotychczasowa aktywność innowacyjna, skłonność ich decydentów do podejmowania ryzyka w warunkach narastającej niepewności gospodarowania, budzą w środowisku okołobiznesowym wiele kontrowersji, szczególnie wśród organów administracji publicznej/instytucji pomocowych. Udzielanie wsparcia przedsiębiorcom to jedno z wielu zadań publicznych, jakie muszą i powinny rzetelnie i odpowiedzialnie wykonywać.
5. Skłonność do podejmowania śmiałych i przełomowych niemal aktywności wykazują raczej nieliczni przedsiębiorcy sektora MSP – z reguły ci, których stać jest „zasobowo” na ich realizację niemal od początku jej zainicjowania. Pozostali, chcąc generować znaczące innowacje dla siebie i całej gospodarki regionu/kraju, oczekują silnej motywacji do działania – wsparcia z zewnątrz na rzecz przedsiębiorczych i innowacyjnych działań.
6. Ograniczone zazwyczaj możliwości rozwojowe firm sektora MSP nie pozwalają ich decydom na swobodne kształtowanie innowacyjnej polityki

rozwoju i ekspansji przestrzennej. Wsparcie organizacji w różnych sferach funkcjonowania (np. zarządzania, finansów, produkcji, organizacji, logistyki, technologii i innych) stanowi podstawę do zwiększania stopnia jej konkurencyjności w świecie biznesu – zarówno na jednolitym rynku Europy, jak i świata. W przeciwnym razie, bez jakiegokolwiek zasilania lub przy niewystarczającym wsparciu słabsze kondycyjnie firmy zostaną z czasem z rynku wyeliminowane. Zatem, zachodzi potrzeba, by różnicować rodzaj i charakter instrumentów pomocowych w odniesieniu do poszczególnych organizacji i jej decydentów. Jest to istotna determinanta rozwoju gospodarki i społeczeństwa całej reprezentowanej jednostki terytorialnej.

7. Strategiczne kierunki działania samorządów lokalnych i regionalnych w stosunku do organizacji przedsiębiorców, w zakresie kształtowania adekwatnego do potrzeb regionu, środowiska sprzyjającego ich aktywności innowacyjnej, powinny obejmować również działania z zakresu promocji sukcesów innowacyjnych przedsiębiorstw. Stosowanie pomocy pośredniej w obszarze funkcjonowania nowopowstających MSP (np. ulg podatkowych, premii lokalizacyjnych i innych rodzajów, narzędzi wsparcia) stanowi bazę kształtowania proinnowacyjnych postaw i zachowań współczesnych menedżerów. Nie należy zapominać o roli środków masowego przekazu w tym względzie. Zatem, jedynie komplementarne i zintegrowane przedsięwzięcia władz regionalnych, lokalnych, sieci instytucji pomocowych dla biznesu, odpowiedniego systemu edukacyjnego, informacyjnego mogą przyczynić się do realizacji coraz odważniejszych projektów innowacyjnych oraz sukcesu poszczególnych przedsiębiorców i całej jednostki przestrzennej.
8. Konstrukcja założeń realizacji odpowiedzialnej polityki regionalnej w zakresie profilowania systemu udzielania wsparcia dla przedsiębiorczych, innowacyjnych przedsiębiorstw, przy wykorzystaniu odpowiednich instrumentów i narzędzi oddziaływania w skali gospodarek rynków lokalnych i globalnych, powinna stwarzać wszystkim podmiotom rynkowym szanse na bardziej racjonalne, niż dotychczas, gospodarowanie zasobami, pozwalając kreować wizerunek organizacji zdolnej i aktywnej innowacyjnie w biznesie. Z drugiej zaś strony, sprawność i jakość obsługi administracyjnej inwestorów współtworzą klimat przedsiębiorczości i innowacyjności dla nich na danym terytorium geograficznym. Stanowi to o konkurencyjności regionu i jego gospodarki na tle innych obszarów, zarówno w skali mikro, jak i makro. Przedstawiciele organów administracji publicznej, jak też i instytucji pomocowych dla małego i średniego biznesu winni zabiegać o dobrą reputację i skuteczną komunikację z otoczeniem i interesariuszami – wynika to poniekąd z misji i zadań, jakie realizowane są w odniesieniu do otoczenia. Wszelkie oddolne inicjatywy przynieść mogą długofalowe korzyści dla społeczeństwa jako całości, nie tylko dla danego regionu.
9. Organy administracji publicznej/instytucje wsparcia dla MSP powinny społecznie odpowiedzialnie profilować dla przedsiębiorców tego sektora (i innych beneficjentów) swe działania o charakterze pomocowym, plano-

wać ich kolejność realizowania w taki sposób, by móc zapewnić zrównoważony (i odpowiedzialny wobec całego społeczeństwa) rozwój obszaru geograficznego, jaki reprezentują. Tworzenie aktualnych baz informacyjnych dla podmiotów ww. może się przyczynić do zwiększenia efektywności funkcjonowania systemu wsparcia i finansowania/współfinansowania innowacji/innowacyjności MSP.

10. Innowacje i innowacyjność przedsiębiorstw MSP to priorytet wyznaczania kierunków wielu rodzajów polityk i realizowania zadań publicznych. Pomoc publiczna dla przedsiębiorców, udzielona bezpośrednio, przekłada się w pośredni sposób na pomoc dla wszystkich interesariuszy (in. „reagentów”⁴⁷⁸) regionu, przy założeniu, że rodzi pozytywne skutki dla podmiotu ją otrzymującego. Rzadkością jest stan odwrotny, choć z pewnością możliwy.
11. Zasadniczym warunkiem, determinującym sprawność i efektywność realizacji działań organów administracji publicznej i/lub instytucji udzielających wsparcia dla MSP byłyby budowa i implementacja skutecznego systemu strategicznych i operatywnych mierników, pozwalających kwantyfikować efekty działań organów administracji publicznej (są przecież podmiotami działającymi w oparciu o normy prawne i na rzecz przestrzegania tych norm). W procesie zarządzania urzędem publicznym ważną rolę odgrywa ocena jego funkcjonowania i podejmowanie na bieżąco tzw. działań doskonalących, korygujących dotychczasowe – jest to podstawowa funkcja przyporządkowana dyrektorom urzędów, którzy zajmują się m.in. wyznaczaniem kierunków rozwoju instytucjonalnego.
12. W przypadku pomiaru efektywności działań administracji publicznej trudno jest zastosować tradycyjne miary efektywności, jakich używa się przy ocenie np. inwestycji o charakterze produkcyjnym. Pomiar efektywności wydatków publicznych, jest skomplikowany i trudny do rozwiązania na gruncie teoretycznym i praktycznym, dlatego w jego realizację muszą być włączeni przedstawiciele wielu dziedzin i dyscyplin naukowych. Kompleksowa analiza efektywności działań administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej MSP mogłaby być w przyszłości dokonywana na płaszczyźnie instytucjonalno-instrumentalnej, a podstawowe grupy mierników efektywności powinno skupiać się wokół:
 - a. metod pomiarowych skoncentrowanych na jakości rezultatów, jakie beneficjenci wsparcia osiągają (np. produkcyjnych, sprzedażowych, jakościowych, organizacyjnych i innych),
 - b. metod pomiarowych skoncentrowanych na skuteczności pozyskiwania zasobów na ich realizację,
 - c. metod pomiarowych pozwalających dokonać oceny stopnia zaspokojenia potrzeb różnych grup interesariuszy, którym efekty działań będą służyć,

⁴⁷⁸ Por.: M. Barańska-Fischer, *Innowacyjne produkty systemowe jako efekt implementacji inteligentnych specjalizacji regionu*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 262, 2016, s. 114.

- d. metod pomiarowych skierowanych na procesy wewnętrzne (sprawność przepływu informacji, poziom wzajemnego zaufania wewnątrz organizacji, skłonność do ścisłej współpracy i wymiany doświadczeń między pracownikami).

Przechodząc do **weryfikacji hipotez badawczych oraz odpowiedzi na pytania badawcze**, należy podkreślić, że analiza materiału empirycznego miała charakter ilościowy i jakościowy. Pytania badawcze (PB) sformułowano następująco:

- Jaki jest wizerunek rynkowy regionu łódzkiego w świetle opinii przedsiębiorstw sektora MSP oraz organów administracji publicznej/institucji pomocowych udzielających wsparcia innowacyjności dla przedsiębiorstw?
- Jakie są uwarunkowania realizacji aktywności innowacyjnej MSP w regionie?
- Jaki jest rodzaj i charakter stosowanych instrumentów w zakresie oddziaływania organów administracji publicznej/institucji pomocowych w regionie, na rzecz kształtowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP?
- Jak ocenia się charakter wsparcia innowacyjności dla MSP w regionie oraz jakość współpracy z organami administracji publicznej/institucjami pomocowymi?
- Jak kształtują się miary i wskaźniki pozwalające kwantyfikować rezultaty współpracy podmiotów badania w jego zakresie przedmiotowym?
- Jakie są wnioski i rekomendacje w zakresie podejmowania potencjalnych działań na rzecz kształtowania środowiska proinnowacyjnego dla podmiotów badania i innych interesariuszy regionu?

Hipotezy badawcze (H) i ich weryfikacja:

H1. Działania organów administracji publicznej/institucji pomocowych w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej MSP nie sprzyjają kształtowaniu przedsiębiorczych postaw i zachowań menedżerów organizacji, do których są kierowane.

H2. Ograniczona liczba przedsiębiorców MSP wykorzystuje pomoc organów administracji publicznej/institucji pomocowych w zakresie wspierania ich aktywności innowacyjnej w regionie łódzkim.

Podstawę weryfikacji hipotezy H1 i H2 stanowi odniesienie się zarówno do rezultatów badawczych dot. charakterystyki:

- a) rodzajów aktywności, podejmowanych przez organy administracji publicznej/institucje pomocowe, w stosunku do MSP regionu łódzkiego z jednej strony, z drugiej zaś
- b) kształtowania postaw i oceny uwarunkowań realizacji innowacyjności przez respondentów, reprezentujących sektor MSP.

Przedsiębiorstwa wykazujące najwyższą skłonność do podejmowania aktywności innowacyjnej zlokalizowane były głównie w Łodzi wraz z powiatem łódzkim wschodnim. Reprezentowały obszar działalności handlowej i/lub usługowej, poza handlem. Były to przede wszystkim przedsiębiorstwa małe, funkcjonujące na rynku głównie lokalnym do 5 lat. Ich właściciele posiadają w większości wykształcenie średnie.

Opinie przedsiębiorców w kwestii dotyczącej oceny jakości i efektywności realizacji współpracy z organami administracji publicznej/instytucjami pomocowymi, są istotnym parametrem brany przez nich pod uwagę, gdy ubiegają się o uzyskanie wsparcia na działalność innowacyjną. Diagnoza kluczowych barier i ograniczeń obejmuje, w świetle analizy stanowiska większości uczestników badania: restrykcyjne regulacje prawne, negatywne doświadczenia przedsiębiorców w kontaktach z urzędnikami oraz brak wyczerpujących informacji o istniejących programach/ofertach wsparcia oraz rodzajach instytucji/organizacji, od których można je pozyskać. Ponadto, brak zaufania przedsiębiorców do urzędników nie wpływa pozytywnie na kształtowanie, zdaniem większości, sprzyjającego klimatu do podejmowania aktywności innowacyjnej; miejsce lokalizacji przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem, przeważnie istotnym, który hamowałby skłonność przedsiębiorców do innowacji.

Badania marketingowe własne w obszarze diagnozowania jakości realizacji współpracy ww. stron powinny obejmować co najmniej 3 obszary/kategorie: jakość techniczną świadczonych usług dla przedsiębiorców, jakość obsługi przedsiębiorców przez urzędników organów administracji publicznej/ pracowników instytucji udzielających im wsparcia oraz jakość świadectwa materialnego (ocenę dokumentacji pod względem technicznym, solidność wykonania usługi, uprzejmość osoby kontaktującej się z przedsiębiorcą oraz zaufanie do urzędników). Pomimo uzyskania, większością opinii, wysokich i dość wysokich ocen przypisanych wymienionym powyżej kategoriom, uważa się, że bieżące warunki do prowadzenia działalności gospodarczej uległy pogorszeniu lub pozostawały bez zmian, w porównaniu do okresów przeszłych – ocenia się je, w przeważającej mierze, jako złe lub ani dobre, ani złe. Ponadto, oceny wizerunku regionu łódzkiego, dokonywane przez przedsiębiorców, zależne są od miejsca lokalizacji reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy, reprezentujący Skierniewice/powiat skierniewicki najlepiej (spośród wszystkich jednostek terytorialnych, biorących w badaniu udział) oceniają wizerunek regionu jako obszar przyjazny i atrakcyjny dla inwestorów.

Negatywny, zdaniem większości uczestników badania – przedsiębiorców, wizerunek regionu jako jednostki terytorialnej, istotnie statystycznie wpływa na brak ich aktywności innowacyjnej ($\chi^2 = 55,69$, $p = 0,00000 < 0,05$; $\chi^2 = 63,69$, $p = 0,00000 < 0,05$) – aktywność innowacyjna przedsiębiorców jest ściśle powiązana z negatywną oceną wizerunku regionu łódzkiego i jego poszczególnych jednostek terytorialnych. Podjęcie przez organy administracji publicznej/instytucje udzielające wsparcia dla sektora MSP odpowiednich działań w tym zakresie pozwoliłoby zmienić istniejący stan rzeczy, np. poprzez promocję regionu i swoich działań na jego rzecz.

Polityka innowacyjna państwa, polityka kredytowa (obok istniejącej konkurencji rynkowej i popytu na produkty przedsiębiorców), stan rozwoju infrastruktury rynkowej to zmienne, które silnie determinują procesy decyzyjne przedsiębiorców w kwestii ich aktywności innowacyjnej.

Wizerunek regionu łódzkiego, wsparcie ze strony organów administracji publicznej, jak również struktura i charakter lokalnej gospodarki (czy jest innowacyjna i przedsiębiorcza), czy proces absorpcji środków z UE stanowią istotne stymulanty ich działań w tym zakresie.

Wiedza i kompetencje urzędników, komunikacja z urzędnikami, zakres uzyskiwanych od nich informacji, stopień spełniania ich indywidualnych wymagań oraz poziom satysfakcji ze sposobu bezpośredniej obsługi to zmienne, które również wysoko wartościują. Podobnie rzecz się ma w przypadku oceny jakości świadectwa materialnego.

Wśród kluczowych barier i ograniczeń, występujących w obszarze współpracy przedsiębiorców z pracownikami organów administracji publicznej, wymienienia się restrykcyjne regulacje prawne oraz brak wyczerpujących informacji o istniejących programach/ofertach wsparcia oraz rodzajach instytucji/organizacji, od których można je pozyskać.

Aktywizowanie się respondentów – przedsiębiorców w inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym w przyszłości uzależnione jest od zdobytego wcześniej doświadczenia w tym zakresie oraz miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa.

Próbę sporządzenia oceny efektywności działań podejmowanych, w latach 2011-2013, przez organy administracji publicznej/instytucje wsparcia w sposób obiektywny i kompleksowy utrudnia fakt, że przedsiębiorcy nie podejmowali niemal zupełnie współpracy z ww. podmiotami i/lub nie potrafili rozpoznać faktu, że taką pomoc otrzymali (np. w postaci doradztwa, edukacji, czy zatrudnienia). Odnosząc się z kolei do oceny jakości tej współpracy w całym, rynkowym cyklu życia przedsiębiorstwa, oceny te są pozytywne. Uwagę zwraca fakt, że bardzo mała liczba przedsiębiorców skłonna jest do przekazywania danych badaczowi.

Kreowanie pożądanых relacji między interesariuszami ww. winno zatem zmierzać do wypracowania spójnej wizji i koncepcji oddziaływania na gospodarkę regionu, w oparciu o jej atuty i identyfikację posiadanych i potencjalnych możliwości. Z uwagi na bardzo niski odsetek przedsiębiorców zainteresowanych podjęciem aktywności innowacyjnej w ogóle (mimo, że eksplorują dostępne krajowe źródła na rzecz zdobywania informacji, częściowo też zagraniczne), trudno jest ocenić rodzaj efektów w szerszej skali, aniżeli wyłącznie odnosić je do rynków lokalnych i konkretnych podmiotów.

Samooceń, sporządzona przez przedsiębiorców, poziomu reprezentowanej przez nich aktywności innowacyjnej w reprezentowanych organizacjach jest niejednoznaczna, wielu z nich nie potrafi w ogóle wyrazić swego zdania w tej kwestii.

Rodzaj stosowanych instrumentów, w zakresie oddziaływania organów administracji publicznej/instytucji pomocowych, w wybranych jednostkach terytorialnych regionu, na rzecz kształtowania środowiska proinnowacyjnego dla MSP nie jest skromny. Dwoma najbardziej popularnymi źródłami, z których pochodzi

wsparcie (bezpośrednie i pośrednie) dla małego i średniego biznesu, jest budżet państwa (jednostki szczebla centralnego, agencje rządowe) oraz budżet regionu (jednostki szczebla regionalnego i/lub lokalnego). Aktywizowanie funduszy europejskich zyskuje na znaczeniu, na przestrzeni ostatnich lat, co jest szczególnie istotne dla przedsiębiorstw małych.

Podjmując próbę oceny metod i sposobów udzielania wsparcia innowacyjności dla MSP w regionie zauważa się, że ukierunkowanie działań, angażujących się w proces podmiotów powinno koncentrować się w wielu obszarach. Ich wyznaczenie w sposób „prorynkowo” uzasadniony, tzn. zgodny z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy regionu, w szczególności MSP i władz publicznych, jest kluczowe w aspekcie kształtowania założeń realizacji społecznie odpowiedzialnej polityki regionalnej. Stopień ich uszczegółowienia jest pochodną konstrukcji i realizacji misji, wizji, celów i strategii rozwoju gospodarki regionu, jak i jego subregionów.

Zatem ocena metod i sposobów udzielania wsparcia innowacyjności dla MSP w regionie łódzkim, w latach 2011-2013, jest negatywna, biorąc pod uwagę merytoryczną zawartość materiału empirycznego i stopień jego użyteczności dla decydentów regionu.

Reasumując: w świetle prowadzonych rozważań stwierdza się sprawdzenie⁴⁷⁹ słuszności konstrukcji postawionych hipotez badawczych H1 i H2.

H3. Zróżnicowane pod względem aktywności innowacyjnej MSP regionu łódzkiego pragną aktywnie uczestniczyć w projektowaniu środowiska proinnowacyjnego przez organy administracji publicznej/instytucje pomocowe.

Oceny prawdziwości hipotezy dokonano w treści rozdziału 5.

Konkludując, podkreślić należy, że rekomendacje, postulaty, jakie formułowano pod adresem organów administracji publicznej/instytucji pomocowych, zdiagnozowali **wszyscy, ale to wszyscy przedsiębiorcy**, biorący udział w badaniu, (niezależnie od tego, czy podjęli w okresie objętym badaniem, czy nie działania innowacyjne). Fakt ten świadczy jednoznacznie o tym, iż większość uczestników badania reprezentowała, w stosunku do otoczenia, w tym przypadku organów administracji publicznej/instytucji, wsparcia wyłącznie postawę „życzeniową” – „chcą wiele, a nie chcą dać za wiele”.

Łączna liczba opracowanych postulatów i rekomendacji wynosi 39 (ujęto je w 6 grup rodzajowych) i dla każdej z nich określono stopień znaczenia⁴⁸⁰.

⁴⁷⁹ „W naukach o zarządzaniu zazwyczaj przyjmuje się takie podejście, że hipoteza jest sprawdzana. (...) hipotezy ulegają falsyfikacji bądź konfirmacji, mogą być potwierdzone lub nie. Najogólniej można powiedzieć, że hipoteza to przypuszczenie na temat rzeczywistości, a sprawdzenie hipotezy (ocena prawdziwości hipotezy) odbywa się przez porównanie stanu hipotetycznego z faktycznym”. A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 5/2013 (158), ss. 32-33.

⁴⁸⁰ Pragnę w tym miejscu nadmienić, na marginesie prowadzonych rozważań, że takiej aktywności respondentów, jak miało to miejsce w odniesieniu do powyżej rozpatrywanej w badaniu kwestii, spodziewałam się w całym badaniu marketingowym. Rzeczywistość

Wkład autorki monografii w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości sprowadzić można do:

- 1 – rozpoznania uwarunkowań kształtowania cech środowiska proinnowacyjnego dla MSP implikowanego relacjami, wynikającymi ze współpracy z organami administracji publicznej w ujęciu regionalnym,
- 2 – opracowanie rekomendacji i wskazówek dla:
 - a – praktyków gospodarczych, reprezentujących sektor MSP w regionie, w zakresie kształtowania relacji (i więzi) z organami administracji publicznej (rządowymi i samorządowymi)/instytucjami pomocowymi dla MSP,
 - b – organów administracji publicznej (rządowych i samorządowych) w zakresie kształtowania relacji (i więzi) z sektorem MSP,
- 3 – konstrukcji obszernych narzędzi badawczych (kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu), które mogą być użyteczne (*w całości lub w fragmentach*) w środowisku naukowo-badawczym,
- 4 – opracowania modelu, którego aplikacja może umożliwić kształtowanie zintegrowanej współpracy stron: administracji publicznej (oraz instytucji udzielających wsparcia) i sektora MSP – ujęcie mezoekonomiczne,
- 5 – wkładu w rozwój zarządzania publicznego jako subdyscypliny naukowej: partycypacja w zakresie kształtowania kierunków zintegrowanej współpracy stron: administracji publicznej (oraz instytucji udzielających wsparcia) i sektora MSP, by wzmacniać potencjał innowacyjny przedsiębiorców – ujęcie mezoekonomiczne.

Aktualny charakter omawianej problematyki zarówno na gruncie teorii i praktyki gospodarczej, jak również rosnąca popularność jej analizy w różnych dyscyplinach naukowych (w Polsce, jak i na świecie) przemawia za tym, by nadal rozwijać metody i narzędzia eksploracji zjawisk, procesów zachodzących w obszarze przedsiębiorczości i innowacyjności współczesnych organizacji. Zgromadzony materiał empiryczny stanowić może dla badaczy istotny punkt orientacji, np. celem przeprowadzania w przyszłości własnych badań marketingowych w szerszym zakresie geograficznym, czy podmiotowym. Zachodziłaby wówczas konieczność opracowania **mniej rozbudowanych merytorycznie i objętościowo narzędzi pomiarowych**, co już powyżej podkreślano. Przyczyni się to do skrócenia czasu realizacji całego procesu badawczego i opracowywania jego rezultatów.

Wskazane jest ponadto, by w galopującym coraz szybciej świecie, każdy badacz – „eksplorator rynku” naukowiec, podejmując się aktywności badawczo-naukowej i/lub każdej z osobna, mógł się samorealizować w sposób „odpowie-

zweryfikowała jednak szybko moje wyobrażenie o tym, a mój nadmierny optymizm, podyktowany dotychczasową postawą badawczą, został poskromiony tym razem przez uczestników niniejszego badania. Sytuacja ta pozwala mi jednak wyciągnąć odpowiednie wnioski na przyszłość; krótko mówiąc – uczy mnie nowej postawy.

działnie zrównoważony” zarówno wobec siebie samego, jak i najbliższego otoczenia.

Monografia może być użyteczna zarówno dla przedsiębiorców reprezentujących sektor MSP, jak również dla naukowców, zajmujących się omawianą problematyką, czy wreszcie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego i instytucji pomocowych dla MSP funkcjonujących w regionie łódzkim oraz poza nim. Dla studentów może stanowić swoistego rodzaju kompendium wiedzy nt. analizy zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych zachodzących na współczesnym rynku regionalnym.

Spis rysunków

Rys. 1. Wyznaczanie kierunków rozwoju organizacji w kontekście realizowanych celów, wartości oraz wizji i misji – pytania kluczowe i odzwierciedlenie realizacji koncepcji	58
Rys. 2. System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.....	63
Rys. 3. Rynek regionu jako źródło pozyskiwania jego czynników rozwojowych	92
Rys. 4. Obszary i aktorzy kreowania regionalnej specjalizacji.....	106
Rys. 5. Miejsce polityki innowacyjnej w strukturze pozostałych polityk, istotnych dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności współczesnych organizacji	145
Rys. 6. Realizacja polityki innowacyjnej i jej uwarunkowania	148
Rys. 7. Podmioty kształtowania innowacji na rzecz tworzenia nowoczesnej gospodarki regionu	159
Rys. 8. Polityka innowacyjna w kontekście realizacji polityk szczegółowych.....	169
Rys. 9. Model kształtowania zintegrowanej współpracy stron: administracji publicznej i sektora MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla biznesu – ujęcie mezoekonomiczne (część główna)	182
Rys. 10. Model kształtowania zintegrowanej współpracy stron: administracji publicznej i sektora MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego dla biznesu – ujęcie mezoekonomiczne (część szczegółowa) – Sprzężenie zwrotne: administracja publiczna – MSP.....	183
Rys. 11. Zadania i działania organizacji w zakresie zarządzania innowacjami – ujęcie strategiczne i operacyjne	187
Rys. 12. Struktura MSP w regionie łódzkim, zarejestrowanych w wykazie REGON na dzień 31.XII.2013 roku	199
Rys. 13. Udział MSP z poszczególnych jednostek terytorialnych w próbie badawczej	200
Rys. 14. Zasięg przestrzenny działalności przedsiębiorstw ogółem	201
Rys. 15. Okres istnienia na rynku przedsiębiorstw ogółem	203
Rys. 16. Rodzaj działalności prowadzonej przez ogół przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu	204
Rys. 17. Rodzaj działalności reprezentowanej przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu w poszczególnych jednostkach terytorialnych (odsetek respondentów).....	205
Rys. 18. Rodzaj sektora reprezentowanego przez ogół przedsiębiorstw	205
Rys. 19. Wykształcenie respondentów (ogółem)	206
Rys. 20. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii ogółu respondentów	209

Rys. 21. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych (odsetek (%) respondentów)	209
Rys. 22. Charakterystyka wizerunku regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów z poszczególnych jednostek terytorialnych (odsetek (%) respondentów)	212
Rys. 23. Determinanty rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii ogółu respondentów (liczba respondentów)	213
Rys. 24. Determinanty rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów z poszczególnych jednostek terytorialnych (odsetek (%) respondentów)	214
Rys. 25. Warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w ostatnich 3 latach w świetle opinii respondentów	215
Rys. 26. Bieżące warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w świetle opinii respondentów	215
Rys. 27. Przedsiębiorstwa aktywne i nieaktywne innowacyjnie (w latach 2011-2013) w próbie badawczej	217
Rys. 28. Liczba odpowiedzi ogółu respondentów na pytanie: „Czy reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo zamierza podjąć w latach 2014-2016 inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym?”	218
Rys. 29. Rodzaje efektów wynikające z realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w próbie	228
Rys. 30. Subiektywna ocena poziomu aktywności innowacyjnej reprezentowanych przedsiębiorstw w próbie	229
Rys. 31. Bariery i ograniczenia występujące we współpracy przedsiębiorców z pracownikami organów administracji publicznej/instytucjami wsparcia w świetle opinii ogółu uczestników badania (liczba respondentów)	235
Rys. 32. Skala nowości innowacji w świetle opinii 21 respondentów	243
Rys. 33. Opinie respondentów dotyczące określenia rodzaju potencjalnych aktywności rynkowych, mogących wyniknąć z tytułu kreowania przez organy administracji publicznej/instytucje wsparcia środowiska proinnowacyjnego dla MSP (liczba respondentów w próbie badawczej)	260
Rys. 34. Liczba uczestników wywiadu z poszczególnych jednostek terytorialnych	263
Rys. 35. Rodzaj reprezentowanego podmiotu rynkowego przez uczestników wywiadu	263
Rys. 36. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie ogólne (odsetek (%) odpowiedzi respondentów)	264
Rys. 37. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie szczegółowe (liczba respondentów)	265
Rys. 38. Determinanty kształtowania rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie szczegółowe (liczba respondentów)	265

Rys. 39. Warunki do prowadzenia działalności w regionie łódzkim w świetle opinii uczestników wywiadu – ujęcie szczegółowe (liczba respondentów).....	266
Rys. 40. Rodzaje udzielonego wsparcia dla MSP przez organ administracji publicznej/institucję pomocową (liczba respondentów).....	266
Rys. 41. Rodzaj źródła pochodzenia wsparcia bezpośredniego przez uczestników wywiadu (odsetek (%) respondentów)	267
Rys. 42. Rodzaj źródła pochodzenia wsparcia pośredniego przez uczestników wywiadu (odsetek (%) respondentów)	267
Rys. 43. Rodzaj źródła pochodzenia wsparcia (bezpośredniego i pośredniego) udzielanego przez organ administracji publicznej/institucję pomocową dla MSP w regionie łódzkim – ujęcie sumaryczne (odsetek (%) respondentów)	268
Rys. 44. Kryteria udzielania wsparcia dla MSP na rzecz ich aktywności innowacyjnej w świetle opinii uczestników wywiadu (odsetek (%) respondentów)	268
Rys. 45. Formy i instrumenty wsparcia wykorzystywane przez respondentów na rzecz kreowania innowacyjności przedsiębiorstw (liczba podmiotów rynkowych).....	269
Rys. 46. Ocena jakości współpracy (w latach 2011-2013) reprezentowanego organu administracji publicznej/reprezentowanej instytucji wsparcia z MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie (odsetek (%) respondentów).....	273
Rys. 47. Czynniki wpływające na jakość współpracy pracowników organów administracji publicznej/institucji wsparcia i MSP – ranga determinant w świetle opinii uczestników badania (liczba respondentów).....	274
Rys. 48. Bariery występujące we współpracy: urzędnik – przedsiębiorca i ocena ich istotności przez respondentów (odsetek (%) respondentów)	274
Rys. 49. Rodzaje podmiotów rynkowych, z którymi współpracowały organy administracji publicznej/institucje pomocowe na rzecz udzielania dla aktywności innowacyjnej MSP w regionie łódzkim (odsetek (%) respondentów)	275
Rys. 50. Zastrzeżenia/uwagi zgłaszane pod adresem MSP przez organy administracji publicznej/institucje pomocowe w obszarze kształtowania wzajemnej współpracy, tj. działań na rzecz wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców (odsetek (%) respondentów).....	276
Rys. 51. Opinie respondentów dotyczące oceny, czy reprezentowany przez nich podmiot rynkowy jest przyjazny dla MSP z punktu widzenia wyszczególnionych kryteriów (liczba respondentów)	277
Rys. 52. Opinie respondentów dotyczące samooceny, na ile pracownicy reprezentowanego przez nich podmiotu rynkowego rozumieją potrzeby przedsiębiorców MSP w poszczególnych obszarach (liczba respondentów)....	279
Rys. 53. Opinie respondentów dotyczące oceny skuteczności sposobów komunikacji z przedsiębiorcą MSP (liczba respondentów)	281

Rys. 54. Ocena kultury wewnątrzorganizacyjnej reprezentowanego organu administracji publicznej/instytucji udzielającej wsparcia dla MSP w świetle opinii uczestników wywiadu bezpośredniego (liczba respondentów)	283
Rys. 55. Opinie respondentów dotyczące oceny poszczególnych zmiennych w obszarze ich oddziaływania na kształtowanie systemu prawnego (liczba respondentów)	285

Spis tabel

Tabela 1. Klasyfikacja postaw ludzkich	39
Tabela 2. Współczesne definicje pojęcia „przedsiębiorczość” – wybrane interpretacje polskich autorów	46
Tabela 3. Zasady przewodnie nowego paradygmatu zarządzania	55
Tabela 4. Cechy psychiczne sprzyjające i utrudniające podejmowanie działań przedsiębiorczych	69
Tabela 5. Komponenty wartości regionu dla jego interesariuszy	95
Tabela 6. Mocne strony i oczekiwania głównych grup – uczestników środowiska proinnowacyjnego w kontekście potrzeb w zakresie kreowania inteligentnych specjalizacji w regionie	106
Tabela 7. Czynniki determinujące potencjał innowacyjny regionu	114
Tabela 8. Kluczowe instytucje RSI i ich rola w kreowaniu potencjału innowacyjnego regionu	126
Tabela 9. Zbiór korzyści, wynikających ze współpracy podmiotów: administracja publiczna – przedsiębiorcy – wskazania strategiczne	179
Tabela 10. Rodzaj i liczba instytucji otoczenia biznesu istniejących w regionie łódzkim w 2013 roku (tj. w okresie finalizacji realizacji badania własnego)	181
Tabela 11. Charakterystyka szczegółowa wybranych elementów modelu kształtowania współpracy MSP z administracją publiczną	184
Tabela 12. Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON na dzień 31.XII.2013 roku w poszczególnych podregionach (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)	199
Tabela 13. Udział MSP z poszczególnych jednostek terytorialnych w próbie badawczej a wielkość reprezentowanego przedsiębiorstwa (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)	200
Tabela 14. Zasięg przestrzenny działalności przedsiębiorstw w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)	202
Tabela 15. Okres istnienia na rynku przedsiębiorstw w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)	203
Tabela 16. Rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)	204
Tabela 17. Rodzaj sektora reprezentowanego przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw)	206
Tabela 18. Wykształcenie respondentów a rodzaj reprezentowanej jednostki terytorialnej (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)	207
Tabela 19. Wizerunek regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)	209

Tabela 20. Charakterystyka wizerunku regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)	210
Tabela 21. Charakterystyka wizerunku regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów z poszczególnych jednostek terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)	211
Tabela 22. Determinanty rozwoju regionu łódzkiego w świetle opinii respondentów ogółem oraz w odniesieniu do poszczególnych jednostek terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów)	213
Tabela 23. Przedsiębiorstwa aktywne i nieaktywne innowacyjnie w próbie badawczej (w latach 2011-2013) w poszczególnych jednostkach terytorialnych (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw w próbie)	218
Tabela 24. Struktura odpowiedzi respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych na pytanie: „Czy reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo zamierza podjąć w latach 2014-2016 inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym?” (liczba (n) i odsetek (%) przedsiębiorstw w próbie).....	219
Tabela 25. Struktura odpowiedzi ogółu respondentów na pytanie: „Czy decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie posiada w tym zakresie?” (odsetek respondentów w próbie)	220
Tabela 26. Liczba respondentów w poszczególnych jednostkach terytorialnych reprezentujących stanowisko, że aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie posiada w tym zakresie (w odniesieniu do wyszczególnionych okresów czasowych).....	220
Tabela 27. Rodzaje działań podejmowane przez aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa w całym cyklu ich istnienia na rynku (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie)	221
Tabela 28. Rodzaj i częstotliwość wdrożenia innowacji przez przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie (liczba respondentów (n)	221
Tabela 29. Rodzaj źródła pozyskiwania informacji na potrzeby realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa w ogóle, również poza okresem objętym badaniem (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie).....	222
Tabela 30. Stopień ważności poszczególnych czynników wewnętrznych, istotnych w procesie decyzyjnym respondentów na rzecz podejmowania aktywności innowacyjnej reprezentowanego MSP (liczba respondentów)...	223
Tabela 31. Stopień ważności poszczególnych czynników zewnętrznych, istotnych w procesie decyzyjnym respondentów na rzecz podejmowania aktywności innowacyjnej reprezentowanego MSP (liczba respondentów)	224
Tabela 32. Podstawowe charakterystyki opisowe dla oceny rangi* (ważności oddziaływania) czynników wewnętrznych i zewnętrznych na podejmowanie decyzji w zakresie aktywności innowacyjnej reprezentowanego przedsiębiorstwa	225

Tabela 33. Charakter oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych na innowacyjność reprezentowanego przez respondentów przedsiębiorstwa (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie)	226
Tabela 34. Rodzaje efektów wynikające z realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw (odsetek (%) respondentów w próbie n = 89 MSP, którzy zdiagnozowali rodzaj efektu oraz w całej próbie badawczej N = 1528 MSP)	228
Tabela 35. Opinie respondentów dotyczące faktu podjęcia/nie podjęcia (w latach 2011-2013) przez przedsiębiorstwo współpracy z organami administracji publicznej/instytucjami wsparcia (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie N = 1528)	230
Tabela 36. Charakter wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw (w latach 2011- 2013) ze strony organów administracji publicznej/instytucji pomocowych (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie n = 14 podmiotów podejmujących współpracę oraz w całej próbie respondentów N = 1528)	230
Tabela 37. Obszary funkcjonowania MSP, w których udzielono wsparcia przedsiębiorcom (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w ogólnej liczbie jednostek wsparcia n = 19*)	231
Tabela 38. Opinie respondentów dotyczące oceny, czy organy administracji publicznej/instytucje wsparcia utworzyły (w latach 2011-2013) klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej przez MSP w regionie (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie N = 1528)	232
Tabela 39. Bariery i ograniczenia występujące we współpracy przedsiębiorców z pracownikami organów administracji publicznej/instytucjami wsparcia w świetle opinii 826 uczestników badania, którzy uważali, że brak jest klimatu sprzyjającego podejmowaniu aktywności innowacyjnej w regionie (liczba (n) i odsetek (%) respondentów w próbie n = 826*)	234
Tabela 40. Mierniki działań administracji publicznej, w ramach istniejącego prawa, w świetle opinii respondentów, których zdaniem organy administracji publicznej/instytucje wsparcia utworzyły klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej dla MSP w latach 2011-2013 (odsetek respondentów w próbie n = 260)	236
Tabela 41. Odsetek respondentów (spośród 260 uczestników badania, którzy stwierdzili, że istnieje w regionie klimat sprzyjający ich aktywności innowacyjnej) oceniających wyszczególnione działania podejmowane na ich rzecz przez organy administracji publicznej/instytucje pomocowe w latach 2011-2013	241
Tabela 42. Średnie, roczne nakłady finansowe brutto (w tys. zł) poniesione na aktywność innowacyjną przez 21 przedsiębiorstw w latach 2011-2013 (n – liczba respondentów oraz ich odsetek (%) w próbie n = 21)	242
Tabela 43. Wybrane miary statystyczne charakteryzujące poszczególne grupy wskaźników i wyszczególnione zmienne (w latach 2011-2013), przypisane przez 21 uczestników badania	245

Tabela 44. Liczba odpowiedzi 21 respondentów dla wyszczególnionych zmiennych badawczych, które dot. charakterystyki aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa w latach 2011-2013.....	249
Tabela 45. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie kierunków działań organów administracji publicznej/institucji udzielających wsparcia dla MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w kontekście diagnozy znaczenia rangi poszczególnych zmiennych (% respondentów w próbie badawczej).....	252
Tabela 46. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie typu instytucji partnerskich, z którymi MSP pragnie współpracować w przyszłości (% respondentów w próbie badawczej).....	254
Tabela 47. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie typu obszaru/obszarów działalności przedsiębiorstwa, w którym/których potrzebne jest, w kolejnych 3 latach aktywności rynkowej MSP, wsparcie ze strony organów administracji publicznej/institucji udzielających wsparcia (% respondentów w próbie badawczej)	255
Tabela 48. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie szczegółowych kierunków profilowania działań przez organy administracji publicznej/institucje udzielające wsparcia w obszarach administracyjno-prawnym i zarządzania funkcjonującym MSP (% respondentów w próbie badawczej).....	256
Tabela 49. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie szczegółowych kierunków profilowania działań przez organy administracji publicznej/institucje udzielające wsparcia w obszarze techniczno-informacyjnym funkcjonowania MSP (% respondentów w próbie badawczej)	257
Tabela 50. Rodzaje rekomendacji respondentów: określenie szczegółowych kierunków profilowania działań przez organy administracji publicznej/institucje pomocowe dla MSP na rzecz udzielania im wsparcia w obszarze aktywności B+R (% respondentów w próbie badawczej).....	258
Tabela 51. Struktura opinii respondentów dot. określenia rodzaju potencjalnych aktywności rynkowych, mogących wynikać z tytułu kreowania przez organy administracji publicznej/institucje wsparcia środowiska proinnowacyjnego dla MSP (% respondentów w próbie badawczej).....	259
Tabela 52. Wybrane statystyczne miary opisowe dla charakterystyki wskaźników produktu.....	270
Tabela 53. Zestawienie danych dotyczących realizacji projektów wsparcia dla MSP	271
Tabela 54. Zestawienie wybranych danych dotyczące realizacji projektów wsparcia dla MSP	272
Tabela 55. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny jakości współpracy reprezentowanego organu administracji publicznej/reprezentowanej instytucji wsparcia z MSP na rzecz kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie (w latach 2011-2013).....	273

Tabela 56. Wybrane miary statystyczne dotyczące samooceny w kwestii, czy reprezentowany przez respondentów podmiot rynkowy był przyjazny dla MSP	278
Tabela 57. Wybrane miary statystyczne dotyczące samooceny w kwestii, czy pracownicy reprezentowanego przez respondentów podmiotu rynkowego rozumieją potrzeby przedsiębiorców MSP	280
Tabela 58. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny skuteczności sposobów komunikacji respondentów z przedsiębiorcami MSP	282
Tabela 59. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny kultury wewnątrzorganizacyjnej urzędu/institucji	284
Tabela 60. Wybrane miary statystyczne dotyczące oceny poszczególnych zmiennych w obszarze ich oddziaływania na kształtowanie systemu prawnego	286

Spis załączników

Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy: „Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP w regionie łódzkim” – z perspektywy MSP	308
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu: „Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP w regionie łódzkim” – z perspektywy organów administracji publicznej/instytucji pomocowych dla MSP	327
Załącznik 3. Istniejący stan wiedzy w zakresie tematu badawczego. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej	338
Załącznik 4. Przykłady finansowego i pozafinansowego wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej	351
Załącznik 5. Innowacyjność przedsiębiorstw MSP w Polsce wg danych GUS. Stan na październik 2014 r. (<i>w czasie realizacji badania własnego</i>).....	351
Załącznik 6. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce	351
Załącznik 7. Charakterystyka instytucji otoczenia biznesu w Polsce (stan na 2014 r.).....	351
Załącznik 8. Charakterystyka innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce	355

Załącznik 1

Kwestionariusz ankietowy: „Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP w regionie łódzkim” – z perspektywy MSP

Politechnika Łódzka Łódź, Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji

Opracowanie koncepcji badania marketingowego:

dr Mirella Barańska-Fischer

Realizacja badania marketingowego:

Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia, prezes: dr Ewa Kochańska

90-360 Łódź, ul. Piotrkowska 238, www.proakademia.eu

Szanowni Państwo, Przedsiębiorcy MSP z regionu łódzkiego

Zapraszamy Państwa do wypełnienia niniejszego kwestionariusza ankietowego w ramach prowadzonego badania marketingowego **wśród Przedsiębiorców reprezentujących małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) zlokalizowane w regionie łódzkim.**

Głównym celem badania jest uzyskanie informacji, jak oceniacie Państwo sferę Waszej współpracy z organami administracji publicznej w obszarze tematycznym badania marketingowego pt.:

„Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej Przedsiębiorców z sektora MSP w regionie łódzkim”.

Zapewniamy Państwa, że badanie ankietowe ma charakter anonimowy, a otrzymane dane będą traktowane jako **ściśle poufne**, prezentowane w sposób zbiorczy, uniemożliwiający identyfikację poszczególnych respondentów.

To okazja, aby Państwa opinie, w zakresie tematycznym niniejszego badania, zostały usłyszane przez władze regionu, którym zależy na kreowaniu jak najlepszych relacji z przedsiębiorcami – dziś i w przyszłości.

Z poważaniem,
dr Mirella Barańska-Fischer
oraz zespół badawczy z Pro-Akademii

mail: m.fischer@p.lodz.pl

Uwaga!

Instrukcja udzielania odpowiedzi: wybraną odpowiedź prosimy zaznaczyć **znakiem X**, ewentualnie w miejscach kropkowanych uzupełnić. W przypadku niektórych pytań potrzebne będą dane ilościowe (z archiwum przedsiębiorstwa).

CZĘŚĆ 1

REGION ŁÓDZKI W ŚWIEŁIE OPINII PRZEDSIĘBIORCÓW Z SEKTORA MSP (MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW) – DIAGNOZA SYTUACJI RYNKOWEJ Z PERSPEKTYWY LAT 2011-2013

(Wyjaśnienie: Region łódzki = województwo łódzkie)

PYTANIA 1-5:

Skala ocen: 0-2

Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń		1 – zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 0 – nie mam zdania (trudno powiedzieć)		
		1	2	0
1. Region łódzki jest Pana/Pani zdaniem:				
a	przedsiębiorczy i innowacyjny			
b	przyjazny i atrakcyjny dla inwestorów			
c	przyjazny i atrakcyjny dla mieszkańców			
d	wyróżniający się na tle pozostałych regionów w kraju			
e	inny, jaki?			
2. Wizerunek regionu łódzkiego jest:				
a	pozytywny			
b	negatywny			
c	nie mam zdania			
3. Rozwój regionu łódzkiego zależy od:				
a	współpracy przedsiębiorców z administracją publiczną			
b	rodzaju istniejących przedsiębiorstw			
c	innowacyjności MSP w regionie			
d	rodzaju nowopowstających przedsiębiorstw			
e	promocji regionu			
f	innych czynników, jakich?			
4. Warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w regionie w ostatnich 3 latach:				
a	poprawiły się w ostatnich 3. latach			
b	pogorszyły się w ostatnich 3. latach			
c	ani się nie poprawiły, ani nie pogorszyły			
d	nie mam zdania			
5. Bieżące warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w regionie:				
a	są dobre dla przedsiębiorców			
b	są złe dla przedsiębiorców			
c	są ani dobre ani złe			
d	nie mam zdania			

CZĘŚĆ 2

AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA MSP I UWARUNKOWANIA JEJ REALIZACJI

Czy reprezentowane przez Pana/Panią MSP było oraz jest i będzie aktywne innowacyjnie?

1. Reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo podjęło w latach 2011-2013 inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym:

- a ☐ tak (proszę wymienić ich rodzaj/rodzaje w pytaniu 3 – kolumna A)
- b ☐ nie (proszę pominąć pytanie 3 – kolumna A)
- c ☐ nie mam zdania (proszę pominąć pytanie 3 – kolumna A)

2. Reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo zamierza podjąć w latach 2014-2016 inicjatywy i działania o charakterze innowacyjnym:

- a ☐ tak (proszę wymienić ich rodzaj/rodzaje w pytaniu 3 – kolumna B)
- b ☐ nie (proszę przejść do pytania 4)
- c ☐ nie mam zdania (proszę przejść do pytania 4)

3. Rodzaj podjętych i planowanych inicjatyw i działań o charakterze innowacyjnym w reprezentowanym przedsiębiorstwie poszczególnych okresach czasu (3 lata wstecz i 3 do przodu)

1. Warianty odpowiedzi		W latach:	
		2011-2013 (kolumna A)	2014-2016 (kolumna B)
a	wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalenie dotychczasowych		
b	wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji		
c	wejście na nowy rynek zbytu		
d	zastosowanie nowego sposobu sprzedaży produktów		
e	wprowadzenie nowego sposobu organizacji produkcji		
f	wykorzystanie nowych sposobów dotarcia do klienta		
g	inne rodzaje, jakie?		

4. Liczba podjętych w ostatnich 3 latach innowacji wg ich rodzajów (średnio w roku):

Rodzaje innowacji		Liczba realizowanych innowacji średnio w roku						
		0	1-2	3-5	6-10	11-20	30-40	więcej niż 41
a	innowacja produktowa, tzw. <i>absolutna nowość</i>							
b	innowacja produktowa <i>jako wynik udoskonalenia dotychczasowego</i>							

	produktu								
c	innowacja procesowa jako nowy sposób organizacji procesu produkcji								
d	innowacja organizacyjna jako zmiana dotychczasowego sposobu działania								
e	innowacja marketingowa jako struktura instrumentów marketingowych, np. ceny, promocji, dystrybucji, personelu								
f	inna, jaka?								

5. Rodzaje źródeł pozyskiwania informacji na potrzeby realizacji aktywności innowacyjnej reprezentowanego przez Pana/Panią przedsiębiorstwa (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź):

- a ☐ źródła krajowe
b ☐ źródła zagraniczne
c ☐ nie mam zdania

6. Proszę określić rangę każdego z pięciu wymienionych czynników, istotnych w procesie podejmowania aktywności innowacyjnej reprezentowanego przedsiębiorstwa.

Uwaga!

10 – oznacza najważniejszy czynnik, 1 – najmniej ważny, zaś 0 – nie mam zdania.

A. czynniki wewnętrzne	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1 – kapitał finansowy											
2 – kapitał rzeczowy											
3 – kapitał ludzki (wykształcenie pracowników, wiedza, informacje)											
4 – wielkość przedsiębiorstwa											
5 – prace B+R											
B. czynniki zewnętrzne											
1 – polityka innowacyjna państwa											
2 – konkurencja na rynku docelowym											
3 – popyt i trendy rynkowe											
4 – stan rozwoju infrastruktury rynkowej											
5 – polityka kredytowa państwa											

7. Czy wymienione czynniki wewnętrzne/zewnętrzne stymulują czy ograniczają innowacyjność przedsiębiorstwa? Jaka jest ich siła oddziaływania?

Skala ocen: 3-0

3 – silny wpływ, 2 – średni wpływ, 1 – słaby wpływ, 0 – neutralny wpływ)

Lp.	Wewnętrzne czynniki – lista rozszerzona	STYMU-LANTY				DESTYMU-LANTY			
	skala ocen:	3	2	1	0	3	2	1	0
a	zasoby rzeczowe (park maszynowy, wyposażenie)								
b	wiedza przedsiębiorcy dot. źródeł finansowania innowacyjności								
c	zasoby finansowe do dyspozycji								
d	wielkość przedsiębiorstwa								
e	prace z zakresu B+R								
f	zdolność kredytowa								
g	inne, jakie?								
	Zewnętrzne czynniki – lista rozszerzona								
a	wsparcie ze strony administracji publicznej								
b	struktura lokalnej gospodarki								
c	istniejący popyt i trendy rynkowe (oczekiwania klientów)								
d	wizerunek regionu łódzkiego								
e	innowacyjność i przedsiębiorczość regionu								
f	proces ubiegania się o fundusze UE								
g	inne, jakie?								

8. Aktywność innowacyjna reprezentowanego przez Pana/Panią przedsiębiorstwa w latach 2011-2013 przyniosła następujące efekty

(można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź):

Lp.	Warianty odpowiedzi:	tak	nie	nie mam zdania
a	wzrost przychodów ze sprzedaży wyrobów/usług			
b	wzrost udziału w rynku			
c	rozszerzenie rynków zbytu			
d	rozszerzenie asortymentu			
e	poprawę jakości produktów			
f	wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwie			
g	inne, jakie?			

9. Subiektywna ocena poziomu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest:

- a ☐ pozytywna
- b ☐ negatywna
- c ☐ nie mam zdania

10. Czy decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie posiada w tym zakresie?

Dotyczą decyzji w latach:	Aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa determinuje doświadczenie, jakie posiada w tym zakresie		
	a – tak	b – nie	c – nie mam zdania
2011-2013			
2014-2016			

CZEŚĆ 3

CZY ADMINISTRACJA PUBLICZNA/INSTYTUCJE OKOŁOBIZNESOWE WSPIERAJĄ PRZEDSIĘBIORCÓW MSP W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI? RODZAJE I FORMY OTRZYMANEGO WSPARCIA W LATACH 2011-2013

1. Wsparcie innowacyjności dla reprezentowanego przez Pana/Panią przedsiębiorstwa miało charakter:

- a ☐ wsparcia finansowego
- b ☐ wsparcia pozafinansowego
- c ☐ wsparcia pośredniego (np. w rozwój infrastruktury w regionie)
- d ☐ wsparcia bezpośredniego (np. doradztwo, dotacje i inne rodzaje)
- e ☐ nie otrzymano wsparcia (proszę przejść do pytania 8)

2. Wsparcie bezpośrednie pochodziło ze źródeł:

- a ☐ z budżetu państwa (jednostki szczebla centralnego, np. ministerstwo, agencje rządowe)
- b ☐ z budżetu regionu (z jednostek szczebla regionalnego i/lub lokalnego)
- c ☐ z funduszy Unii Europejskiej
- d ☐ z innych źródeł, z jakich?

3. Wsparcie pośrednie pochodziło ze źródeł:

- a ☐ z budżetu państwa (jednostki szczebla centralnego, np. ministerstwo, agencje rządowe)
- b ☐ z budżetu regionu (z jednostek szczebla regionalnego i/lub lokalnego)
- c ☐ z funduszy Unii Europejskiej
- d ☐ z innych źródeł, z jakich?

4. W których z niżej wymienionych obszarów funkcjonowania, przedsiębiorstwo otrzymało wsparcie ze strony administracji publicznej?

Skala odpowiedzi: 1 – tak, 2 – nie, 0 – nie mam zdania

- a ☐ zakładanie MSP
- b ☐ inwestycje rzeczowe
- c ☐ B+R oraz nowe technologie
- d ☐ informacja, doradztwo, edukacja
- e ☐ eksport/import
- f ☐ zatrudnienie
- g ☐ infrastruktura techniczna
- h ☐ inny, jaki?

5. W latach 2011-2013 reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo:

- a ☐ skorzystało ze wsparcia innowacyjności ze strony organów administracji publicznej 1-3 razy
- b ☐ skorzystało ze wsparcia innowacyjności ze strony organów administracji publicznej 4-6 razy
- c ☐ skorzystało ze wsparcia innowacyjności ze strony organów administracji publicznej 7 razy i więcej
- d ☐ nie skorzystało ze wsparcia innowacyjności (proszę przejść do pytania 8)

6. Wsparcie innowacyjności przedsiębiorstwa w latach 2011-2013 obejmowało następujące formy i instrumenty:

- a ☐ usługi szkoleniowo-doradcze
- b ☐ ulgi podatkowe i premie lokalizacyjne
- c ☐ zamówienia publiczne
- d ☐ gwarancje kredytowe
- e ☐ preferencyjne kredyty
- f ☐ granty i subsydia
- g ☐ fundusze poręczeniowe
- h ☐ dotacje pieniężne na inwestycje
- i ☐ dotacje rzeczowe
- j ☐ dopłata do kapitału zakładowego
- k ☐ doradztwo patentowe
- l ☐ lobbing na rzecz lokalnego biznesu
- m ☐ inne, jakie?

7. Wśród zewnętrznych źródeł finansowania działalności korzystano (w latach 2011-2013) z:

- a ☐ Regionalnego Programu Operacyjnego
- b ☐ Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- c ☐ Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka
- d ☐ Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIS)
- e ☐ Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich
- f ☐ Bonu na innowacje
- g ☐ Pożyczki na innowacje
- h ☐ Programu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- i ☐ innych, jakich?

8. Organy administracji publicznej regionu łódzkiego tworzą klimat sprzyjający podejmowaniu aktywności innowacyjnej przez MSP:

- a ☐ tak
- b ☐ nie
- c ☐ nie mam zdania/trudno powiedzieć

9. Instytucje otoczenia biznesu, z którymi współpracuje przedsiębiorstwo w zakresie podejmowania aktywności innowacyjnej w regionie łódzkim to (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź):

- a ☐ Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny
- b ☐ Bełchatowsko-Kleszczowski Park Przemysłowo-Technologiczny
- c ☐ Łódzki Inkubator Technologiczny

- d ☐ Inkubator Technologiczny przy Bełchatowsko-Kleszczowskim Parku Przemysłowo-Technologicznym
- e ☐ Centra Transferu Technologii
- f ☐ Ośrodek Rozwoju Innowacji Przedsiębiorstw w Łodzi
- g ☐ Preinkubatory i Inkubatory akademickie
- h ☐ Inkubatory Przedsiębiorczości
- i ☐ organizacje reprezentujące przedsiębiorców MSP (np. Izby Rzemieślnicze, Izby Gospodarcze, Stowarzyszenia)
- j ☐ SSE – Specjalna Strefa Ekonomiczna
- k ☐ inne, jakie?

10. Współpracę przedsiębiorstwa z instytucjami otoczenia biznesu w zakresie realizacji innowacyjności ocenia Pan/i:

- a ☐ pozytywnie
- b ☐ negatywnie
- c ☐ nie mam zdania

CZĘŚĆ 4

POSTAWY PRZEDSIĘBIORCÓW WOBEC RODZAJÓW DZIAŁAŃ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ/INSTYTUCJI OKOŁOBIZNESOWYCH. JAK OCENIA PAN/PANI JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY W OBSZARZE WSPARCIA INNOWACYJNOŚCI MSP?

(nt. jakości i efektywności współpracy w zakresie kreowania środowiska proinnowacyjnego w regionie – w latach 2011-2013)

1. Proszę ocenić jakość współpracy z administracją publiczną w poszczególnych kategoriach:

Skala ocen: 5-0

5 – bardzo dobrze = bardzo wysoko, 4 – dobrze = wysoko, 3 – ani dobrze, ani źle = ani wysoko ani nisko (przeciętnie), 2 – źle = nisko, 1 – bardzo źle = bardzo nisko, 0 – nie mam zdania

1.1. Jakość w sensie ogólnym	5	4	3	2	1	0 – nie mam zdania
jakość współpracy (w sensie ogólnym) z urzędnikami administracji publicznej						
Kategoria 1. Jakość techniczna świadczonych usług						
1 – jakość i dokładność wykonania usługi						
2 – korzyści z usługi w stosunku do jakości jej wykonania						
3 – dotrzymanie terminu wykonania usługi						
Kategoria 2. Jakość obsługi przez urzędników						
1 – szybkość realizacji usługi = terminowość wykonania usługi						
2 – spełnienie wymagań indywidualnych						
3 – wiedza i kompetencje urzędników						

4 – komunikacja z urzędnikami						
5 – zakres uzyskiwanych informacji (na ile był on wyczerpujący)						
6 – poziom satysfakcji z obsługi przez urzędników						
Kategoria 3. Jakość świadectwa materialnego (ocena dokumentacji)						
1. dokumentacja techniczna						
2. solidność wykonania usługi						
3. sposób obsługi przez urzędników (ich uprzejmość)						
4. zaufanie do urzędników						

2. Proszę ustosunkować się do kwestii badawczych wyszczególnionych poniżej:

2.1. Rodzaje barier i ograniczeń we współpracy: przedsiębiorca – urzędnik administracyjny:	Warianty odpowiedzi:		
	tak	nie	nie mam zdania
1. restrykcyjne regulacje prawne			
2. niekorzystna lokalizacja przedsiębiorstwa			
3. brak zaufania do urzędników			
4. brak wyczerpujących informacji o istniejących ofertach/instytucjach			
5. doświadczenia w kontaktach z pracownikami organów administracji publicznej			
2.3. Inne pytania badawcze			
1. Czy w latach 2014-2016 będzie Pan/Pani składał/ składała wniosek o udzielenie wsparcia innowacyjności ze strony administracji publicznej?			
2. Czy w latach 2014-2016 planuje Pan/Pani wejść na nowe rynki zbytu?			

3. Proszę ustosunkować się (według skali 5-0) do następujących stwierdzeń (dane dotyczą okresu 2011-2013):

Skala ocen: 5-0

5 – bardzo dobrze = bardzo wysoko, 4 – dobrze = wysoko, 3 – ani dobrze, ani źle = ani wysoko ani nisko (przeciętnie), 2 – źle = nisko, 1 – bardzo źle = bardzo nisko, 0 – nie mam zdania

Grupa I. Mierniki działań administracji publicznej w ramach istniejącego prawa	5	4	3	2	1	0 – nie mam zdania
1. Zaufanie Pana/Pani jako przedsiębiorcy, do państwa i jego terenowych organów						
2. Urzędnicy wyjaśniają przedsiębiorcy przepisy prawne, normy i rozporządzenia						
3. Urzędnicy dokładnie wyjaśniają przedsiębiorcy stan faktyczny i prawny sprawy						

4. Urzędnicy wyjaśniają przedsiębiorcy uzasadnienie rozstrzygnięć decyzji administracyjnych							
5. Urzędnicy administracji publicznej rozpatrują sprawy szybko i wnikliwie (dokładnie)							
Grupa II. Mierniki związane z realizacją obiektywnych celów administracji publicznej							
administracja publiczna świadczy te działania, których przedsiębiorca potrzebuje							
administracja publiczna wykonuje w terminie te działania							
przedsiębiorca może polegać na urzędniku (<i>jego stałości i dokładności</i>)							
jako przedsiębiorca czuje się Pan dyskryminowany przez urzędników							
urzędnik robi to, co do niego należy, bez niekorzystnych efektów ubocznych dla Pana/Pani sprawy							
urzędnik jest uprzejmy i traktuje przedsiębiorcę poważnie							
W tej samej skali proszę ocenić, czy:							
urzędnicy mają wystarczające umiejętności zawodowe do kontaktów z przedsiębiorcami							
jako przedsiębiorca jest Pan wyczerpująco poinformowany o swojej sprawie przez urzędników							
urzędnicy zapewniają Panu odpowiedni poziom bezpieczeństwa i starają się minimalizować ryzyko złej obsługi (np. ustawiają dobrze biurka, krzesła, aby było Panu wygodnie)							
urzędnicy są uczciwi i godni zaufania							
urzędnicy są schludnie ubrani							
A teraz zapytam Pana/-ią o inne kwestie:							
wygląd zewnętrzny budynków urzędów jest schludny							
wyposażenie budynków urzędów jest schludne							
występują bariery w dostępności do świadczeń administracji publicznej							
wyposażenie wnętrza urzędów administracyjnych jest wystarczające do wykonywania zadań							
I na zakończenie tej części pytań:							
zna Pan/Pani swoje prawa jako petenta w Urzędzie							
ma Pan/Pani prawo wyrażania swej opinii o Urzędzie							
może Pan/Pani wpływać na podejmowane przez urzędników decyzje dotyczące Pana/Panią sprawy							
ma Pan/Pani możliwość wyboru pomiędzy świadczeniami o różnym standardzie							
ma Pan/Pani możliwość złożenia odwołania, czy skargi od podjętej decyzji urzędowej							
Grupa III. Mierniki działań administracji nastawionych na realizację obiektywnych dóbr publicznych							
działania, jakie podejmuje urzędnik w stosunku do Pana/ Pani, jako przedsiębiorcy, są zgodne z prawem							

są to działania o charakterze celowym (nastawione na realizację obiektywnych dóbr publicznych)						
polityka administracji publicznej pozwala skutecznie eliminować bariery i ograniczenia innowacyjności MSP						
Grupa IV. Mierniki działań podejmowanych przez kierowników urzędów						
standardy świadczonych usług są Panu/Pani znane						
zapewnia się Pana/Panią o tym, że udzielono Panu/Pani pełnej informacji o danej usłudze/świadczeniu, o jej kosztach i przewidywanych rezultatach						
jako obecny lub przyszły odbiorca usług, proszony jest Pan/Pani o konsultacje i do nich włączany						
Pana/Pani opinie, jakie Pan/Pani przekazuje urzędnikom, wykorzystywane są do dokonywania usprawnień (np. zauważa to Pan, będąc w urzędzie ponownie)						
istnieje możliwość wyboru z oferty usług urzędu (np. rodzaj świadczenia, termin jego wykonania)						
Teraz 4 pytania na koniec tej części badania:						
Pan/Pani prywatność i godność są respektowane przez urzędnika						
w sytuacji pojawienia się błędów, np. w dokumentach, były one sprawnie i szybko korygowane przez urzędników						
urzędnik właściwie wykorzystuje środki dla zapewnienia najlepszej wartości dla przedsiębiorcy						
urzędnicy poszukują sposobów usprawniania świadczonych usług						

4. Proszę ocenić działania administracji publicznej w zakresie pobudzania MSP do innowacyjności wg następującej skali:

Skala ocen: 5-0

5 – bardzo dobrze = bardzo wysoko, 4 – dobrze = wysoko, 3 – ani dobrze, ani źle = ani wysoko ani nisko (przeciętnie), 2 – źle = nisko, 1 – bardzo źle = bardzo nisko, 0 – nie mam zdania

Wyszczególnienie	5	4	3	2	1	0 – nie mam zdania
1 – pomoc w postaci udzielania ulg podatkowych i premii lokalizacyjnych						
2 – zapewnienie kontaktów z instytucjami naukowo-badawczymi						
3 – udział w działaniach z zakresu promocji						
4 – doradztwo patentowe						
5 – pomoc w zakresie uzyskania odpowiednich certyfikatów						
6 – finansowe wsparcie działalności MSP						
7 – zwolnienia podatkowe przy wprowadzaniu innowacji na rynek						
8 – świadczenie usług doradczych						

Część 5

WSKAŹNIKI INNOWACYJNOŚCI DLA REPREZENTOWANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W LATACH 2011-2013 ORAZ PLANOWANE NA LATA 2014-2016

1. Proszę uzupełnić dane w tabeli:

Pytania badawcze dotyczą przeszłości i przyszłości (z perspektywy 3 lat) Uzyskane dane proszę wpisać w kolumnę A i B	w latach 2011-2013 (kolumna A)	planowane na lata 2014-2016 (kolumna B)
Grupa 1. Wskaźniki produktu		
1 – liczba projektów innowacyjnych finansowanych z budżetu jednostki administracji publicznej		
2 – wartość projektów innowacyjnych finansowanych z budżetu jednostki administracji publicznej		
3 – liczba złożonych wniosków w organach administracji publicznej z prośbą o udzielenie wsparcia innowacyjności		
4 – liczba wniosków pozytywnie rozpatrzonych		
5 – liczba projektów realizowanych średnio w roku		
6 – liczba pracowników przedsiębiorstwa korzystających bezpośrednio z projektu wsparcia, np. liczba uczestników szkoleń, kursów		
7 – liczba wspólnie zrealizowanych projektów B+R z innymi podmiotami rynkowymi (z innymi firmami, ośrodkami wsparcia)		
8 – wartość wspólnie zrealizowanych projektów B+R z innymi podmiotami rynkowymi (z innymi firmami, ośrodkami wsparcia)		
9 – liczba organizacji, z pomocy których korzystano w zakresie otrzymania wsparcia innowacyjności		
10 – liczba osób w przedsiębiorstwie zaangażowanych w realizację przedsięwzięć innowacyjnych		
11 – liczba zgłoszonych/planowanych do zgłoszenia patentów		
12 – liczba zakupionych patentów, licencji, know-how		
13 – liczba nowych inwestycji innowacyjnych podejmowanych średnio w roku		
14 – liczba nowych produktów innowacyjnych powstających średnio w roku		
15 – średnia wysokość nakładów finansowych na B+R w ciągu roku (w zł)		
Grupa 2. Wskaźniki rezultatu		
1. liczba nowych stanowisk pracy utworzonych dzięki realizacji projektu wsparcia innowacyjności		
2. liczba pracowników przyjętych na nowoutworzone stanowiska pracy		

3. liczba pracowników przeszergowanych/ awansowanych z tytułu realizacji projektów innowacyjnych		
4. liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach na rzecz realizacji projektów innowacyjnych		
5. liczba nowych projektów innowacyjnych, które zainicjowano w wyniku realizacji programu wspar- cia (np. powstała konieczność podjęcia nowych aktywności, ile ich było?		
6. liczba nowych produktów/usług, jakie powstały dzięki realizacji programów wsparcia innowacyjności		
7. liczba nowych inwestycji innowacyjnych, wynikająca z tytułu uzyskanego wsparcia z projektu		
8. liczba pozyskanych nowych rynków zbytu		
9. liczba wspólnych projektów innowacyjnych prowa- dzonych we współpracy ze sferą B+R		
Grupa 3. Wskaźniki oddziaływania		
1. liczba wprowadzonych innowacji wewnątrz przed- siębiorstwa, ogółem		
2. liczba wprowadzonych innowacji na rynek, ogółem		
3. liczba utrzymanych miejsc pracy, dzięki wsparciu innowacyjności		
4. liczba uruchomionych nowych inicjatyw, wynikających z tytułu wsparcia, w ogólnej liczbie podjętych inicjatyw, np. 5 nowych/na 10 łącznie podjętych (WPISAC: 5/10, proszę)		

2. Dane szczegółowe dot. ww. wskaźników:

W poszczególnych pytaniach badawczych należy podać dane (wyrażone w %) dot. przedsiębiorstwa, które uzyskano w wyniku prowadzonej działalności innowacyjnej w latach 2011-2013	poniżej 10%	10- 29%	30 – 49%	50 – 69%	70 – 89%	90% i powyżej	nie mam zdania, odmowa udzie- lenia odpowie-
kod wariantu odpowiedzi	a	b	c	d	e	f	g
udział innowacji wewnętrznych (w firmie) do zewnętrznych (przeznaczonych na rynek)							
udział wartości sprzedaży nowych produktów (i zmodernizowanych) w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa							
udział wysokości nakładów finansowych na innowacje w odniesieniu do ogółu poniesionych nakładów inwestycyjnych							

ile % ogółu innowacji stanowią innowacje produktowe							
ile % ogółu innowacji stanowią innowacje procesowe							
ile % ogółu innowacji stanowią innowacje organizacyjne							
ile % ogółu innowacji stanowią innowacje marketingowe							
dynamika wzrostu udziału w rynku w roku 2013 w porównaniu do roku 2012							
dynamika wzrostu wielkości przychodów ze sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów/usług w roku 2013 w porównaniu do roku 2012							
dynamika wzrostu wielkości przychodów ze sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów/usług w roku 2013 w porównaniu do roku 2012							
dynamika wzrostu dochodów przedsiębiorstwa roku 2013 w porównaniu do roku 2012							
udział przychodów pochodzących ze sprzedaży nowych lub zmodernizowanych produktów/usług wprowadzonych na rynek w roku 2013 w całkowitej sprzedaży produktów/usług							
udział wartości sprzedaży nowych/zmodernizowanych produktów w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa							
udział wartości sprzedaży produktów zaawansowanej techniki w ogólnej wartości sprzedaży produktów przedsiębiorstwa							
udział wartości sprzedaży produktów wysokiej techniki w eksporcie produktów przedsiębiorstwa							
zwrot wysokości poniesionych w 2013 roku nakładów na aktywność innowacyjną w przychodach ze sprzedaży produktów/usług							
średnioroczne tempo wzrostu wielkości zatrudnienia							
średnioroczna obniżka kosztów działalności							
średnioroczny wzrost liczby klientów lub							
średnioroczny spadek liczby klientów							
średnioroczna stopa wzrostu zatrudnienia lub							
średnioroczna stopa spadku zatrudnienia z tytułu realizacji projektów innowacyjnych							
ile % ogółu zatrudnionych stanowią nowozatrudnieni pracownicy?							
% pracowników zaangażowanych w realizację projektu innowacyjnego w stosunku do ogółu zatrudnionych osób							

3. Średnie roczne nakłady finansowe brutto na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa wyniosły (w tys. zł):
- a ☐ poniżej 30
 - b ☐ 30-60
 - c ☐ 61-150
 - d ☐ 151-300
 - e ☐ 301-500
 - f ☐ 501 i powyżej
4. W latach 2011-2013 reprezentowane przez Pana/Panią przedsiębiorstwo otrzymało/nie otrzymało finansowe wsparcie/wsparcia aktywności innowacyjnej ze strony organów administracji publicznej w wysokości (jeśli nie, to proszę zaznaczyć odpowiedź h):
- a ☐ poniżej 10 tys. zł
 - b ☐ 10-49, 9 tys. zł
 - c ☐ 50-99,9 tys. zł
 - d ☐ 1 mln-1, 49 mln zł
 - e ☐ 1,5 mln-1,99 mln zł
 - f ☐ 2 mln-3,99 mln zł
 - g ☐ 4 mln i powyżej
 - h ☐ nie otrzymano żadnego wsparcia finansowego
5. Stopień nowości innowacji:
- a ☐ na skalę światową
 - b ☐ na skalę europejską
 - c ☐ na skalę krajową
 - d ☐ na skalę regionalną/lokalną
 - e ☐ na skalę przedsiębiorstwa

CZĘŚĆ 6

POSTULATY, REKOMENDACJE I OCZEKIWANIA RESPONDENTÓW W ZAKRESIE KREOWANIA ŚRODOWISKA PROINNOWACYJNEGO W REGIONIE ŁÓDZKIM W LATACH 2014-2016

1. Proszę wybrać rodzaj rekomendacji w poszczególnych nw. grupach, podając jakie znaczenie ma określony parametr dla działalności reprezentowanego przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Stopień znaczenia rekomendacji:			
	wysoki	średni	niski	bez znaczenia
Kod wariantu odpowiedzi	a	b	c	d
Grupa 1. Co powinna zrobić administracja publiczna dla MSP?				
1. udzielać wsparcia finansowego dla MSP				
2. informować o ofercie jednostek B+R				
3. zapewnić system finansowania rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w regionie				
4. rozwijać potencjał innowacyjny regionu – promować region łódzki				
5. stworzyć system komunikacji i doradztwa				
6. pomagać w zakresie pozyskania środków unijnych				
7. kojarzyć partnerów biznesowych – tworzyć sieci współpracy				
8. inne jakie?				
Grupa 2. Rodzaje instytucji partnerskich, z którymi przedsiębiorstwo pragnie współpracować w najbliższych 3 latach				
1. inne przedsiębiorstwa prowadzące zbliżony rodzaj działalności				
2. organy administracji publicznej				
3. firmy konsultingowe				
4. instytucje B+R				
5. placówki naukowe Polskiej Akademii Nauk				
6. szkoły wyższe				
7. instytucje finansowe				
8. inne, jakie?				
Grupa 3. Obszary działalności przedsiębiorstwa, w których potrzebne jest w kolejnych 3 latach wsparcie ze strony organów administracji publicznej regionu łódzkiego				
1. zarządzanie				
2. produkcja				
3. sprzedaż i marketing				
4. promocja bezpośrednia				
5. finanse				
6. inne, jakie?				

Grupa 4. Postulaty w obszarach administracyjno-prawnym i zarządzania, w których potrzebne jest w latach 2014-2016 wsparcie ze strony organów administracji publicznej				
1. pomoc w rozwoju sieci dystrybucji				
2. wsparcie w zakresie zarządzania, logistyki i jakości				
3. pomoc w promocji produktów				
4. wsparcie w zakresie systemów bezpieczeństwa				
5. promocja regionalnych instytucji wsparcia				
6. inne, jakie?				
Grupa 5. Postulaty w obszarze techniczno-informacyjnym, w którym potrzebne jest w latach 2014-2016 wsparcie ze strony regionalnych organów administracji publicznej				
1. usprawnienie przepływu informacji				
2. dostęp do informacji o istnieniu pomocy publicznej dla MSP				
3. pomoc w dostępie do informacji naukowych, nowych pomysłów i technologii				
4. budowa systemu informacyjnego dla innowacyjnych przedsiębiorstw				
5. uproszczenie procedur administracyjnych i prawnych dot. składania wniosków o uzyskanie pomocy publicznej				
6. inne, jakie?				
Grupa 6. Postulaty w obszarze sfery badawczo-rozwojowej, w której potrzebne jest w latach 2014-2016 wsparcie ze strony regionalnych organów administracji publicznej				
1. stymulować więzi między sferą B+R a MSP w regionie łódzkim				
2. umożliwić nawiązywanie kontaktów MSP z pracownikami wyższych uczelni				
3. celem uzyskania doradztwa technologicznego				
4. włączyć firmy innowacyjne do realizacji procesu dydaktycznego w wyższych uczelniach				
5. wzmocnić potencjał sektora B+R i sektora nauki na rzecz współpracy z MSP				
6. inne, jakie?				

CZĘŚĆ 7

KTÓRE Z FORM I SPOSOBÓW ODDZIAŁYWANIA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ MOGĄ W LATACH 2013-2016 NAJSKUTECZNIEJ WSPOMÓC ROZWÓJ/INSTYTUCJI OKOŁOBIZNESOWYCH INNOWACYJNOŚCI MSP W REGIONIE ŁÓDZKIM?

W latach 2014-2016 administracja publiczna powinna udzielać przedsiębiorcom wsparcia na:	Warianty odpowiedzi					
	tak	nie	nie mam zdania			
1. zakup usług doradczych i certyfikacji dla przedsiębiorstwa, w tym zakup licencji, know-how itp.						
2. realizację inwestycji infrastrukturalnych w regionie						
3. podnoszenie kwalifikacji pracowników MSP						
4. tworzenie i rozwój klastrów /sieci współpracy firm w regionie						
5. wejście firmy na rynki zagraniczne						
6. na działania służące finansowaniu przedsięwzięć poprawiających jakość funkcjonowania administracji						
7. inne, jakie?						

METRYCZKA RESPONDENTA

1. Miejsce lokalizacji przedsiębiorstwa:

- a ☐ Łódź/powiat łódzki wschodni
- b ☐ Piotrków Tryb./powiat piotrkowski
- c ☐ Sieradz/powiat sieradzki
- d ☐ Skierniewice/powiat skierniewicki

2. Zasięg działania przedsiębiorstwa:

- a ☐ lokalny (1-3 miejscowości)
- b ☐ regionalny (obszar województwa)
- c ☐ krajowy
- d ☐ zagraniczny (z jednym wybranym krajem)
- e ☐ międzynarodowy (z więcej niż jednym wybranym krajem)
- f ☐ światowy (globalny)

3. Wielkość przedsiębiorstwa ogółem:

- a ☐ 1 do 9 zatrudnionych osób
- b ☐ 10 do 49 zatrudnionych osób
- c ☐ 50 do 249 zatrudnionych osób

4. Wiek przedsiębiorstwa:

- a ☐ poniżej 1 roku
- b ☐ 1-5 lat
- c ☐ 6-13 lat
- d ☐ 14-21 lat
- e ☐ powyżej 21 lat

5. Rodzaj prowadzonej działalności:

- a ☐ produkcyjna
- b ☐ usługowa (poza handlem)
- c ☐ handlowa
- d ☐ produkcyjno-handlowa
- e ☐ inna, jaka?

6. Reprezentowany sektor działalności:

- a ☐ publiczny
- b ☐ prywatny

7. Wykształcenie respondenta:

- a ☐ wyższe
- b ☐ średnie
- c ☐ zasadnicze
- d ☐ podstawowe

Dziękujemy Państwu za udział w badaniu ankietowym i życzymy wielu sukcesów w realizacji planów biznesowych w kolejnych latach.

*dr Mirella Barańska-Fischer z Politechniki Łódzkiej
oraz zespół badawczy z Pro-Akademii w Łodzi*

Załącznik 2

Kwestionariusz wywiadu: „Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej przedsiębiorców z sektora MSP w regionie łódzkim” – z perspektywy organów administracji publicznej/institucji pomocowych dla MSP

Politechnika Łódź

Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji

Opracowanie koncepcji badania marketingowego:

dr Mirella Barańska-Fischer

Realizacja badania marketingowego:

*Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia, prezes: dr Ewa Kochańska
90-360 Łódź, ul. Piotrkowska 238, www.proakademia.eu*

Szanowni Państwo,

Przedstawiciele Organów Administracji Publicznej/institucji pomocowych dla MSP
w regionie łódzkim

zapraszamy Państwa do udziału w wywiadzie bezpośrednim w ramach prowadzonego badania marketingowego **wśród organów administracji publicznej i przedsiębiorców, reprezentujących małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), zlokalizowane w regionie łódzkim.**

Głównym celem badania jest uzyskanie informacji, jak oceniacie Państwo sferę Waszej współpracy w linii: organ administracji publicznej/institucja pomocowa – MSP w obszarze tematycznym badania marketingowego pt.:

**„Ocena sposobów i charakteru oddziaływania organów administracji publicznej/
institucji pomocowych
w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej Przedsiębiorców z sektora MSP
w regionie łódzkim”.**

Zapewniamy Państwa, że badanie ma charakter anonimowy, a otrzymane dane będą traktowane jako ściśle poufne, prezentowane w sposób zbiorczy, uniemożliwiający identyfikację poszczególnych respondentów.

Opinie Pana/Pani posłużą do jak najlepszego profilowania przez administrację publiczną/institucje pomocowe kierunków strategicznych działań, w zgodzie z potrzebami gospodarki reprezentowanego regionu. To zasadnicze wyzwanie współczesności: **bycie skutecznym i efektywnym w tym, co się czyni na rzecz wspólnego obszaru geograficznego – regionu łódzkiego.**

Z poważaniem
*dr Mirella Barańska-Fischer
oraz zespół badawczy z Pro-Akademii w Łodzi*

mail: m.fischer@p.lodz.pl

Uwaga!

Instrukcja udzielania odpowiedzi: wybraną odpowiedź proszę zaznaczyć **znakiem X**, ewentualnie w miejscach wy kropkowanych uzupełnić. W przypadku niektórych pytań potrzebne będą dane ilościowe (z archiwum jednostki).

Część 1

Region łódzki w opinii organów administracji publicznej – diagnoza sytuacji z perspektywy lat 2011-2013

(Wyjaśnienie: Region łódzki = województwo łódzkie)

PYTANIA 1-4: Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

Skala ocen: 0-2

		1 – zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 0 – nie mam zdania (trudno powiedzieć)		
		1	2	0
1. Region łódzki jest Pana/Pani zdaniem:				
a	przedsiębiorczy i innowacyjny			
b	przyjazny i atrakcyjny dla inwestorów			
c	przyjazny i atrakcyjny dla mieszkańców			
d	wyróżniający się na tle pozostałych regionów w kraju			
e	inny, jaki?			
2. Wizerunek regionu łódzkiego jest:				
a	pozytywny			
b	negatywny			
c	nie mam zdania			
3. Rozwój regionu łódzkiego zależy od:				
a	współpracy przedsiębiorców z administracją publiczną			
b	rodzaju istniejących przedsiębiorstw			
c	innowacyjności MSP w regionie			
d	rodzaju nowopowstających przedsiębiorstw			
e	promocji regionu			
f	innych czynników, jakich?			
4. Warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w regionie:				
a	poprawiły się w ostatnich 3 latach			
b	pogorszyły się w ostatnich 3 latach			
c	ani się nie poprawiły, ani nie pogorszyły			
d	są dobre dla przedsiębiorców			
e	są złe dla przedsiębiorców			
f	nie są ani dobre, ani złe			

Część B

RODZAJE I FORMY UDZIELANEGO W LATACH 2011-2013 WSPARCIA ZE STRONY REPREZENTOWANEGO ORGANU/INSTYTUCJI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ DLA PRZEDSIĘBIORCÓW MSP

1. Wsparcie innowacyjności MSP miało charakter:

- a ☐ wsparcia finansowego
- b ☐ wsparcia pozafinansowego
- c ☐ wsparcia pośredniego (np. w rozwój infrastruktury w regionie)
- d ☐ wsparcia bezpośredniego (np. doradztwo, dotacje i inne rodzaje)

2. Wsparcie bezpośrednie pochodziło ze źródeł:

- a ☐ z budżetu państwa (jednostki szczebla centralnego, np. ministerstwo, agencje rządowe)
- b ☐ z budżetu regionu (z jednostek szczebla regionalnego i/lub lokalnego)
- c ☐ z funduszy Unii Europejskiej
- d ☐ z innych źródeł, z jakich?

3. Wsparcie pośrednie pochodziło ze źródeł:

- a ☐ z budżetu państwa (jednostki szczebla centralnego, np. ministerstwo, agencje rządowe)
- b ☐ z budżetu regionu (z jednostek szczebla regionalnego i/lub lokalnego)
- c ☐ z funduszy Unii Europejskiej
- d ☐ z innych źródeł, z jakich?

4. Najczęściej występujące kryteria udzielania wsparcia bezpośredniego dla MSP:

- a ☐ wiek przedsiębiorstwa
- b ☐ rodzaj prowadzonej działalności
- c ☐ infrastruktura techniczna
- d ☐ wielkość przedsiębiorstwa
- e ☐ kapitał finansowy (np. wysokość wkładu własnego przedsiębiorcy)
- f ☐ kapitał ludzki
- g ☐ inne, jakie?

5. W których obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw udzielane jest najczęściej wsparcie ze strony reprezentowanej przez Pana/Panią instytucji?

- a ☐ zakładanie MSP
- b ☐ inwestycje rzeczowe
- c ☐ B+R oraz nowe technologie
- d ☐ informacja, doradztwo, edukacja
- e ☐ eksport/import
- f ☐ zatrudnienie
- g ☐ infrastruktura techniczna
- h ☐ inny, jaki?

6. Wsparcie innowacyjności przedsiębiorstwa w latach 2011-2013 obejmowało następujące formy i instrumenty:

- a ☐ usługi szkoleniowo-doradcze
- b ☐ ulgi podatkowe i premie lokalizacyjne
- c ☐ zamówienia publiczne
- d ☐ gwarancje kredytowe
- e ☐ preferencyjne kredyty, pożyczki
- f ☐ granty i subsydia
- g ☐ fundusze poręczeniowe
- h ☐ dotacja pieniężna
- i ☐ dotacja rzeczowa
- j ☐ dopłata do kapitału zakładowego
- k ☐ doradztwo patentowe
- l ☐ lobbing na rzecz lokalnego biznesu
- m ☐ inne, jakie?

7. Pomoc publiczna z programów operacyjnych wystąpiła jako:

- a ☐ dofinansowanie projektu przedsiębiorcy środkami programu operacyjnego
- b ☐ przekazanie w dzierżawę przedsiębiorcy produktów, zasobów, majątku itp. (nabytych w ramach realizacji projektu dofinansowanego środkami programu operacyjnego)
- c ☐ udostępnienie przedsiębiorcy majątku wytworzonego lub nabytego dzięki finansowaniu z projektów operacyjnych
- d ☐ inny rodzaj, jaki?

8. Kategorie alokacji środków finansowych w ramach realizacji RPO – Regionalnych Programów Operacyjnych były następujące:

- a ☐ B+R, innowacje, przedsiębiorczość
- b ☐ transport
- c ☐ infrastruktura społeczna
- d ☐ ochrona środowiska, zapobieganie zagrożeniom
- e ☐ kultura
- f ☐ turystyka
- g ☐ odnowa obszarów miejskich i wiejskich
- h ☐ pomoc techniczna
- i ☐ społeczeństwo informacyjne
- j ☐ inne kategorie, jakie?

9. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

- a ☐ badamy systematycznie opinie przedsiębiorców MSP w zakresie oceny poziomu świadczonych usług
- b ☐ dokonujemy usprawnień świadczonych usług adekwatnie do oczekiwań przedsiębiorców
- c ☐ przedsiębiorcy mają możliwość wyboru rodzaju uzyskiwanego wsparcia
- d ☐ wprowadzamy systematycznie innowacje w zakresie bezpośredniej obsługi MSP

- e ☐ poszukujemy nieustannie sposobów usprawnień kontaktów z przedsiębiorcami

- f ☐ zasób wiedzy, jaką posiadamy, jest wystarczający do realizacji procesów udzielania wsparcia dla MSP
- g ☐ podejmujemy współpracę z innymi instytucjami otoczenia biznesu w celu zapewnienia jak najlepszej pomocy przedsiębiorcom

Część C

OCENA EFEKTYWNOŚCI REALIZOWANIA SYSTEMU WSPARCIA AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ MSP W LATACH 2011-2013

Uwaga!

- w przypadku braku danych – proszę wpisać w daną kolumnę symbol *X* (brak danych)
- jeśli brak jest danych szczegółowych w poszczególnych latach, proszę podać wartości przeciętne za lata 2011-2013, wpisując wartość w ostatniej kolumnie z prawej strony, pozostałe kolumny zostawić puste lub wstawić kreskę -
- jeśli dany organ administracji publicznej nie zajmuje się danym działaniem, proszę wpisać w zewnętrznej kolumnie z prawej strony symbol *N* (nie dotyczy)

PROSZĘ UZUPEŁNIĆ PONIŻSZE ZESTAWIENIA:

1. WSKAŹNIKI PRODUKTU:

Lp.	WYSZCZEGÓLNIENIE:	2011	2012	2013	2011-2013
a	liczba projektów finansowanych z budżetu jednostki administracji publicznej na wsparcie aktywności innowacyjnej MSP				
b	wartość (w zł) projektów finansowanych z budżetu jednostki administracji publicznej na wsparcie aktywności innowacyjnej MSP				
c	liczba złożonych wniosków o udzielenie ww. wsparcia				
d	liczba wycofanych wniosków przez MSP przed ich rozpatrzeniem				
e	liczba pozytywnie rozpatrzonych wniosków o udzielenie ww. wsparcia				
f	liczba złożonych odwołań od decyzji organów administracji publicznej dotyczącej ww. działań				
g	liczba MSP, którzy więcej niż raz ubiegali się o ww. wsparcie				
h	liczba MSP, którzy więcej niż raz ubiegali się o wsparcie ww. i otrzymali ponownie (niezależnie od formy, rodzaju wsparcia)				
i	liczba osób korzystających z projektu wsparcia, np. szkolenia, kursu nt. jak należy ubiegać się o udzielenie ww. wsparcia				
j	liczba wspólnie realizowanych projektów badawczo-rozwojowych z innymi instytucjami otoczenia biznesu, które również wspomagają MSP w ww. zakresie				

k	wartość (w zł) wspólnie realizowanych projektów badawczo-rozwojowych z innymi instytucjami otoczenia biznesu, które również wspomagają MSP w ww. zakresie				
l	liczba MSP, które otrzymały pomoc finansową na realizację innowacyjnych projektów				
m	wartość (w zł) udzielonej pomocy finansowej na realizację innowacyjnych projektów w MSP				
n	liczba MSP, które otrzymały pomoc pozafinansową na realizację innowacyjnych projektów				
o	wartość (w zł) udzielonej pomocy pozafinansowej na realizację innowacyjnych projektów w MSP				
p	liczba organizacji/instytucji, podejmujących się aktywności w zakresie udzielania wsparcia MSP w regionie, z którymi reprezentowany przez Pana/Panią organ administracji publicznej współpracuje w sposób stały				
r	liczba zaangażowanych, w reprezentowanej przez Pana/Panią instytucji, osób w realizację zadań w zakresie udzielania wsparcia MSP dla ich aktywności innowacyjnej				
s	liczba MSP, do których skierowano ofertę pomocową				
t	liczba MSP, którzy dzięki ww. działaniu zgłosili się po pomoc publiczną, tj. złożyli stosowne dokumenty				
u	liczba MSP, którzy dzięki ww. działaniu uzyskali pomoc publiczną				
w	wysokość (w zł) nakładów finansowych poniesionych na działalność promocyjną nt. istniejącego systemu wsparcia innowacyjności MSP				
v	liczba MSP, które złożyły wniosek o udzielenie wsparcia, dzięki działaniom promocyjnym				

2. WSKAŹNIKI REZULTATU:

Lp.	WYSZCZEGÓLNIENIE:	2011	2012	2013	2011-2013
a	liczba istniejących MSP, które były adresatami projektów wsparcia innowacyjności				
b	liczba nowoutworzonych MSP, które powstały dzięki realizacji projektów wsparcia innowacyjności istniejących MSP				
c	liczba nowoutworzonych MSP, które powstały dzięki realizacji projektów wsparcia innowacyjności (na wniosek właściciela)				
d	liczba nowych projektów innowacyjnych, które powstały dzięki realizacji dotychczasowych				

e	liczba nowych produktów, które powstały w MSP dzięki realizacji projektów wsparcia ich innowacyjności				
f	liczba nowych inwestycji innowacyjnych, które powstały w MSP w wyniku uzyskanego wsparcia				
g	wartość (w zł) nowych inwestycji innowacyjnych, które powstały w MSP w wyniku uzyskanego wsparcia				
h	liczba podmiotów programów wsparcia podejmowanych na rzecz MSP, ogółem				
i	liczba podmiotów programów wsparcia podejmowanych na rzecz MSP, w ramach realizacji polityki proinnowacyjnej				

3. WSKAŹNIKI ODDZIAŁYWANIA:

Lp.	WYSZCZEGÓLNIENIE:	2011	2012	2013	2011-2013
a	liczba MSP uczestniczących w projektach wsparcia innowacyjności				
b	liczba MSP, które dzięki w/w uczestnictwu, wprowadziły/zamierzają wprowadzić innowację w kolejnych 3 latach działalności				
c	liczba nowoutworzonych miejsc pracy w wyniku skorzystania ze wsparcia innowacyjności dla MSP				
d	liczba utrzymanych miejsc pracy, dzięki skorzystaniu ze wsparcia innowacyjności dla MSP				
e	udział (w %) uruchomionych nowych przedsięwzięć w MSP, wynikających z tytułu otrzymania wsparcia, w ogólnej liczbie podjętych w danym czasie inicjatyw				

Część D

O WSPÓŁPRACY REPREZENTOWANEGO PRZEZ PANA/PANIĄ ORGANU ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ /INSTYTUCJI WSPARCIA, Z OTOCZENIEM, NA RZECZ KREOWANIA ŚRODOWISKA PROINNOWACYJNEGO W REGIONIE (LATA 2011-2013)

Skala ocen: 5-0 5 – najwyższa ocena, 1 – najniższa ocena, 0 – nie mam zdania	5	4	3	2	1	0
1. Jak ocenia Pan/Pani jakość współpracy MSP z reprezentowaną przez Pana/Panią instytucją na przestrzeni ostatnich 3 lat (w skali 5-0)?						

Skala ocen 1-3 1 – na pierwszym miejscu = najważniejszy czynnik, 2 – na drugim miejscu, 3 – na trzecim miejscu	1	2	3
2. Przeczytam teraz Panu/Pani 5 czynników, które mogą wpływać na jakość współpracy MSP i organów administracji publicznej. Proszę wybrać 3 najbardziej zasadnicze, z punktu widzenia reprezentowanej instytucji i określić ich hierarchię			
a ☐ doświadczenie i kwalifikacje pracowników instytucji publicznej			
b ☐ stosunek przedsiębiorców do relacji z urzędnikami			
c ☐ wzajemna empatia i zrozumienie			
d ☐ czas trwania bezpośredniej obsługi przedsiębiorcy			
e ☐ dotrzymanie terminów realizacji sprawy przedsiębiorcy			
f ☐ inne czynniki, jakie?			

Skala ocen 1-0 1 – ma znaczenie, 0 – nie ma znaczenia	1	0
3. Bariery mogące występować we współpracy: urzędnik – przedsiębiorca		
a ☐ opór przedsiębiorców przed wdrażaniem zmian		
b ☐ sytuacja finansowa przedsiębiorcy		
c ☐ jakość merytoryczna wniosków i dokumentów aplikacyjnych o wsparcie		
d ☐ niska jakość kadr zarządzających MSP		
e ☐ brak woli realizacji współpracy ze strony przedsiębiorstw w przyjaznej atmosferze		
f ☐ inne, jakie?		

4. Instytucje otoczenia biznesu, z którymi współpracuje reprezentowany przez Pana/Panią organ administracji publicznej/instytucja w zakresie udzielania wsparcia dla aktywności innowacyjnej MSP w regionie łódzkim to (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź):

- a ☐ Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny
- b ☐ Bełchatowsko-Kleszczowski Park Przemysłowo-Technologiczny
- c ☐ Łódzki Inkubator Technologiczny
- d ☐ Inkubator Technologiczny przy Bełchatowsko-Kleszczowskim Parku Przemysłowo-Technologicznym
- e ☐ Centra Transferu Technologii
- f ☐ Ośrodek Rozwoju Innowacji Przedsiębiorstw w Łódź

- g ☐ Preinkubatory i Inkubatory akademickie
- h ☐ Inkubatory Przedsiębiorczości
- i ☐ organizacje reprezentujące przedsiębiorców MSP
(np. Izby Rzemieślnicze, Izby Gospodarcze, Stowarzyszenia)
- j ☐ SSE – Specjalna Strefa Ekonomiczna
- k ☐ inne, jakie?

5. Zastrzeżenia/uwagi zgłaszane pod adresem MSP przez reprezentowany przez Pana/Panią organ administracji publicznej/instytucji w zakresie korzystania ze wsparcia ich aktywności innowacyjnej są następujące (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź):

- a ☐ trudności przedsiębiorców z adaptacją uzyskanego wsparcia do istniejących warunków działalności
- b ☐ brak doświadczenia realizacji projektów o innowacyjnym charakterze
- c ☐ brak odpowiedniego zaplecza technicznego do realizacji innowacyjnych projektów
- d ☐ ograniczone środki finansowe na inwestycje związane z aktywnością innowacyjną
- e ☐ brak odpowiednio przygotowanych kadr pracowniczych do realizacji projektów innowacyjnych
- f ☐ inne uwagi, jakie?

Część E

SAMOOCENA POSTAW RESPONDENTÓW W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH TEMATYCZNYCH ORAZ ICH REKOMENDACJE

Skala ocen: 5-0

5 – ocena najwyższa = na „piątkę”, 1 – ocena najniższa, tj. niedostateczna, 0 – nie mam zdania

1. Obszar: Czy reprezentowany urząd jest przyjazną instytucją dla MSP? Jak ocenia Pan/Pani:	5	4	3	2	1	0
a – jakość współpracy (w sensie ogólnym) z przedsiębiorcami						
b – publikacje informacyjne i współpracę z mediami na rzecz MSP						
c – współpracę wewnątrzorganizacyjną na rzecz obsługi MSP						
d – doskonalenie procesów obsługi MSP przez urząd/instytucję						
e – realizację norm jakości i przestrzeganie standardów obsługi przedsiębiorców						
2. Obszar: Czy pracownicy urzędu/instytucji rozumieją potrzeby przedsiębiorców? Jak ocenia Pan/Pani:						
a – znajomość obowiązujących norm i przepisów prawa przez urzędników						
b – system szkoleń dla kadry pracowniczej na rzecz obsługi przedsiębiorców						
c – realizację badań dot. diagnozy potrzeb MSP w zakresie wzajemnej współpracy						
d – postawy kadry pracowniczej wobec przedsiębiorców						
e – prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych na rzecz rozwoju MSP						

3. Obszar: Jak ocenia Pan/Pani skuteczność komunikacji z przedsiębiorcą?							
a – w sposób bezpośredni w urzędzie/instytucji							
b – za pośrednictwem Internetu, drogą e-mailową							
c – za pośrednictwem poczty/lub kuriera							
d – telefonicznie							
e – za pośrednictwem mediów							
4. Obszar: Jak ocenia Pan/Pani kulturę wewnątrzorganizacyjną reprezentowanego urzędu/instytucji?							
a – stopień, w jakim urzędnicy identyfikują się z urzędem/instytucją							
b – stopień, w jakim instytucja/organ administracyjny monitoruje zmiany w otoczeniu i reaguje na nie							
c – stopień integracji działań jednostek wewnętrznych na rzecz obsługi przedsiębiorców							
d – stopień sprawowania kontroli nad zachowaniami urzędników							
e – stopień, w jakim zachęca się pracowników do wprowadzania innowacji w obsłudze przedsiębiorców							
f – stopień, w jakim zachęca się pracowników do otwartego omawiania konfliktów i wyrażania krytyki							
5. Obszar: system prawny. Jak ocenia Pan/Pani?							
a – współpracę z ustawodawcą							
b – możliwość zgłaszania ustawodawcy postulatów i rekomendacji							
c – wspólne inicjatywy urzędu/instytucji i MSP na rzecz modyfikacji niekorzystnych uregulowań prawnych							
d – poprawę komunikacji z innymi urzędami/instytucjami w celu wykorzystywanie wzajemnych doświadczeń na rzecz obsługi MSP							
e – zmniejszenie restrykcyjności w zakresie interpretacji przepisów prawa (tu, gdzie to możliwe)							

METRYCZKA URZĘDU/INSTYTUCJI, którą Pan/Pani reprezentuje

1. Miejsce lokalizacji Urzędu/Instytucji:

- a ☐ Łódź/powiat łódzki wschodni
- b ☐ Piotrków Trybunalski/powiat piotrkowski
- c ☐ Sieradz/powiat sieradzki
- d ☐ Skierniewice/powiat skierniewicki

2. Rodzaj reprezentowanego organu administracji publicznej/instytucji wsparcia dla MSP:

- a ☐ centralny organ administracji rządowej
- b ☐ organ administracji rządowej w województwie
- c ☐ jednostka samorządu terytorialnego województwa
- d ☐ jednostka samorządu terytorialnego powiatu
- e ☐ jednostka samorządu terytorialnego gminy
- f ☐ samorząd specjalny
- g ☐ zakład publiczny

- h ☐ agencja, fundacja lub stowarzyszenie
- i ☐ ośrodek szkoleniowo-doradczy
- j ☐ instytut lub ośrodek B+R
- k ☐ PARP
- l ☐ ŁARR
- m ☐ inkubator
- n ☐ park przemysłowy
- o ☐ inny, jaki?

3. Zasięg działania:

- a ☐ lokalny
- b ☐ regionalny
- c ☐ krajowy
- d ☐ zagraniczny
- e ☐ międzynarodowy
- f ☐ światowy

4. Typ jednostki samorządu terytorialnego:

- a ☐ Województwo (Urząd Marszałkowski)
- b ☐ Powiat ziemski (Starostwo Powiatowe)
- c ☐ Powiat grodzki (Urząd Miasta)
- d ☐ Gmina miejska (Urząd Miasta)
- e ☐ Gmina miejsko-wiejska (Urząd Miasta i Gminy)
- f ☐ Gmina wiejska (Urząd Gminy)

Metryczka respondenta

1. **Płeć:** a ☐ kobieta, b ☐ mężczyzna
2. **Wykształcenie:** a ☐ podstawowe, b ☐ zawodowe, c ☐ średnie, d ☐ wyższe
3. **Staż pracy w urzędzie/instytucji:** a ☐ poniżej 5 lat, b ☐ 6-15 lat,
c ☐ 16 -25 lat, d ☐ powyżej 25 lat

Dziękuję/dziękujemy Państwu za poświęcony czas i udział w badaniu.
*dr Mirella Barańska-Fischer z Politechniki Łódzkiej oraz zespół badawczy
 z Pro-Akademii w Łodzi*

Aneks do moderatora:

1. Miejsce i czas trwania wywiadu.
2. Sposób reakcji respondenta na zadawane pytania.
3. Uwagi i spostrzeżenia, sugestie dotyczące uprofilowania badania w przyszłości.

Załącznik 3. Istniejący stan wiedzy w zakresie tematu badawczego. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej

Regiony spełniają coraz ważniejszą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym jednostek terytorialnych, zarówno w Europie, jak i na świecie. Sposób oddziaływania jego władz publicznych na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw stanowił dotychczas przedmiot ograniczonego zainteresowania naukowców w Polsce. W ciągu ostatnich kilku lat zaczęły się powoli pojawiać opracowania dot. tej problematyki (zarówno książki, jak i artykuły w czasopismach krajowych i zagranicznych), rosnącej jej popularności wśród naukowców. Istnieje jednak nadal znaczna luka poznawcza dot. diagnozy i oceny metod, sposobów, czy wreszcie skutków określenia tego wpływu. Istniejące źródła, w których autorzy odnoszą swe rozważania do wybranych zazwyczaj celowo obszarów geograficznych, nie pozwalają stworzyć spójnego ujęcia w skali makrośrodowiskowej, np. poszczególnych państw.

Rosnąca rola innowacyjności implikuje potrzebę jej kwantyfikacji na różnych poziomach: przedsiębiorstw, regionów, krajów. Od połowy ubiegłego wieku trwa nieustanne poszukiwanie mierników innowacyjności jak najbardziej odzwierciedlających złożoność procesów innowacyjnych⁴⁸¹.

W piśmiennictwie naukowym w Polsce w 2017 roku ukazała się publikacja Alfredy Kamińskiej, w której autorka podjęła temat badawczy dotyczący identyfikacji wpływu uwarunkowań regionalnych na innowacyjność przedsiębiorstw⁴⁸². Główny problem badawczy związany był z próbą uzyskania odpowiedzi na pytanie⁴⁸³: Jak duża jest siła wpływu wywodzących się z mezootoczenia uwarunkowań regionalnych na innowacyjność przedsiębiorstw”. Wnioski z badania A. Kamińskiej są następujące⁴⁸⁴:

- a) innowacyjność przedsiębiorstw uwarunkowana jest przez wiele czynników wzajemnie na siebie oddziałujących, wśród których coraz większe znaczenie mają czynniki otoczenia regionalnego, zależne w dużej mierze od władz samorządowych oraz instytucji otoczenia biznesu,
- b) występuje potrzeba większej aktywności ze strony przedsiębiorców w kształtowaniu regionalnej polityki innowacyjności poprzez angażowanie się w opracowywanie regionalnych dokumentów strategicznych, dobrą

⁴⁸¹ Szerzej [w:] S. Łobejko, *Międzynarodowe rankingi, wskaźniki i serwisy innowacji. Dyskusja na temat użyteczności i potrzeb na rzecz polityki innowacyjnej w Polsce*, [w:] P. Zadura-Lichota, *Świat innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa 2013, ss. 41-64. J. Kozłowski, *Statystyka nauki, techniki i innowacji w krajach UE i OECD*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2015, s. 7.

⁴⁸² Szerzej [w:] A. Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017.

⁴⁸³ Tamże, s. 13 i kolejne.

⁴⁸⁴ L. Białoń, *O książce: Alfreda Kamińska, Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017, [w:] Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 20 (2)/2017, s. 69 i kolejne.

współpracę z władzami samorządowymi oraz pozostałymi jednostkami regionalnymi, w tym tworzenie sieci współpracy sprzyjających generowaniu, absorpcji i dyfuzji innowacji⁴⁸⁵,

- c) samorządy wszystkich szczebli powinny prowadzić skuteczną politykę innowacji,
- d) pogłębiają się różnice między innowacyjnością przedsiębiorstw w poszczególnych regionach⁴⁸⁶,
- e) stymulujące oddziaływanie uwarunkowań regionalnych na innowacyjność przedsiębiorstw można zintensyfikować przez poszerzenie współpracy między władzami samorządowymi a przedsiębiorcami⁴⁸⁷.

Z badań dotyczących polskich przedsiębiorstw wynika, że mogą one wykazywać pewną aktywność innowacyjną, ale bez wsparcia zewnętrznego poziom i efektywność wysiłków innowacyjnych nie mogą być zadowalające. Do tego potrzebne jest przedsiębiorstwu wsparcie na poziomie lokalnym lub branżowym. Takie wsparcie wiele przedsiębiorstw dostaje, co tłumaczy relatywnie wysoką innowacyjność polskich przedsiębiorstw w wybranych branżach i regionach⁴⁸⁸. Na stworzenie narodowej infrastruktury sprzyjającej innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce nie sposób czekać długie lata; poprawienie jej wymaga znaczącego wzrostu wydatków państwa na rozwój nauki, szkolnictwa i edukacji z jednej strony, z drugiej zaś udoskonalenia systemów i instytucji wspierania przedsiębiorczości organizacji w regionach. Najważniejsza jest w tej sytuacji większa aktywność samorządów terytorialnych oraz samych przedsiębiorców.

Badania GUS-u pokazały, że zdolność do współpracy zewnętrznej w realizacji projektów innowacyjnych jest słabą stroną polskich przedsiębiorstw – w latach 2011-2013⁴⁸⁹ w ramach działalności innowacyjnej współpracowało zaledwie 28,4% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych oraz 23% przedsiębiorstw usługowych, bardziej aktywne we współpracy były przedsiębiorstwa duże. W ramach inicjatyw klastrowych współpracowało 22,5% dużych przedsiębiorstw przemysłowych i zaledwie 3,2% małych przedsiębiorstw⁴⁹⁰. Postawy i zachowania przedsiębiorców wpływają na kształtowanie

⁴⁸⁵ A. Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, wyd. cyt., s. 351.

⁴⁸⁶ Tamże, s. 235.

⁴⁸⁷ Tamże, ss. 14-15.

⁴⁸⁸ Szerzej [w:] M. Romanowska, *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, [w:] *Przegląd Organizacji*, nr 8, 2015, ss. 4-6.

⁴⁸⁹ W okresie objętym badaniem własnym.

⁴⁹⁰ M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Przegląd Organizacji*, nr 2/2016, s. 29 i kolejne. Na temat przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w Polsce szerzej w opracowaniach: M. Matejun (2016), M. Romanowska (2015), S. Lachiewicz (2016), R. Lisowska (2016), K. Wach (2016), W. Janasz, K. Janasz (2015), J. Klimek (2015), A. Filipowicz (2015), A. Zakrzewska-Bielawska (2015), S. Marciniak (2015), W. Wiszniewski (2015), E. Głodziński (2015), I. Kraw-

się profilu działania reprezentowanych przez nich organizacji, jej wewnętrzną przedsiębiorczość ukierunkowaną na aktualne i potencjalne rynki zbytu. Przy wsparciu z zewnątrz, poprzez systemowe działania i wpływy na organizację, możliwe jest osiągnięcie wysokiego poziomu dojrzałości innowacyjnej oraz wypracowanie optymalnych ścieżek rozwoju organizacji. W innowacyjności rozpatrywanej jako system (skutecznego i efektywnego oddziaływania na gospodarkę danego obszaru terytorialnego – regionu i jego subregionów) upatruje się źródeł konkurencyjności organizacji. Im większa spójność decyzji podmiotów w ramach systemu, tym większe szanse na utrwalenie w miarę trwałych i powtarzalnych w czasie rozwiązań mających na celu tworzenie klimatu o charakterze proinnowacyjnym.

W rezultacie prowadzi to do rozwoju innowacyjności systemowej; pozytywne oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych ma zapewniać wysoką dojrzałość innowacyjną danego podmiotu rynkowego i większą niż dotychczas elastyczność działania. Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu sprzyjać ma integracji korzyści płynących z wymiany wzajemnych doświadczeń, idei i koncepcji, optymalizując wykorzystanie potencjału rozwojowego (innowacyjnego) wszystkich interesariuszy. Tworzenie trwałej innowacyjności regionu wymaga nie tylko odpowiednich środków, ale przede wszystkim czasu, daleko idącej integracji wewnątrzterytorialnej uczestników projektów i procesów. Programy pomocowe (np. ze strony rządu i jego jednostek terytorialnych) o charakterze wyłącznie doraźnym (sporadycznym), mając jedynie charakter przejściowy, nie wywołują skutków długotrwałego wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw. Świadczą o tym rezultaty badań empirycznych, prowadzonych przez M. Romanowską z zespołem, na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat (chodzi tu zarówno o programy finansowe projektów, kredyty o charakterze preferencyjnym dla innowatorów, czy ulgi podatkowe, czy kooperację przedsiębiorców)⁴⁹¹. Najwięcej zastrzeżeń budzi u polskich przedsiębiorców, zdaniem A. Filipowicza⁴⁹², sprawność funkcjonowania administracji i uciążliwy tryb związany z tworzeniem nowych inicjatyw gospodarczych i projektów.

Na dojrzałych gospodarczo rynkach świata nie można dziś nie być innowacyjnym. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce, szczególnie małych i średnich, kształtuje się nadal niepokojąco nisko na tle pozostałych państw zjednoczonej Europy. Spadek stopnia przedsiębiorczej aktywności przedsiębiorstw, reprezentujących głównie sektor małych przedsiębiorstw w Polsce, wynika z wpływu szeregu licznych ograniczeń i barier, głównie finansowych. Rosnący pesymizm przedsiębiorców dotyczy oceny sytuacji gospodarczej i perspektywy

czyk-Sokołowska (2014), M. S. Lewandowska (2014), A. Pomykański (2013), E. Mińska-Struzik (2012) i inni naukowcy.

⁴⁹¹ Szerzej [w:] M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, wyd. cyt., s. 4 i kolejne.

⁴⁹² A. Filipowicz, *Prawne aspekty oceny innowacyjności. Analiza i ocena*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje – ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 51.

rozwoju kraju jeszcze bardziej potęguje ten proces, wynika z danych zawartych w raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce⁴⁹³.

Realizowane w Polsce badania naukowe w obszarze analizy i oceny efektywności wykorzystania wsparcia publicznego przez MSP znajdują się w pierwszej fazie ich rynkowego cyklu życia. Badania dotyczące diagnozy innowacyjności organizacji, realizowane w kraju i na świecie, niezależnie od ich konceptualnego kontekstu, wiążą się zwykle z prowadzeniem odpowiednich miar i wskaźników, pozwalających zarejestrować badaczowi charakter struktury kształtowania się danego zjawiska, jego dynamiki i specyfiki przebiegu.

Każde MSP musi dziś stawiać na innowacje – to wymóg współczesnych i potencjalnych rynków zbytu. Regiony spełniają coraz ważniejszą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym. Dotyczy to także wpływu regionów na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw. Jednocześnie istnieje znaczna luka poznawcza w odniesieniu do rozpoznania zakresu i skutków tego wpływu, co podkreśla, w cytowanym wcześniej już opracowaniu, Alfreda Kamińska⁴⁹⁴.

Skuteczność, efektywność i sprawność realizowanych działań rynkowych współczesnych organizacji to problematyka, która w warunkach coraz szybszych zmian zachodzących na większości rynków świata oraz rosnącej konkurencji nabiera w ostatnich latach szczególnego znaczenia. Liczne opracowania naukowców na całym świecie, jakie powstają w wielu dziedzinach i dyscyplinach naukowych, jak również ekspertyzy praktyków biznesu świadczą o niezwyklej popularności i istotności eksplorowanych przez nich zagadnień i problemów. Nowa, zmieniająca się nieustannie rzeczywistość społeczno-gospodarcza współczesnego świata rodzi konieczność systematycznego monitorowania zmian i przeobrażeń zachodzących w otoczeniu organizacji. Dotyczy to w głównej mierze rejestrowania dynamicznej zmiany uwarunkowań ich funkcjonowania, by móc jak najlepiej projektować, wdrażać i kontrolować efekty swojej aktywności terytorialnej i wewnątrzorganizacyjnej.

Studia literaturowe pozwalają sprecyzować jednoznaczną konkluzję, że w przeważającej większości istniejących w tym zakresie problemowych opracowań ich autorzy koncentrują swe rozważania w odniesieniu do komercyjnie nastawionych przedsiębiorstw. Natomiast zainteresowanie teoretyków i praktyków ewolucją i charakterem zmian i przeobrażeń w sektorze niekomercyjnym, w tym w odniesieniu do organów administracji publicznej, jest dużo mniejsze. Administracja publiczna to aktor rozwiązywania problemów społecznych⁴⁹⁵, m.in. odnoszących się do funkcjonowania organizacji gospodarczych reprezen-

⁴⁹³ J. Szut, *Sytuacja w gospodarce i w przedsiębiorstwach w ocenie właścicieli i zarządzających firmami w Polsce w 2016 r.*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 82.

⁴⁹⁴ Szerzej [w:] A. Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, wyd. cyt. 400.

⁴⁹⁵ J. Izdebski, *Realizacja polityk publicznych przez administrację publiczną*, Zeszyty Naukowe KUL 60 (2018), nr 1 (241), s. 229.

towanych w danej jednostce terytorialnej, którym zależy na posiadaniu optymalnych warunków rozwoju.

Kontrolna funkcja ewaluacji rezultatów oddziaływania polityk publicznych odnosi się do poszukiwania ścieżek racjonalizacji procesów alokacji środków, jakimi państwo dysponuje. O nich instytucje publiczne niechętnie mówią głośno, raczej nie przeprowadzają dobrowolnie procesów ewaluacyjnych⁴⁹⁶. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczący wpływ państwa, jego instytucji terenowych, organizacji publicznych na aktywne uczestniczenie w procesach budowania architektury gospodarki opartej na wiedzy⁴⁹⁷. Nadmienić należy, że funkcja administracji publicznej dotycząca racjonalności wykorzystania zasobów została włączona do jej kompetencji stosunkowo niedawno. Przejawia się w zarządzaniu rozwojem gospodarki jako całością, a szerzej rozwojem kraju, regionu czy gminy.

Szeroko pojęta ekonomia współpracy była już badana na świecie w sektorze przedsiębiorstw społecznych, przedsiębiorstw przemysłowych, sektorze dóbr i usług konsumenckich oraz sektorze usług publicznych⁴⁹⁸. Aktywność innowacyjną przedsiębiorstw, w kontekście kształtowania współpracy stron: administracja publiczna – biznes, postrzega się na ogół przez pryzmat korzyści w kontekście rozwoju technologicznego przedsiębiorstw, a nie w szerszym kontekście np. rozwoju regionu i innych jego interesariuszy.

Spadek stopnia przedsiębiorczej aktywności przedsiębiorstw, reprezentujących głównie sektor małych przedsiębiorstw w Polsce, wynika z wpływu szeregu licznych ograniczeń i barier, głównie finansowych. Rosnący pesymizm przedsiębiorców dotyczący oceny sytuacji gospodarczej i perspektyw rozwoju

⁴⁹⁶ I. Reichardt, *Ewaluacja jako narzędzie analizy polityk publicznych*, [w:] Zarządzanie Publiczne nr 1, 2011, ss. 11-23 oraz M. Barańska-Fischer, *Rola organów administracji publicznej w kreowaniu środowiska proinnowacyjnego dla MSP w regionie łódzkim*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, nr 8/2012, s. 111.

⁴⁹⁷ W. Kieżun, J. Kubin (red.), *Dobre państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 283.

⁴⁹⁸ M. Chrzanowski, P. Zawada, *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu START-UP*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018, s. 46. Autorzy dokonali przeglądu następujących źródeł: F. Fecher, B. Levesque, *The public sector and social economy in the Annals (1975-2007): towards a new paradigm*, [w:] „Annals of Public and Cooperative Economics”, nr 79, 2008, ss. 679-727, B. Harrison, *Industrial districts: old wine in new bottles?* [w:] „Regional Studies”, nr 26, 1990, ss. 469-483, M. Piore, C. Sabel, *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, New York 1984, ss. 1-355, R. Bostman, R. Rogers, *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*, Haroer Collins, New York 2010, ss. 1-304, M. Warner, *Civic government or market-based governance? The limits of privatization for rural local governments*, [w:] „Agriculture and Human Values”, nr 26, 2009, ss. 133-143, M. Warner, *Club goods and local government: question for planners*, [w:] „Journal of American Planning Association”, nr 77, 2011, ss. 155-166, J. Ettlie, P.A. Pavlou, *Technology-based new product development partnership*, [w:] „Decision Science”, nr 37, 2006, ss. 117-147, J. Quinn, *Outsourcing innovation: the new engine for growth*, [w:] „Sloan Management Review”, nr 41, 2000, ss. 116-143.

kraju jeszcze bardziej potęguje ten proces, wynika z danych zawartych w Raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce⁴⁹⁹. Badania dotyczące diagnozy innowacyjności organizacji realizowane w kraju i na świecie, niezależnie od ich konceptualnego kontekstu, wiążą się zwykle z prowadzeniem odpowiednich miar i wskaźników, pozwalających zarejestrować badaczowi charakter_struktury kształtowania się danego zjawiska, jego dynamiki i specyfiki przebiegu. Ponadto, rozpoznanie istniejących trudności dla istnienia i realizacji biznesu pozwala aktualizować istniejący stan wiedzy decydentów organizacji, weryfikując utarte poglądy i przekonania. Jednakże, w badaniach empirycznych prowadzonych, w różnych regionach naszego kraju, w ostatnich latach stosowano zróżnicowaną metodologicznie szkołę badawczą, co znacznie utrudnia interesariuszom analizowanej problematyki prowadzenie analiz i studiów porównawczych. Dobór, przede wszystkim, rodzajów miar stanowi dla badaczy zasadniczy problem⁵⁰⁰ w tej kwestii. W literaturze zwraca się np. uwagę na powszechnie stosowane miary mające zastosowanie do diagnozy tzw. innowacyjności organizacyjnej⁵⁰¹ (np. m.in. poziom wydatków na działalność badawczo-rozwojową, liczba wdrożonych innowacji, czas ich wdrażania i inne) nie uwzględniają tego, w jakim zakresie środki finansowe implikowane przez podmiot na ich zastosowanie pochodziły z zewnątrz, np. od organów rządowych czy samorządowych. O innych rodzajach mierników⁵⁰² będzie mowa w dalszej części monografii.

Doświadczenie autorki, wynikające z jej aktywności badawczej w regionie łódzkim (w latach 2005-2007⁵⁰³) oraz pogłębione studia literaturowe stanowiły

⁴⁹⁹ J. Szut, *Sytuacja w gospodarce i w przedsiębiorstwach w ocenie właścicieli i zarządzających firmami w Polsce w 2016 r.*, [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, red. A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 82.

⁵⁰⁰ R. Adams, J. Bessant, R. Phelps, *Innovation management measurement: A review*, [w:] International Journal of Management Reviews, No. 1, Vol. 8, 2006, s. 26 i kolejne.

⁵⁰¹ H. Salavou, *The concept of innovativeness: should we need to focus?* [w:] European Journal of Innovation Management, No. 1, Vol. 7, 2004, s. 35.

⁵⁰² W świetle analizy problematyki w polskiej literaturze przedmiotu niezwykle interesująca koncepcja dot. przeglądu wykorzystywanych praktycznie miar i wskaźników innowacyjności organizacji znajduje się w książce pt. *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*.

M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 42 i kolejne.

⁵⁰³ Zaprojektowane w minionych latach i współrealizowane, przez autorkę monografii, bezpośrednie badania marketingowe (obejmujące m.in. problematykę związaną z kreowaniem, przez władze samorządowe wybranych pięciu jednostek terytorialnych regionu łódzkiego, wizerunku reprezentowanych miast i powiatów (5 bezpośrednich badań ankietowych w terenie) oraz aktywizowaniem osób bezrobotnych na rynku pracy (1 badanie pierwotne, Skierniewice wraz z powiatem) pozwoliły dostarczyć rozległego materiału empirycznego do prowadzenia dalszych analiz i studiów eksploracyjnych. Dane, jakie uzyskano, wyraźnie wskazały, że istniejące warunki i klimat do rozwoju przedsiębiorczości w regionie warunkuje szereg determinant, co przekonuje decydentów jednoznacz-

zasadniczy powód, by zaprojektować w proponowanej formule treść zastosowanych w badaniu narzędzi pomiarowych (Zał. 1 i Zał. 2). Ponadto, wobec utrzymującego się w naszym kraju przez kolejną dekadę swoistego rodzaju tzw. kryzysu władzy, pomimo licznych już reform samorządowych podejmowanych w tym zakresie, zachodzi konieczność, by podjąć stosowne działania naprawcze i zmienić istniejący stan rzeczy. W treści licznych opracowań⁵⁰⁴ podkreśla się fakt niezadowolenia społeczeństwa ze stanu funkcjonowania polskiej administracji publicznej i realizowanych polityk publicznych. Wielokrotnie krytykowany jest sposób sprawowania władzy, rozrastająca się biurokracja, nieefektywność pracy urzędników oraz stałe podnoszenie kosztów działania administracji publicznej. Przekształcanie istniejących struktur władzy w organizmy funkcjonujące sprawnie i efektywnie, zgodnie ze standardami nowoczesnych metod organizacji i zarządzania to zasadniczy wymóg współczesności.

Niezadowolenie ze sposobów funkcjonowania polskiej administracji publicznej, mnożenie się skarg jest obecnie dość powszechnie dyskutowane wśród przedsiębiorców⁵⁰⁵.

Funkcja administracji publicznej dotycząca racjonalności wykorzystania zasobów włączona została do jej kompetencji stosunkowo niedawno. Przejawia się w zarządzaniu rozwojem gospodarki jako całością, np. kraju, regionu. Administracja publiczna jawi się w tym przypadku jako instytucja podejmująca działania strategiczne, długofalowe, mająca na celu nie tylko bieżącą, operacyjną, ale także działalność strategiczną, wynikającą z funkcjonowania w zmiennym, globalnym otoczeniu.

Już samo pojęcie „administracja publiczna” (jak organizacja niekomercyjna) budzi u przedsiębiorców (i nie tylko) negatywne konotacje o nieefek-

nie m. in. o tym, że lokalne władze samorządowe powinny sporo zmienić w sposobie administrowania miastami, które reprezentują (przykładowo, w Sieradzu niemal 47% respondentów nie wyraziło pozytywnej opinii w rozpatrywanej kwestii), a w każdej, właściwie, jednostce terytorialnej (Piotrków Tryb., Skierniewice, Sieradz, Opoczno, Konstantynów Łódzki, Łask) władze samorządowe powinny, zdaniem respondentów, zająć się odbudową własnego autorytetu i wizerunku reprezentowanej jednostki terytorialnej. Ponadto, np. większość (59,81%) ankietowanych w Sieradzu osób oceniła swe miasto negatywnie jako obszar do inwestowania w ogóle. Działania ówczesnych władz samorządowych nie były, zdaniem uczestników badania (ok. 300 przedsiębiorców MSP w każdej z jednostek terytorialnych) wystarczająco skuteczne i sprawne. Mimo, że istniały odpowiednie środki pomocowe i funkcjonowały określone instytucje wsparcia dla potencjalnych inwestorów (osób z reguły przedsiębiorczych), to i tak efekty działania organów administracji publicznej w tym zakresie nie były, zdaniem uczestników badania, zadawalające, hamowały rozwój ich aktywności przedsiębiorczej i innowacyjnej.

⁵⁰⁴ M.in. Ryszard Szarfenberg (2018), Jan Izdebski (2016), Dominik Kozaczka (2016), Bogusława Urbaniak (2016), Sławomir Wysocki (2016), Marek Jakubiak (2016), Maciej Możejewski (2016), Piotr Benedykt Zientarski (2016).

⁵⁰⁵ E. Ura (red.), *Jednostka, państwo, administracja – nowy wymiar*, Wydawnictwo „Mitel”, Rzeszów 2004, s. 471; A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2005, s. 17.

tywności prowadzonych działań. W teorii ekonomii urzędy administracji publicznej stanowią zamknięte jednostki analizy jednostki⁵⁰⁶, postrzegane jako nieefektywne i nieefektywne. Również pojawiają się postulaty związane z redukowaniem wydatków na administrację publiczną, czy też związane ze zmianą sposobu nadzoru nad administracją publiczną. Jednym z kryteriów oceny administracji publicznej powinna być jakość dostarczanych przez nią usług, co szczególnie znaczenie ma na poziomie lokalnym.

Administracja publiczna, przeżywająca nadal kryzys zaufania społecznego w Polsce, którego przyczyn upatrywać można m.in. w: uwarunkowaniach historycznych, występującej nadal korupcji wśród polityków i urzędników, niegospodarności i nieefektywności podejmowanych działań, brak koordynacji procesów decyzyjnych. Zachodzi więc konieczność poprawy efektywności zarządzania jednostką terytorialną w zakresie realizacji celów publicznych – funkcji zarządczych i usługowych (np. poprawa obsługi interesantów).

Jednostki administracji publicznej stoją więc przed szeregiem wyzwań, jak m.in. stałe podnoszenie poziomu usług dla klientów urzędu, pozyskiwanie i racjonalne wykorzystanie funduszy unijnych, skuteczne i efektywne gospodarowanie środkami publicznymi oraz podejmowanie w sposób ciągły inicjatyw zmierzających do budowania korzystnego wizerunku rynkowego. Poprawa efektywności działań nie będzie możliwa bez dokładnej ich diagnozy, analizy skutków, wskazując na potencjalne kierunki zmian w tym zakresie, wprowadzając je w życie.

W warunkach gospodarki centralnie planowanej nie było warunków, aby wykorzystać doświadczenia krajów gospodarki rynkowej w zakresie stosowania różnorodnych technik umożliwiających poprawę jakości wykorzystywania środków publicznych – dotyczyło to m.in. monitoringu (w ujęciu rzeczowym i finansowym) oraz ewaluacji w układzie *ex ante* (przed przystąpieniem do realizacji polityk programów), *on going* (w trakcie ich realizacji) oraz *ex post* (po ich zakończeniu).

Teoretyczne i praktyczne spojrzenie na problematykę zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego należy traktować w sposób kompleksowy.

Na ważność tematyki zarządzania można patrzeć z punktu widzenia informacyjno-systemowego przesłanek. W literaturze przedmiotu, do tej pory, podejmowano w nikłym zakresie problemy związane z mechanizmami rozwoju i zarządzania sprawami publicznymi, należącymi do gestii samorządów terytorialnych⁵⁰⁷. Wynika to z bogatego spektrum szczegółowych zagadnień oraz względnej jednorodności treści tematycznych. Być może, podjęcie problematyki zarządzania, która jest złożona i trudna, wymaga pewnego przygotowania i niejako etapu wstępnego w postaci opanowania wiedzy o warunkach i zasadach

⁵⁰⁶ Szerzej [w:] P. Modzelewski, *Systemy zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.

⁵⁰⁷ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, wyd. cyt., s. 143.

działania samorządu jako całości i poszczególnych elementów, czyli logiki funkcjonowania w ramach struktur państwowych”⁵⁰⁸.

Rozwój Europy Środkowej spowodował, że Polska do końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku nie miała szansy na rozwinięcie działalności ewaluacyjnej dotyczącej sposobów wykorzystywania środków publicznych. Polska, stając się 1.05.2004 r. beneficjentem europejskiej polityki spójności, mając dostęp m.in. do funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, została jednocześnie zobowiązana do konieczności podjęcia wdrożenia obowiązujących we wspólnocie rozwiązań w zakresie ewaluacji⁵⁰⁹.

Prawidłowe funkcjonowanie nowego modelu gospodarki wymaga zmian w obszarze sposobów, metod oddziaływania organów administracji publicznej, w szczególności w odniesieniu do kształtowania środowiska proinnowacyjnego (sprzyjającego innowacyjności) dla podmiotów rynkowych reprezentowanego obszaru geograficznego. Inicjatywy w tym zakresie mogłyby zmierzać do zwiększenia efektywności działania danego organu administracji w procesie świadczenia usług publicznych oraz realizacji funkcji zarządczych, przy jednoczesnym zwiększeniu przejrzystości funkcjonowania. Sformalizowane opisy procedur administracyjnych i zasady transferu wiedzy w systemie administracji publicznej stanowią właściwe środowisko do poszukiwania nowych metod i sposobów efektywnego zarządzania działalnością administracji publicznej w obszarze kreowania środowiska proinnowacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw przede wszystkim.

Polska, w obliczu planów przystąpienia do strefy euro, może utracić tę szansę, z uwagi m.in. na fakt, jak pisze Gazeta Prawna⁵¹⁰, iż instytucje publiczne pracują nieefektywnie, są nieskuteczne, drogie i w większości nie realizują na czas swoich zadań. Ponadto, nie są zainteresowane efektywnością, bo się jej od nich nie wymaga, wypowiada się autor dalej. Egzekwuje się, aby przestrzegały nałożonych procedur i pod tym kątem są kontrolowane (urzędnik, podejmując decyzję, zastanawia się „Co powie inspektor NIK?”), choć zdarzają się w tym zakresie pewne wyjątki (np. Fundusz Rezerwy Demograficznej – wyższa stopa zwrotu niż połowa OFE).

W opracowaniu pt. „Kontrola efektywności działań instytucji publicznych wymusi ich większą gospodarność” J. Miller uważa że w Polsce nie robi się analizy efektywności większości usług publicznych – bo są to usługi monopoli-

⁵⁰⁸ Tamże, s. 143.

⁵⁰⁹ J. Szlachta, *Ewaluacja ex ante funduszy strukturalnych w Polsce – rys historyczny*, [w:] www.fundusze-strukturalne.gov.pl, Projekt „Ewaluacja”: Ewaluacja ex ante – podsumowanie doświadczeń administracji polskiej, Raport dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa, luty 2007, ss. 9-14.

⁵¹⁰ www.gazeta-prawna.pl, data dostępu: 11.07.2009.

Na podstawie: dyskusji J. Millera i J. Jankowiaka w ramach XXVII Sympozjum „Współczesna gospodarka i administracja publiczna”, zorganizowanej przez m.in. Fundację Gospodarki i Administracji Publicznej oraz Katedrę Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

sty, choć można już porównać wybrane usługi samorządowe w różnych regionach kraju (np. porównany został jedynie koszt komunikacji publicznej organizowanej w miastach).

Zasady administracji publicznej określają reguły postępowania organów administracji publicznej, a wynikają one z obowiązujących przepisów prawnych. Do najważniejszych zasad należą zasady: praworządności, pomocniczości, jedności działania, efektywności działania, kompetencyjności.

Zasada efektywności działania administracji publicznej oznacza, że organy administracji publicznej powinny dążyć do osiągania postawionych przed nimi celów (maksimum efektów) przy najmniejszych nakładach. J. Boć wprowadza w tym kontekście pojęcie „inteligentna administracja”, czyli taka, która osiąga wyznaczone cele, pomimo dysponowania ograniczonymi zasobami.

Pomiar osiągniętych wyników i kosztów działania stanowi jedno z zasadniczych wyzwań stawianych współczesnej administracji publicznej, będąc zarazem niezbędnym elementem sprawnego zarządzania przez organ ją reprezentujący⁵¹¹. W celu doskonalenia stopnia funkcjonowania każdej organizacji, wobec rosnących wymagań społecznych w tym zakresie, konieczna jest identyfikacja czynników najsilniej wpływających na satysfakcję zarówno pracowników, jak i odbiorców usług (przedsiębiorców MSP), stąd też zachodzi konieczność kompleksowego, wielopłaszczyznowego ujęcia problemu. Autor powyżej wymienionej publikacji uwzględnia to, obejmując swoimi badaniami szeroką grupę respondentów, reprezentujących województwo mazowieckie.

Konieczność doskonalenia metod zarządzania organizacjami publicznymi związana jest z innym niż dotychczas postrzeganiem ich miejsca i roli w społeczeństwie. Niektóre organizacje publiczne wprowadzają systemy zapewniania jakości, jednak nie jest to zjawisko powszechne. Przez wiele lat badania realizowane w Polsce w obszarze działalności administracji publicznej prowadzono z perspektywy „mocno” osadzonej w tradycji weberowskiej.

W krajach anglosaskich zaś poszerza się je np. o elementy ekonomii, socjologii, nauki o polityce oraz organizacji i zarządzania, co, niestety, nie znajduje odzwierciedlenia w badaniach nad administracją w naszym kraju. W miejsce (charakterystycznej dla weberowskiej biurokracji) depersonalizacji stosunków urzędników z klientami, kształtowane są relacje partnerskie. Urzędnicy powinni spełniać więc swą rolę społeczną, oferując klientom określone produkty – usługi, zgodne z ich oczekiwaniami i potrzebami.

Ponadto, należy zauważyć, co podkreśla w swoich opracowaniach J. Supernat, iż w swej istocie administracja publiczna, będąca ważnym fundamentem instytucji państwa, jawi się jako zjawisko złożone i wszechobecne⁵¹². Brak jest

⁵¹¹ Szerzej [w:] P. Modzelewski, *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji publicznej*, Wyd. CedeWu, Warszawa 2009.

⁵¹² J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] *Jednostka, państwo, administracja, nowy wymiar*, pod red. E. Ura, Wydawnictwo "Mitel", Rzeszów 2004, s. 469.

jednak spójnej naukowej refleksji nad nią, zauważa J. Boć⁵¹³, ograniczona jest bowiem współpraca organów administracji z ośrodkami naukowymi lub często jest jej nadal brak.

W opinii B. Kudryckiej należy spójnie łączyć zasady NPM z elementami zarządzania przez wartość, zapewniając równowagę pomiędzy zasadami państwa liberalnego oraz państwa – opiekuna społecznego⁵¹⁴.

O zapotrzebowaniu na kompleksowe i wszechstronne wyjaśnienie zagadnienia udostępniania informacji publicznej świadczy najlepiej rosnące zainteresowanie konferencjami i wykładami poświęconymi tej tematyce, nie tylko w środowisku naukowym w Polsce, ale i na świecie.

W nauce administracji publicznej eksponowane są bowiem trzy ujęcia: **polityczne, prawnicze i menedżerskie**, kładące (każde z osobna) nacisk na inne wartości, odmiennie postrzegając proceduralne i strukturalne rozwiązania w obszarze funkcjonowania administracji, czy też w zakresie relacji typu: organ – klient (petent).

Z tego też wynika brak kompleksowego podejścia autorów publikacji do nauki „administracja publiczna”. Należy jednak mieć na względzie to, że zarówno polityka, prawo, jak i zarządzanie mają właściwe sobie wartości, a spójne połączenie ujęć, wiążące się, rzecz jasna, z koniecznością podjęcia współpracy zwołenników każdego z nich – wymagać będzie pewnych kompromisów i rozumienia, rodząc jednocześnie konflikty i starcia poglądów, ale jest to jeden ze sposobów kreowania nowej wiedzy.

W ujęciu menedżerskim, wskazuje się na podobieństwo organizacyjnych cech administracji publicznej i sektora pozarządowego, eksponując znaczenie profesjonalnego zarządzania i efektywności, rozumiejąc przez „efektywność” **(w oparciu o konwencję anglosaską) zarówno skuteczność, jak i sprawność działania**⁵¹⁵.

Podkreślić należy, iż w działalności marketingowej pojęcie „efektywności” w stosunku do przyjętych miar, czy wskaźników ma konotacje ekonomiczne, zaś „skuteczności” – prakseologiczne. Określenia te inaczej są też definiowane w psychologii, ekonomii, socjologii, prakseologii i w naukach prawnych. Na gruncie badań marketingowych: skuteczność oznacza tyle, że dany cel został osiągnięty, ale często bez względu na poniesione koszty, a to z kolei przy ocenie efektywności jest bardzo ważne. „Skuteczność oznacza sprawność działania pod względem zbliżania się do celu, jaki został zamierzony i stanowi podstawę tej oceny”⁵¹⁶.

⁵¹³ A. Błaś, J. Boć (red.), J. Jeżewski, *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 127.

⁵¹⁴ B. Kudrycka, *W sprawie wdrażania zasad New Public Management do prawa administracyjnego*, [w:] J. Filipek (red.), *Instytucje współczesnego prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 401.

⁵¹⁵ J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, wyd. cyt. s. 465.

⁵¹⁶ Tamże.

Proces zarządzania efektywnością oddziaływania administracji publicznej na środowisko zewnętrzne powinien zapewnić prawidłowość realizacji zadań oraz spójność wzajemnych interakcji jego interesariuszy. Istniejący dualizm administracji publicznej – administracja publiczna rządowa i samorządowa – stanowi podstawową zasadę decentralizacji kompetencji jej, a nowa era rozwoju świata przyczyniła się do wyraźnego ograniczania roli państwa na rzecz układów międzyregionalnych, lokalnych. Rozwój poziomych struktur sieciowych, rozwój społeczeństwa obywatelskiego, rozwój nowoczesnych narzędzi komunikacji sprawiają, iż coraz bardziej liczy się wiedza i umiejętność racjonalnego korzystania z jej zasobów w doskonaleniu pracy urzędu. Konieczność zmierzania się współczesnej administracji z wyzwaniami globalizacji wymaga nieustannego wdrażania zasad nowoczesnego zarządzania publicznego, doskonalenia pracy urzędników.

W krajach Europy i świata podejmuje się działania w zakresie modernizacji funkcjonowania administracji publicznej, np. w Hiszpanii (Ministerstwo Administracji Publicznej), w Portugalii (Ministerstwo Reformy Państwa i Administracji Publicznej), w Finlandii (powstał dokument: *Dobre Rządzenie*), w Danii (Ministerstwo Finansów, Agencja Zarządzania Finansowego i Spraw Administracji), w Niemczech (utworzono zespół zadaniowy, którego zadaniem jest prowadzenie analiz w zakresie badania efektów działań administracji w stosunku do interesariuszy).

Rzetelna wiedza „decydentów” publicznych na temat nakładów i efektów realizacji polityk publicznych, na temat istniejących szans i zagrożeń, przyczyn osiągnięcia sukcesów i porażek podmiotów rynkowych, zlokalizowanych w danej przestrzeni, powinna stanowić przejaw ich troski o sprawne i skuteczne zarządzanie krajem, regionem czy rynkiem lokalnym. Pragnę podkreślić, iż w odniesieniu do analizy polityk publicznych i ich ewaluacji występują nadal w naszym kraju rzeczywiste braki – zarówno w zakresie systematycznej i metodologicznie poprawnej kwantyfikacji tego, co robi państwo, jak i różnorodne jego instytucje pomocowe dla środowiska biznesowego.

Administracja publiczna może zyskać na ewaluacji to, uważa Prof. Jarosław Górniak, że będzie mogła przekształcać jej wyniki w wiedzę użyteczną w projektowaniu polityk publicznych i podejmowaniu decyzji wdrożeniowych⁵¹⁷, a przedstawiciele środowiska biznesowego wsparcie w zakresie podejmowanych aktywności dla siebie i reprezentowanego środowiska. W Polsce można wyróżnić trzy fazy działalności ewaluacyjnej prowadzonej po akcesji naszego kraju do UE:

Faza I – (Narodowy Plan Rozwoju, Podstawy Wsparcia Wspólnoty oraz programy operacyjne) dotyczy dokumentów programowych przygotowywanych dla lat 2004-2006,

⁵¹⁷ J. Górniak, *Sprawne państwo, cykle tworzenia i oceniania polityk/programów publicznych*, [w:] *Dialog. Pismo Dialogu Społecznego*, Wydawnictwo Centrum na zlec. Ministerstwa pracy i Polityki Społecznej, nr 4, 2008, s. 65.

Faza II – związana z pracami nad Narodowym Planem Rozwoju na lata 2007-2013 i dokumentami strategicznymi przygotowywanymi na ten okres programowania funduszy,

Faza III – (Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i poszczególnych programów operacyjnych) dotyczy zestawu dokumentów strategicznych przygotowywanych na lata 2007-2013.

Reasumując, należy stwierdzić, że podejmowana problematyka nosi znamiona rozważań o charakterze nowatorskim jeśli chodzi o jej odzwierciedlenie w odniesieniu do relacji MSP – administracja publiczna/institucje pomocowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa regionu łódzkiego, pełniąc ważne funkcje, posiadają odpowiedni potencjał do tego, aby aktywnie kreować politykę rozwoju regionalnego, absorbować środki na rozwój, podejmując działania wpisane w architekturę reprezentowanego terytorium.

Kreowanie relacji MSP z administracją publiczną (w regionie), innymi organizacjami publicznymi i instytucjami finansowymi lub organizacjami wsparcia biznesu (w tym pozarządowymi) oraz instytucjami naukowo-badawczymi wymaga czasu. Należy tworzyć dla niego nową nadzwyczajną wartość i nowe atrakcyjne oblicze otoczenia.

Załącznik 4

Przykłady finansowego i pozafinansowego wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej

http://www.matejun.com/pubs-pl/2015_Marek_Matejun_Absorpcja_wsparcia_w_zarzadzaniu_rozwojem_mikro_małych_i_srednich_przedsiębiorstw-podejscie_strategiczne.pdf (data dostępu: 1.02.2017), ss. 61-65.

Załącznik 5

Innowacyjność przedsiębiorstw MSP w Polsce wg danych GUS. Stan na październik 2014 r. *(w czasie realizacji badania własnego)*

https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/14/1/1/dzialalnosc_innowacyjna_w_polsce.pdf (data dostępu: 15.02.2015).

Załącznik 6

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

<https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf> (data dostępu: 1.12.2018).

Załącznik 7

Charakterystyka instytucji otoczenia biznesu w Polsce (stan na 2014 r.)⁵¹⁸

Najważniejsze rodzaje instytucji otoczenia biznesu:

1. **Jednostki administracji centralnej** (w tym przede wszystkim Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP podlega Ministerstwu Gospodarki; zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami pochodzącymi z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i rozwój zasobów ludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. PARP jest także jedną z instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie działań finansowanych z Funduszy Strukturalnych).
2. **Jednostki samorządu terytorialnego.**
3. **Agencje rozwoju regionalnego** – mają na celu prowadzenie działań na rzecz aktywizacji gospodarczej regionu; mają wypełniać strukturalną lukę pomiędzy administracją rządową, jednostkami samorządu terytorialnego oraz podmiotami gospodarczymi i bankami.
4. **Jednostki zaplecza badawczo-rozwojowego** (w tym np. laboratoria, jednostki badawczo-rozwojowe, ośrodki badawczo-rozwojowe, jednostki Polskiej Akademii Nauk); prezentując strukturę sektora B+R, szczególną uwagę należy zwrócić na tworzące się nowe struktury. Wynika to z konieczności

⁵¹⁸ Opracowano na podstawie: http://patenty.bg.agh.edu.pl/graf/tworzenie_zwiazkow.pdf (data dostępu: 12.03.2018).

poprawy jakości prowadzonych prac badawczych oraz zwiększenia zakresu interdyscyplinarności badań w celu skutecznego konkutowania na europejskim rynku badawczym. W tym celu w Polsce zostały wyodrębnione następujące struktury:

- a – **centra doskonałości (CD)** – są to jednostki naukowe lub wyodrębnione zespoły wybitnych pracowników naukowych prowadzących badania w dziedzinach o szczególnym znaczeniu dla gospodarki z punktu widzenia polityki państwa, które kładą szczególny nacisk na współpracę międzynarodową, zwłaszcza w programach Unii Europejskiej; są one autonomiczne, jednak ich podstawę stanowi uznana jednostka badawcza (np. PAN, uczelnia, JBR); ideą centrum jest wykorzystanie potencjału badawczego macierzystej instytucji do stworzenia „laboratorium”, które aktywnie współpracuje z przemysłem i innymi użytkownikami wyników badań naukowych;
 - b – **centra zaawansowanych technologii (CZT)** – są to interdyscyplinarne konsorcja naukowe składające się z jednostek naukowych prowadzących badania i prace rozwojowe na najwyższym poziomie oraz z innych podmiotów, które działają na rzecz badań naukowych i prac rozwojowych, rozwoju innowacji i wdrożeń; ich celem jest wdrażanie i komercjalizacja nowych (głównie krajowych) technologii, produktów i usług w dziedzinach priorytetowych dla polskiej gospodarki zgodnie z zapisami Narodowego Planu Rozwoju; w założeniu CZT powinny wiązać swój program badawczy z Regionalną Strategią Innowacji (RIS) lub programem rozwoju województwa; są to struktury otwarte – mogą do niej przystępować nowi uczestnicy na podstawie odpowiednich zapisów zawartych w umowie konsorcjum.
5. **Organizacje pracodawców i pracobiorców** (w tym np. związki zawodowe).
 6. **Izby i stowarzyszenia producenckie** (w tym np. izby gospodarcze i handlowe).
 7. **Instytucje szkoleniowo-doradcze.**
 8. **Sektor szkolnictwa wyższego.**
 9. **Instytucje wspierające przedsiębiorczość**, do których zaliczyć należy przede wszystkim:
 - a – **inkubatory przedsiębiorczości** – organizacje, które wspierają powstawanie nowych przedsiębiorstw; wśród organizacji świadczących działania w zakresie inkubacji firm należy wyróżnić tzw. inkubatory technologiczne i akademickie – samodzielne jednostki operujące na terenie uczelni, wspierające pracowników, którzy myślą o założeniu własnej firmy opartej na zaawansowanych technologiach – organizacje wspierające powstawanie firm odpryskowych (firmy typu „spin-off”);
 - b – **parki przemysłowe** – definiowane jako zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą pozostałą po restrukturyzowanych lub likwidowanych przedsiębiorstwach oraz inne dołączone do nich nieruchomości, utworzone przy udziale władz samorządowych w celu za-

pewnienia możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, w szczególności małym i średnim przedsiębiorcom, na preferencyjnych warunkach.

10. **Sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność** – do najważniejszych struktur sieciowych zaliczyć należy:

- a – **Krajowy System Usług (KSU)** – sieć Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości świadcząca usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw, która powstała w 1996 roku; każdy z ośrodków powinien świadczyć przynajmniej jedną z pięciu usług adresowanych do małych i średnich firm oraz przedsiębiorców rozpoczynających prowadzenie działalności gospodarczej: usługi doradczo-szkoleniowe (proste i złożone), szkoleniowe (o różnym zakresie i stopniu specjalizacji), informacyjne (kojarzenie partnerów gospodarczych, obsługa inwestorów zagranicznych), finansowe (udzielanie poręczeń i pożyczek), proinnowacyjne (pomoc we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych, prowadzenie audytów technologicznych). W ramach sieci KSU wyodrębnione zostały podsieci tematyczne: Krajowy System Innowacji, Punkty Konsultacyjno-Doradcze, Sieć Informacji dla Biznesu, Sieć Euro Info Centers:
 - **Krajowy System Innowacji** – sieć ośrodków doradczo-konsultacyjnych, świadczących proinnowacyjne usługi dla małych i średnich przedsiębiorców.
 - **Punkty Konsultacyjno-Doradcze (PKD)** – ośrodki gdzie przedsiębiorcy mogą uzyskać bezpłatną i ogólną informację na temat rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, w tym aspektów prawnych, informacji nt. dostępu do środków finansowych, możliwości skorzystania z zaawansowanych usług doradczych, wykorzystywania funduszy strukturalnych;
 - **Sieć Informacji dla Biznesu (BIN)** – ośrodki świadczące specjalistyczne usługi informacyjne (kojarzenie partnerów gospodarczych, obsługa inwestorów zagranicznych, wywiadowanie gospodarcze); ośrodki świadczą usługi o zasięgu ogólnopolskim;
 - **Centra Euro Info** – ośrodki świadczą usługi informacyjne w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w krajach Unii Europejskiej, pomoc w nawiązywaniu kontaktów z partnerami z UE;
- b – **Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych (KSWP)** – skupiające instytucje oferujące usługi poręczeniowe;
- c – **Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych (PSFP)** – skupiające organizacje oferujące usługi pożyczkowe; oferujące usługi pożyczkowe;
- d – **Krajowy Punkt Kontaktowy (KPK)** – sieć ośrodków, której podstawowym celem jest informowanie o możliwościach i warunkach uczestniczenia w międzynarodowych projektach badawczych;

- e – **Krajowa Sieć Ośrodków Informacji Patentowej** – sieć nadzorowana przez Urząd Patentowy RP, której celem jest ułatwianie przedsiębiorcom dostępu do informacji patentowej;
- f – **Ośrodki Przekazu Innowacji (Innovation Relay Centers – IRC)** – celem sieci jest pomoc przedsiębiorcom w procesie wyszukiwania zagranicznych technologii, poszukiwania zagranicznych klientów na nowoczesne rozwiązania opracowywane przez krajowe ośrodki naukowe i przedsiębiorstwa (szczególnie firmy z sektora MSP), pomoc w procesie międzynarodowego transferu technologii;
- g – **Naczelna Organizacja Techniczna – Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych**; Ośrodki Innowacji NOT, na terenie całego kraju, wspierają głównie firmy z sektora MSP, pomagając w nawiązywaniu kontaktów ze sferą B+R oraz w pozyskiwaniu finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w szczególności produktowych i procesowych;
- h – **do instytucji koncentrujących swoje działania na procesie wspierania innowacyjności firm z sektora MSP dodatkowo zaliczyć należy:**
 - centra transferu technologii – z reguły są to jednostki zlokalizowane przy wyższych uczelniach, bezpośrednio współpracujące z przemysłem, których zadaniem jest marketing i sprzedaż innowacyjnych technologii wyprodukowanych przez naukowców;
 - parki technologiczne – zorganizowane struktury, których zadaniem jest tworzenie warunków do innowacji, rozwoju nowych technologii, ich transferu i komercjalizacji; najczęściej wykorzystują infrastrukturę badawczą uczelni i innych ośrodków naukowych; tworzące je podmioty mogą współpracować ze sobą w ramach Centrów Doskonałości i Centrów Zaawansowanych Technologii;
 - preinkubatory – samodzielne jednostki operujące na terenie uczelni, wspierające pracowników, którzy myślą o założeniu własnej firmy opartej na zaawansowanych technologiach; preinkubatory przygotowują firmę innowacyjną do samodzielnego funkcjonowania w ramach parku technologicznego;
- i – **instytucje doradcze i konsultingowe** – komercyjne przedsiębiorstwa działające na styku nauki i przemysłu, które oferują usługi z zakresu pozyskiwania i implementacji nowych technologii, marketingu nowych produktów i usług, pozyskiwania informacji, wdrażania technik telekomunikacyjno-informatycznych, doradztwa w zakresie nowoczesnych metod zarządzania;
- j – **instytucje finansowe**: banki, fundusze inwestycyjne, fundusze pożyczkowe, fundusze typu venture capital, fundusze poręczeń kredytowych.

Załącznik 8

Charakterystyka innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce

Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu lub nie został do końca tego okresu ukończony.

Dane pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego wskazują, że odsetek przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w Polsce, w latach 2014-2016, był wyższy o 1,4 pkt. procentowego, niż w latach 2013-2015. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw usługowych wzrost ten wyniósł 3,9 pkt. procentowego. Nowe lub istotnie ulepszone produkty lub procesy wprowadziło 18,7% przedsiębiorstw przemysłowych i 13,6% przedsiębiorstw usługowych, tj. odpowiednio o 1,1 pkt. procentowego i 3,8 pkt. procentowego więcej niż w latach 2013-2015.

Tabela 1. Udział (%) przedsiębiorstw w Polsce, które wprowadziły innowacje w liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w poszczególnych latach

Wyszczególnienie w latach: a – 2013-2015 b – 2014-2016		Przedsiębiorstwa które wprowadziły innowacje:					
		aktywne innowacyjnie	1 – produktowe lub procesowe 2 – produktowe 3 – procesowe 4 – procesowe 5 – marketingowe				
			Ad. 1	Ad. 2	Ad. 3	Ad. 4	Ad. 5
Przedsiębiorstwa przemysłowe	a –	18,9	17,6	11,8	13,0	8,1	7,1
	b –	20,3	18,7	12,4	15,2	9,5	9,2
Przedsiębiorstwa z sektora usług	a –	10,6	9,8	4,8	7,4	8,1	6,6
	b –	14,5	13,6	6,9	10,4	7,6	7,2

Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolnoczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2014-2016,14,4.html> (data dostępu: 25.06.2018).

W ramach innowacji produktowych, nowe lub istotnie ulepszone wyroby wprowadziło 11,4% przedsiębiorstw przemysłowych, natomiast nowe lub istotnie ulepszone usługi – 4,9% przedsiębiorstw usługowych. Spośród innowacji procesowych przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej wdrażały nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów (10,6%), a podmioty usługowe – nowe lub istotnie ulepszone metody wspierające procesy w przedsiębiorstwie (6,3%).

W latach 2014-2016 aktywność innowacyjną wykazało 20,3% przedsiębiorstw przemysłowych w całej Polsce oraz 14,5% przedsiębiorstw usługowych (dane GUS, 2017). Nakłady na działalność innowacyjną poniesione w 2016 r. wyniosły 28 304,7 mln zł w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 10 706,2 mln zł w przedsiębiorstwach usługowych. W 2016 r. udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych, wprowadzonych na rynek w latach 2014-2016, w przychodach ogółem wyniósł w przedsiębiorstwach przemysłowych 8,1%, a w usługowych – 3,9%.

Biorąc pod uwagę liczbę pracujących, największy udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wprowadzających innowacje miały jednostki o liczbie pracujących 250 osób i więcej. Zarówno w przemyśle, jak i w usługach przedsiębiorstwa w tej klasie wielkości najczęściej wprowadzały innowacje procesowe (odpowiednio 51,0% i 37,1%).

Tabela 2. Udział (%) przedsiębiorstw w Polsce, które wprowadziły innowacje w latach 2014-2016, w liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych według liczby pracowników

Wyszczególnienie	Rodzaj wprowadzonych innowacji			
	produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
Przedsiębiorstwa przemysłowe	12,4	15,2	9,5	9,2
10-49 pracowników	7,1	9,1	6,3	6,7
50-249 pracowników	21,9	26,4	14,1	12,9
250 i więcej pracowników	44,2	51,0	33,7	26,6
Przedsiębiorstwa z sektora usług	6,9	10,4	7,6	7,2
10-49 pracowników	5,4	8,0	5,8	5,8
50-249 pracowników	11,6	18,2	13,5	12,2
250 i więcej pracowników	24,2	37,1	27,9	23,9

Źródło: *file:///C:/Users/mbara/Downloads/dzialalnosc_innowacyjna_przedsiębiorstw_w_polsce_w_latach_2014-2016.pdf* (data dostępu: 25.06.2018).

W 2016 roku Bank Millennium rozpoczął autorskie badanie potencjału innowacyjności polskich województw, a wnioski zawarł w raporcie „Indeks Millennium – Potencjał Innowacyjności Regionów”⁵¹⁹. Od tego czasu eksperci banku przeprowadzają tę analizę corocznie, co pozwala śledzić tempo i kierunek rozwoju regionów w Polsce. Wyniki zaprezentowane w raporcie stają się podstawą do rozpoczęcia dyskusji na temat szans i barier w rozwoju innowacyjności w poszczególnych częściach kraju. Włącza się w nią szerokie grono ekspertów – ekonomistów, akademików i praktyków – szefów najbardziej innowacyjnych firm oraz instytucji rządowych i samorządowych.

Z analizy wyników dla poszczególnych województw oraz opinii ekspertów reprezentujących różnorodne obszary nauki, biznesu i administracji publicznej płyną praktyczne wnioski na temat zwiększania potencjału gospodarek regionów.

Należy zwrócić uwagę, że województwa o dużym potencjale innowacyjnym, znajdujące się od kilku lat w czołówce rankingu „Indeks Millennium” (mazowieckie, małopolskie, dolnośląskie oraz pomorskie) są jednocześnie regionami o największej atrakcyjności inwestycyjnej⁵²⁰. W 2017 roku najatrak-

⁵¹⁹ A. Berent, Ł. Buczek, G. Maliszewski, A. Pulnar, *Indeks Millennium 2018. Potencjał Innowacyjności Regionów*, [w:]

https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26648072/Indeks_Millennium_2018-Potencjal_Innowacyjnosci_Regionow.pdf (data dostępu: 27.11.2018).

⁵²⁰ Składowe „Indeksu Millennium – Potencjał Innowacyjności Regionów 2018” to wydajność pracy (mln PLN/ liczba zatrudnionych), stopa wartości dodanej (%), wydatki na badania i rozwój (B+R w relacji do PKB), edukacja policealna (liczba studentów na 10 tys. mieszkańców), pracujący w B+R (na 1 tys. aktywnych zawodowo) oraz liczba wydanych patentów (na 1 mln mieszkańców). Wydajność pracy oraz stopa wartości dodanej mówią o aktualnej sytuacji przedsiębiorstw i ich wydajności, wydatki na badania i rozwój są wskaźnikiem aktywności innowacyjnej firm, liczba studentów informuje o potencjale siły roboczej (nie ma innowacji bez odpowiednio wyszkolonych kadr), liczba pracujących w badaniach i rozwoju świadczy o zapleczu intelektualnym regionu. Liczba wydanych patentów jest natomiast wskaźnikiem skuteczności tworzonych innowacji. Wszystkim analizowanym kryteriom nadano równą wagę, a województwa miały do zdobycia **maksymalnie 100 punktów**. Prezentowany raport został przygotowany w maju 2018 r.

„Indeks Millennium – Potencjał Innowacyjności Regionów” jest autorskim badaniem Banku Millennium przeprowadzanym corocznie od 2016 roku. Analiza wyników jest opracowywana z wykorzystaniem ostatnich danych Głównego Urzędu Statystycznego i bazy Pont Info. Wynik w rankingu powstał z sumowania wyników w 6 kategoriach, które według ekspertów Banku w największym stopniu wpływają na potencjał innowacyjności regionów: 1. Wydajność pracy: przychód wygenerowany przez jednego zatrudnionego (w mln zł). 2. Stopa wartości dodanej (%): relacja wartości dodanej do przychodów firmy. 3. Wydatki na badania i rozwój (B+R): wydatki na B+R w relacji do PKB. 4. Edukacja policealna: liczba studentów na 10 tys. mieszkańców. 5. Pracujący w badaniach i rozwoju (B+R) w sektorze przedsiębiorstw na 1000 osób aktywnych zawodowo. 6. Liczba wydanych patentów (na 1 mln mieszkańców). Dla celów zrealizowanego badania wszystkim analizowanym kategoriom przyporządkowano tę samą wagę, a wyniki poszczególnych województw zostały ocenione na skali od 1 do 100 (gdzie wartość 100 mogło otrzymać województwo najlepsze we wszystkich kategoriach). W ten sposób obliczono „Indeks Millennium – Potencjał Innowacyjności Regionów”.

cyjniejszym województwem pod względem przedsięwzięć inwestycyjnych było mazowieckie, ale w czołówce wyróżnionych regionów znajdują się także dolnośląskie, śląskie, małopolskie i pomorskie. Oznacza to, że stawianie na rozwój innowacyjności w poszczególnych województwach nie tylko przyspiesza ich rozwój gospodarczy, ale także przyciąga inwestorów. Inwestycje zagraniczne są z kolei ważnym czynnikiem pobudzającym gospodarkę w regionach – napędzają popyt konsumpcyjny, podnoszą produktywność firm i ich pracowników, wpływają na wzrost wynagrodzeń i spadek bezrobocia. Co ważne, inwestycje są też nośnikiem wydajniejszych technologii i innowacji w kulturze przedsiębiorstw oraz sposobem na włączanie polskich firm do globalnych łańcuchów dostaw. W tym kontekście szczególnie ważne jest wzmacnianie potencjału innowacyjnego województw, które znalazły się na ostatnich pozycjach „Indeksu Millenium”: warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego i lubuskiego.

Pierwsza piątka najbardziej innowacyjnych województw w Polsce pozostaje niezmieniona od trzech lat. To województwa – mazowieckie, małopolskie, pomorskie, dolnośląskie oraz lubelskie. Liderami innowacyjności pozostają duże ośrodki akademickie i biznesowe. Cechą wspólną wymienionych powyżej regionów jest rozbudowana baza naukowa oraz badawczo-rozwojowa, która wspiera rozwój innowacyjności regionów. Tutaj funkcjonują najlepsze uczelnie wyższe oraz ośrodki naukowo – badawcze, które sprzyjają rozwojowi kapitału ludzkiego. W 2017 r. zaszła jednak zmiana w czołówce. Na podium najbardziej innowacyjnych województw pojawiło się województwo pomorskie, które w poprzednich trzech latach utrzymywało się na czwartej pozycji. Awans pomorskiego to w głównej mierze efekt konsekwentnie rozwijanej aktywności naukowo-badawczej, co widoczne jest we wzroście nakładów na badania i rozwój oraz pracowników w obszarze B+R, a to w konsekwencji przełożyło się na wzrost liczby uzyskanych patentów. Pierwsze dwa miejsca w rankingu innowacyjności regionów pozostały niezmienione – to województwa mazowieckie oraz małopolskie. Silne aglomeracje miejskie – warszawska i krakowska, z rozbudowaną bazą naukową i rozwiniętym biznesem, pozwalają uzyskać efekt synergii w postaci rozwoju sektora innowacyjnych usług i przemysłu, – m.in. sektor nowoczesnych usług wsparcia dla biznesu w obszarze IT, działów zakupów oraz w obszarze B+R – sektor motoryzacyjny, czy biotechnologiczny. Tak, jak w poprzednich latach, na ostatnich miejscach zestawienia znalazły się województwa: świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie i lubuskie. Niższa pozycja w rankingu jest pochodną relatywnie niskiego uprzemysłowienia tych regionów oraz słabego rozwoju sektora usług oraz infrastruktury edukacyjnej. Znajduje to odzwierciedlenie w niskiej aktywności naukowo-badawczej (małe nakłady na B+R, liczba patentów), co w konsekwencji prowadzi do niskiej wydajności i stopy wartości dodanej generowanej przez lokalne firmy.

W opracowanym rankingu innowacyjności regionów awansowało 6 województw. Największy postęp we wzroście innowacyjności miało województwo opolskie, awansując aż o 3 pozycje oraz województwo łódzkie, poprawiając pozycję o 2 lokaty. Oba regiony wyraźnie zwiększyły nakłady na działalność badawczo-rozwojową, a w konsekwencji poprawiły też pozycję w kategorii

uzyskanych patentów. Dodatkowo, województwo łódzkie wyraźnie awansowało w kategorii „wartość dodana”, wracając na pozycję lidera, po tym jak w ubiegłorocznej edycji badania znacznie osłabiło się spadając na 11. lokatę. Największe spadki zanotowały województwa: podkarpackie, podlaskie oraz zachodniopomorskie, spadając w rankingu o 2 pozycje. Regiony te osiągnęły gorsze wyniki niż pozostałe województwa m.in. w zakresie ponoszonych nakładów na badania i rozwój, liczbie uzyskanych patentów oraz wydajności pracy.

Widoczne było zwiększenie dystansu w potencjale innowacyjnym regionów w stosunku do lidera i wzrost dysproporcji pomiędzy regionami. O ile w latach poprzednich większość województw zmniejszała dystans do czołówki, to w 2017 roku aż 9 województw oddaliło się od lidera. Natomiast tylko 6 województw zmniejszyło dystans do czołówki. Pod tym względem najbardziej pozytywnie wyróżniły się województwa: łódzkie, warmińsko-mazurskie, śląskie oraz opolskie. W gronie tym pozytywnie wyróżnia się opolskie, które w porównaniu z rokiem 2010 awansowało w rankingu innowacyjności o 2 lokaty, dołączając do grupy województw, które najbardziej awansowały w tym okresie w ogólnym zestawieniu. Województwo opolskie systematycznie awansuje w kategorii wydajność, głównie dzięki poprawie wydajności w przemyśle. Dodatkowo, widoczny był awans opolskiego pod względem wydatków na B+R oraz uzyskanych patentów. To ciekawy przypadek wskazujący, o ile zostanie potwierdzony w kolejnych latach, iż małe województwo, nie będące dużym ośrodkiem akademickim i przemysłowym, może skutecznie nadrobić dystans do czołówki.

Wydajność pracy, liczona jako przychód wygenerowany przez jednego zatrudnionego, jest niezmiennie najwyższa w województwach mazowieckim i pomorskim. Wynika to z faktu, że zdecydowana większość sektorów gospodarki tych województw jest wydajniejsza niż w innych regionach. Mazowieckie charakteryzuje wysoki udział zatrudnionych w wydajnych sektorach technologii informacyjnych, komunikacyjnych oraz IT. Z kolei województwo pomorskie wyróżnia się ponadprzeciętnym zatrudnieniem w przetwórstwie przemysłowym, zwłaszcza w jego nowoczesnych gałęziach, takich jak produkcja elektroniki. W obu przypadkach znaczny wkład w wysoką wydajność ma również sektor energetyczny. Na przestrzeni ostatnich lat widoczna jest znaczna poprawa pozycji województwa opolskiego. Jest to efektem sporego wzrostu wydajności w przemyśle (zwłaszcza motoryzacyjnym, metalowym, spożywczym i drzewno-papierniczym) oraz handlu. Najniższą wydajność notują województwa warmińsko-mazurskie oraz lubelskie. Ich odległe pozycje są efektem niższej – w porównaniu do średniej ogólnopolskiej – wydajności praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Niska wartość wskaźnika w województwie warmińsko-mazurskim wynika również z bardzo wysokiego udziału zatrudnionych w działach przetwórstwa przemysłowego charakteryzujących się niższymi przychodami na jednego zatrudnionego, takich jak przemysł drzewno-meblowy.

Tabela 3. Ranking innowacyjności województw/regionów w Polsce (wg 6 kryteriów)

Województwo/ region	Indeks ogółem	Wydajność pracy	Stopa wartości dodanej	Wydatki na B+R	Edukacja policealna	Pracujący w B+R	Liczba patentów
mazowieckie	94	100	87	77	100	100	100
małopolskie	86	79	93	100	100	74	69
pomorskie	71	99	95	53	80	50	49
dolnośląskie	66	69	78	32	89	50	79
lubelskie	60	58	100	41	70	33	59
łódzkie	59	68	100	29	64	38	58
wielkopolskie	58	92	76	27	73	34	48
śląskie	56	75	81	24	53	34	69
podkarpackie	55	78	82	49	49	45	29
opolskie	47	76	76	17	46	20	50
kujawsko- pomorskie	46	72	73	16	57	26	33
zachodnio- pomorskie	46	64	83	13	53	21	40
podlaskie	45	72	68	20	57	25	29
warmińsko- mazurskie	40	58	79	15	42	20	25
świętokrzyskie	39	67	71	14	39	16	26
lubuskie	36	67	78	9	29	15	16

Źródło: A. Berent, Ł. Buczek, G. Maliszewski, A. Pulnar, *Indeks Millennium 2018. Potencjał Innowacyjności Regionów*, [w:] https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26648072/Indeks_Millennium_2018-Potencjal_Innowacyjnosci_Regionow.pdf (data dostępu: 27.11.2018).

Najwyższą stopę wartości dodanej (liczonej jako relacja sumy zysku netto, wynagrodzeń, narzutów i podatków do przychodów) odnotowano w województwie łódzkim, przy jednoczesnej poprawie o 10 pozycji w porównaniu z poprzednim rokiem. Jednak niska lokata łódzkiego w ubiegłorocznym Indeksie Millennium była zdarzeniem jednorazowym, wynikającym z wysokich odpisów aktualizujących wartość aktywów wytwórczych dokonanych przez branżę górniczo-energetyczną. We wcześniejszych latach łódzkie zajmowało w tej kategorii pierwszą lub drugą pozycję. Inne województwa z czołówki to lubelskie, pomorskie, małopolskie oraz mazowieckie. Warto zauważyć, że jest to jedyna kategoria, w której województwo mazowieckie nie znalazło się na pierwszej lub drugiej pozycji. Oprócz łódzkiego dużą poprawę odnotowało śląskie (o 7 pozycji), na co wpływ miała stabilizacja sytuacji finansowej w górnictwie. Najniżej sklasyfikowane zostały województwa świętokrzyskie i podlaskie. W przypadku świętokrzyskiego oznacza to również spadek o 11 pozycji w porównaniu z rokiem poprzednim. Jednak wysokie miejsce w ubiegłorocznym zestawieniu

wynikało z nadzwyczajnie wysokiej stopy wartości dodanej odnotowanej w budownictwie, której utrzymanie w następnych latach było niemożliwe.

Wydatki na B+R (badania i rozwój) w relacji do PKB są najwyższe w województwie małopolskim, mazowieckim oraz pomorskim. Liderem w tej kategorii zostało województwo małopolskie, które przejęło pozycję lidera od mazowieckiego. Małopolska w największym stopniu zwiększyła poziom nakładów na B+R. To w głównej mierze efekt rosnących nakładów w sektorze przedsiębiorstw, których udział w nakładach ogółem osiągnął poziom najwyższy w Polsce (76,9%). Poza podium znalazło się województwo podkarpackie, pierwszy raz od co najmniej 2010 roku. Niezmiennie wysoka pozycja województw mazowieckiego i małopolskiego jest konsekwencją ich wysokiego potencjału akademickiego, naukowego i gospodarczego. To te czynniki decydują w dużej mierze o skali ponoszonych nakładów na innowacje. Z tych też powodów, na przeciwnym biegunie, znajduje się województwo lubuskie, które ma najniższy udział nakładów na B+R w relacji do PKB. Warto jednak odnotować wysoki i wciąż rosnący udział wydatków na B+R ponoszonych przez lubuski sektor przedsiębiorstw. Największy awans w tej kategorii zanotowało województwo opolskie, które poprawiło swoją lokatę aż o 4 pozycje, w dużej mierze dzięki wzrostowi wydatków sektora przedsiębiorstw.

W prezentowanym zestawieniu województwo mazowieckie nieznacznie wyprzedziło małopolskie pod względem liczby studentów na 10 tys. mieszkańców, poprzedniego wieloletniego lidera w tej kategorii. Zdecydowana dominacja aglomeracji warszawskiej i krakowskiej wynika z szeroko rozwiniętej oferty edukacyjnej oraz obecności największych i jednocześnie najbardziej prestiżowych uczelni. Miejsca pozostałych województw od lat pozostają praktycznie niezmiennie. Jednocześnie zauważalne jest powolne zmniejszanie dystansu do czołówki przez województwa dolnośląskie i pomorskie. Najniższymi wartościami wskaźnika „liczba studentów” charakteryzują się województwa lubuskie oraz świętokrzyskie. Jest to efektem małej liczby uczelni (odpowiednio 6 i 14, przy 94 na Mazowszu) oraz niższego potencjału edukacyjnego i gospodarczego, co wpływa na ich mniejszą atrakcyjność wśród kandydatów na studia.

Pozycja regionu w kategorii liczby pracujących w obszarze B+R (na 1000 aktywnych zawodowo) jest pochodną jego siły jako ośrodka akademickiego i gospodarczego. Wygrywają te regiony, które są zarówno silnym ośrodkiem naukowym, a także biznesowym. Czołówka w tej kategorii pozostaje niezmienną – to województwa mazowieckie, małopolskie oraz dolnośląskie. W grupie liderów mazowieckie wyróżnia się drugim najwyższym w Polsce odsetkiem pracujących w B+R w ramach sektora przedsiębiorstw (największy udział pracujących w sektorze przedsiębiorstw ma województwo podkarpackie), natomiast dolnośląskie ma silną pozycję jako ośrodek akademicki (ponad połowa pracujących w B+R koncentruje się w sektorze szkolnictwa wyższego). W tegorocznej edycji badania największy awans w tej kategorii osiągnęły województwa lubelskie (poprawa o 3 pozycje) oraz łódzkie (awans o 2 pozycje), o sile których przesądza w dużej mierze rola uczelni wyższych. W przypadku województwa

łódzkiego awansowi w kategorii liczby pracowników B+R towarzyszył także awans w kategorii ponoszonych nakładów na B+R.

Liczba uzyskanych patentów (na 1 mln mieszkańców), to jedna ze zmierzających odzwierciedlających efektywność ponoszonych nakładów na innowacje. W tegorocznej edycji badania na pozycję lidera powróciło województwo mazowieckie (151,4 patenty na 1 mln mieszkańców), po tym jak w ubiegłym roku ustąpiło miejsca dolnośląskiemu. Mazowsze i Dolny Śląsk to dwa regiony, które wymiennie zajmują dwie pierwsze lokaty w tej kategorii w ostatnich czterech latach. Niemniej jednak to Politechnika Wrocławska była ośrodkiem, który uzyskał najwięcej patentów i praw ochronnych na wzory użytkowe, wyprzedzając pod tym względem Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie oraz Politechnikę Łódzką. Liderami w zakresie liczby uzyskanych patentów pozostają duże ośrodki akademickie i gospodarcze, gdzie koncentruje się działalność naukowa i badawcza. Są to jednocześnie regiony, które są największymi beneficjentami środków z Unii Europejskiej. Największy awans w tej kategorii zanotowało województwo śląskie, które poprawiło swoją pozycję o 3 miejsca, a także województwa pomorskie i opolskie, które awansowały o 2 pozycje. Awans tych regionów odzwierciedla efekty nakładów na B+R, które rosły w tych województwach szybciej niż średnio w kraju. Największy spadek zanotowało natomiast województwo zachodniopomorskie, co wskazuje, iż jego wyraźny awans w ubiegłorocznej edycji badania miał krótkotrwały charakter. Niemniej jednak Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie był jednostką, która zgłosiła najwięcej wynalazków i wzorów użytkowych.

Literatura

- Abel-Koch J., del Bufalo G., Fernandez M., Gerstenberger J., Lo V., Navarro B., Thornary B., *SME Investment and Innovation France*, Germany, Italy and Spain, KfW Bankengruppe (KfW), Frankfurt 2015.
- Adamiak J., Kosiedowski W., Potoczek A., Słowińska B., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 147.
- Adamik A., *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 40.
- Adams R., Bessant J., Phelps R., *Innovation management measurement: A review*, [w:] *International Journal of Management Reviews*, No 1, Vol. 8, 2006.
- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Bal-Woźniak T., *Kapitał intelektualny fundamentalnym warunkiem powodzenia regionalnych strategii innowacji*, [w:] M.G. Woźniak (red.n.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, cz. 2, Zeszyt nr 7, 2005.
- Bailom F., Matzler K., Tschernak D., *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
- Barańska-Fischer M., *Administracja publiczna na rzecz rozwoju gospodarki regionu – wybrane problemy kształtowania współpracy z MSP w regionie łódzkim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 867, *Problemy Zarządzania Finansów i Marketingu* nr 40, 2015.
- Barańska-Fischer M., *Implikacje kreowania relacji między MSP a administracją publiczną w ujęciu regionalnym (na przykładzie regionu łódzkiego)*, [w:] *Marketing i Zarządzanie*, nr 1 (42) 2016.
- Barańska-Fischer M., *Innowacyjne produkty systemowe jako efekt implementacji inteligentnych specjalizacji regionu*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 262, 2016.
- Barańska-Fischer M., *Rola administracji publicznej w zakresie wsparcia regionalnych procesów proinnowacyjnych*, [w:] *Zeszyty Naukowe* nr 596, *Ekonomiczne problemy usług*, nr 56, red.n. G. Rossa, A. Smalec, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Barańska-Fischer M., *Rola organów administracji publicznej w kreowaniu środowiska proinnowacyjnego dla MSP w regionie łódzkim*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, nr 8, 2012.

- Barańska-Fischer M., *Zarządzanie procesami rozwoju i komercjalizacji innowacji*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 283, 2016.
- Barańska-Fischer M., Szymański G., *Klimat lokalnej przedsiębiorczości jako determinanta kształtowania proinnowacyjnych postaw współczesnych menedżerów*, [w:] *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie* pod red. S. Lachiewicza, A. Adamik i M. Matejuna, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Barański M. (red.), *Samorząd – rozwój – integracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.
- Baruk J., *Postawy kierowników wobec innowacji w organizacjach administracji publicznej*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 3, 2013 (156).
- Baumol W.J., *Entrepreneurship, Management and the Structure of Profit*, The MIT Press, Cambridge 1993.
- Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Białoń L., *O książce: Alfreda Kamińska, Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017.
- Błaś, A., Boć J. (red.), Jeżewski J., *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Bostman R., Rogers R., *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*, Haroer Collins, New York 2010, ss. 1-304.
- Bratnicki M., Dyduch W., Gabryś B.J., *Mity przedsiębiorczości w polskich organizacjach: diagnoza i mechanizmy ożywiania potencjału przedsiębiorczości*, [w:] *Praca zbiorowa pod red. P. Wachowiaka, M. Dąbrowskiego i B. Majewskiego, Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Wydawnictwo FPiAKE, Warszawa 2007.
- Broniarek W., *Gdy ci słowa zabraknie. Słownik synonimów*, Wydawnictwo Haroldson Press, Brwinów 2005.
- Bryson J.M. *What to do when Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*, „Public Management Review”, nr 1, 2004.
- Brzeziński J., *Elementy badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1984.
- Budziński M., *Sprawność zarządzania miastem*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Rozwój miast i regionów w procesie integracji europejskiej*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Bywalec C., *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Bywalec C., *Konsumpcja w teorii i praktyce gospodarowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bywalec C., Rudnicki R., *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002.
- Chabbal R., *Characteristics of Innovation Policies, Namely for SMEs*, [w:] „STI Review”, No. 16, 1995.

- Chądryński J., *Środowiska przedsiębiorczości*, [w:] Chądryński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
- Chądryński J., Nowakowska A., Przygocki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu.pl., Warszawa 2007, s. 154.
- Cheverton P., *Kluczowe umiejętności marketingowe. Strategie, techniki i narzędzia sukcesu rynkowego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Choroszczak J., Mikulec M., *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Poltext, Warszawa 2012, ss. 51-52.
- Chrzanowski M., Zawada P., *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu START-UP*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018.
- Ciborowski R., *Instrumenty polityki innowacyjnej Unii Europejskiej i ich wpływ na działalność proinnowacyjną przedsiębiorstw*, [w:] „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 6, 2014.
- Ciok S., Dobrowolska-Kaniewska H., *Polityka innowacyjna państwa a regionalny potencjał innowacyjny. Przykład Dolnego Śląska*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Ciok S., *Polityka rządu wobec wspierania działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej*, [w:] Endo i egzogeniczne determinanty obszarów wzrostu i stagnacji w województwie dolnośląskim kontekście Dolnośląskiej Strategii Innowacji, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2009.
- Czaputowicz J. (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, PWN, Warszawa 2016.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Próba charakterystyki*, „Marketing i Rynek”, nr 6, 2013.
- Domański R., *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa 2002.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drzewiecka B., *System wspomagania rozwoju przedsiębiorstw w świetle inicjatywy klastrowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Economics and Management, nr 2, 2014.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Dwilińska M., *Potencjał innowacyjny gospodarki – pojęcie, determinanty, mierniki*, [w:] Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej, nr 18, 2005.
- Ettlie J., Pavlou P.A., *Technology-based new product development partnership*, [w:] „Decision Science”, nr 37, 2006, ss. 117-147.

- Etzkowitz H., Klofsten M., *The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development*, [w:] R&D Management, nr 3, 2005, s. 243.
- Fecher F., Levesque B., *The public sector and social economy in the Annals (1975-2007): towards a new paradigm*, [w:] „Annals of Public and Cooperative Economics“, nr 79, 2008, ss. 679-727.
- Fiedorowicz K., Fiedorowicz J., *Kształtowanie się kategorii wartości ekonomicznej*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach „Administracja i Zarządzanie”, nr 95, 2012.
- Filipowicz A., *Prawne aspekty oceny innowacyjności. Analiza i ocena*, [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje – ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Flejterski S., Wahl P., *Ekonomia globalna. Synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
- Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i S-ka, Poznań 2000.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.
- Freitag M., *Die Bedeutung der Kooperation für den Innovationserfolg kleiner und mittlerer Unternehmen*, Technische Universität, Chemnitz 2017.
- Friedrich K., *Erfolgreich durch Spezialisierung*, Redline GmbH, Heidelberg 2007.
- Gaweł A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.
- Gasz M., *Dysproporcje w zakresie rozwoju innowacyjności w państwach Unii Europejskiej. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 2, 2015.
- Godecki T., Hausner J. (red.), A. Majchrowska, K. Marczewski, M. Piątkowski, G. Tchorek, J. Tomkiewicz, M. Weresa, *Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013.
- Golińska-Pieszyńska M., *Czynnik czasu w kreowaniu innowacji*, [w:] *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Górniak J., *Sprawne państwo, cykle tworzenia i oceniania polityk/programów publicznych*, [w:] „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, Wydawnictwo Centrum na zlec. Ministerstwa pracy i Polityki Społecznej, nr 4, 2008.
- Górski J., Sierpiński W., *Historia powszechnej myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1987.
- Grabowska E., *Konkurencyjność regionu a kapitał społeczny*, [w:] *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Aspekty mikro- i mezoekonomiczne*, Redaktorzy naukowci Bochańczyk-Kupka E., Swadźba S., *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 1, 2013.

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Grosse T.G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, [w:] „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1, 2002.
- Grzybowski W., *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1995.
- Gudkova S., *Wiedza a rozwój małych przedsiębiorstw*, [w:] Praca zbiorowa pod red. J. Bogdanienki, M. Kuzela, I. Sobczak, *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- GUS, *Rocznik Statystyki Międzynarodowej* 2017.
- Hakanson H., Snehota I., *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, [w:] „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 5, 2006.
- Harrison B., *Industrial districts: old wine in new bottles?* [w:] „Regional Studies”, nr 26, 1990, ss. 469-483
- Hausner J. (red.), *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa 2003.
- Heilbroner R.L., *Wielcy ekonomiści. Czasy. Życie. Idee*, PWE, Warszawa 1993.
- Hejduk I.K., *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3, 2006.
- Heller J., *Regionalizacja obszarów wiejskich w Polsce*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2000.
- Hormuth S.E., *Sozialpsychologie der Einstellungsänderungen*, Published by Hanstein, Koenigstein – Taunus 1979.
- Izdebski J., *Realizacja polityk publicznych przez administrację publiczną*, *Zeszyty Naukowe KUL* 60, nr 1, 2018.
- Izdebski H., *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działania*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2006.
- Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 1999.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Zarządzanie wartością regionu poprzez rozwój i wzrost sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Prognoza rozwoju sektora MŚP w kontekście rynku pracy*, Wydawnictwo Grupa Maris, Katowice 2012, ss. 19-20.
- Janasz K., *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Jakubów L., *Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 444, 2016.
- Jasiński A.H., *Instrumenty polityki innowacyjnej: Czy grają w Polsce?* [w:] *Zagadnienia Naukoznawstwa*, nr 1, 2013.
- Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 5, 2013.

- Jewtuchowicz A., *Środowiska przedsiębiorczości a problem spójności gospodarki regionu*, [w:] Jewtuchowicz A., Suliborski A. (red.), *Struktury i procesy kształtujące łódzki region społeczno-gospodarczy*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Jeżowski P., *New Public Management – nowy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] P. Jeżowski (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony – metody wyceny*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2002.
- Kamińska A., *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- Kaźmierski J., *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Kaźmierski J., *Region i uwarunkowania jego rozwoju oraz konkurencyjności*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Kędzior Z. (red.), *Badania rynku. Metody zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.
- Kieżun W., Kubin J. (red.), *Dobre państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2008.
- Klasik A. (red.), *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Biuletyn, z. 218, Warszawa 2005.
- Kłysik-Uryszek A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.
- Kochmańska M., *Regionalne strategie innowacyjne środkiem rozwoju przedsiębiorczości na przykładzie województwa małopolskiego*, [w:] A. Chodyński (red.), *Zarządzanie*, Zeszyt nr 2, Sosnowiec 2007.
- Kogut-Jaworska M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008.
- Kola-Bezka M., *Przyczynek do rozważań o przedsiębiorczości polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 12.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2008.
- Korenik S., *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Kosiedowski W., *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Kosiedowski W., *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnymi lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, TNOiK, Toruń 2001.

- Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wydawnictwo MTBiznes, Warszawa 2009.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Rebis, Warszawa 2012.
- Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kożuch B., Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.
- Kożuch B., Noworól A., *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- König K., *On the Typology Public Management*, IISA, Brussels 2003.
- Kruk H., *Problemy rozwoju regionów nadmorskich w Polsce – wybrane aspekty*, [w:] Malicki M. (red.n.), *Polityka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2009.
- Kudrycka B., *W sprawie wdrażania zasad New Public Management do prawa administracyjnego*, [w:] J. Filipek (red.), *Instytucje współczesnego prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Kuna A., Lisowska R., *Działalność badawczo-rozwojowa jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych w regionie łódzkim*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. LC/2013.
- Kurczewska J., *Lokalne społeczeństwo obywatelskie*, [w:] Jakowiecki B., Łukowski W. (red.), *Spółeczności lokalne. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2003.
- Lee S., Park G., Yoon B., Park J., *Open Innovation in SMEs – An intermediated network model*, „Research Policy”, nr 39, 2010, ss. 291-292.
- Lisowska R., *Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie usługodawców logistycznych w województwie łódzkim*, *Economics and Management*, nr 2, 2014.
- Lisowska R., Stanisławski R., *The Cooperation of Small and Medium – sized Enterprises with Business Institutions in the Context of Open Innovation*, [w:] *Procedia Economics and Finance*, nr 23, 2015
- Lundström A., Almerud M., Stevenson L., *Entrepreneurship and Innovation Policies. Analyses measuring in European countries*, Swedish Foundation For Small Business Research, Orebro 2008.
- Lundstrom A., Stevenson L.A., *Entrepreneurship Policy, Theory and Practice*, Springer, Baltimore (Maryland) & Bloomington (Indiana) 2005.

- Łacka I., *Wspieranie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy jako determinanta wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, E-wydawnictwo, 2012, [w:] <http://www.e-wydawnictwo.eu/Document/DocumentPreview/2456> [data dostępu: 2017-03-07]
- Łobejko S., *Międzynarodowe rankingi, wskaźniki i serwisy innowacji. Dyskusja na temat użyteczności i potrzeb na rzecz polityki innowacyjnej w Polsce*, [w:] P. Zadura-Lichota, Świat innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata, PARP, Warszawa 2013.
- Łobocki M., *Pedagogika wobec wartości*, [w:] B. Śliwerski (red.), Kontestacje pedagogiczne, Kraków 1993.
- Makiela Z., *Przedsiębiorczość regionalna*, Difin, Warszawa 2008, s. 30.
- Marszałek A., *Transfer wiedzy i technologii w środowisku innowacyjnym*, [w:] Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3, 2014.
- Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 1194, Rozprawy Naukowe nr 483, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2011.
- Matusiak K.B., *Ośrodki innowacji w Polsce*, Wydawnictwo PARP i SOOliP, Warszawa-Poznań 2005.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Miedziński M., *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN, Warszawa 2001.
- Miedziński M., *Koordynacja procesów innowacji na przykładzie województwa. Aspekty instytucjonalne regionalnych systemów innowacji*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo KBN, Warszawa 2001.
- Miedziński M., *Wybrane zagadnienia ewaluacji polityki regionalnej*, [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*. Podręcznik akademicki, pod red. n. K. Olejniczaka, M. Kozaka, B. Ledziona, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Miszczyk A., *Uwarunkowania peryferyjności regionu przygranicznego*, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin 2013.
- Modzelewski P., *Systemy zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Mróz B., *Consumo ergo sum? Rola konsumpcjonizmu we współczesnych społeczeństwach*, [w:] B. Mróz (red.), *Oblicza konsumpcjonizmu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

- Mróz B., *Procesy globalizacji konsumpcji. Eurokonsumenci*, [w:] Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006.
- Mruk H., *Związki konsumpcji z rozwojem społeczno-gospodarczym*, [w:] Konsumpcja i Rozwój, nr 1, 2011.
- Mynarski S., *Praktyczne metody analiz danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy, Zakamycze 2000.
- Nowakowska A., *Regionalna polityka innowacyjna – bilans dziesięcioletnich doświadczeń*, [w:] M. Klamut, E. Szostak E. (red.), Jaka polityka spójności po roku 2013, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 95, Wrocław 2010.
- Nowakowska A., *Regionalny wymiar polityki innowacyjnej w kontekście strategii Europa 2020 – ranga, charakter, ewolucja*, [w:] Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, nr 246, 2010.
- Okoń-Horodyńska E., *Co z narodowym systemem innowacji w Polsce*, [w:] Okoń-Horodyńska E. (red.), Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki, Wyd. Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2014.
- Okoń-Horodyńska E., *Jak budować regionalne systemy innowacji*, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2000.
- Osiński J., *Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna*, [w:] Z. Strzelecki (red.), Gospodarka regionalna i lokalna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2 rozszerz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Penc J., *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, tom I, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 1998.
- Piątkowski Z., Sankowski M., *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Oficyna Wydawnicza WSEiZ, Warszawa 2001.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- Piech K., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, [w:] e-mentor, nr 4, 2000.
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 16.
- Piore M., Sabel C., *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, New York 1984, ss. 1-355.
- Plawgo B., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A., *Regionalne systemy innowacji w Polsce. Raport z badań*, Wyd. PARP, Warszawa 2013.

- Plezia M. (red.), *Słownik łacińsko-polski*, tom 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Porter M., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
- Pollitt Ch., Bouckaert G., *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Pommer E., Houwelingen van P., *Public Administration in Europe*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 2, 2016.
- Pomykański A., *Innowacyjność podstawą sukcesu organizacji*, [w:] Innowacyjność organizacji, pod red. S. Bakalarczyka i P. Pomykańskiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Pomykański A., *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1148, Z. 53, Łódź 2013.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- Potoczek A., *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2003.
- Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Poznańska K., *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 280, 2016.
- Przygodzki Z., *Konkurencyjność regionów*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, Region i jego rozwój w warunkach globalizacji, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
- Pyszkowski A., *Planowanie strategiczne jako instrument zarządzania rozwojem regionalnym*, PWE, Warszawa 2003.
- Quinn J., *Outsourcing innovation: the new engine for growth*, [w:] „Sloan Management Review”, nr 41, 2000, ss. 116-143.
- Reichardt I., *Ewaluacja jako narzędzie analizy polityk publicznych*, [w:] Zarządzanie Publiczne nr 1, 2011.
- Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] Przegląd Organizacji, nr 2/2016.
- Romanowska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, [w:] Przegląd Organizacji, nr 8/2015.
- Romanowska M., *Ewolucja polityki innowacyjnej Unii Europejskiej. Strategia oraz instrumentarium wsparcia innowacyjności w kontekście integracji z UE*, [w:] Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka (Research on enterprise in modern economy – theory and practice), Nr 2, 2014.
- Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Saar M.A., *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczość?*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2011.

- Safin K., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Rozwój przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- Salavou H., *The concept of innovativeness: should we need to focus?* [w:] *European Journal of Innovation Management*, No. 1, Vol 7, 2004.
- Sawulski J., *Efektywność wydatków na badania i rozwój w Polsce na tle innych państw Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2018.
- Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Simon H., *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, 2006.
- Siuta-Tokarska B., *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 3, 2013.
- Smętkowski M., *Rozwój regionów i polityka regionalna w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w okresie transformacji i globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- Sobiecki R., *Przedsiębiorczość i jej rola w rozwoju obszarów zurbanizowanych*, [w:] Z. Makiela, A. Szromnik (red.), *Miasto innowacyjne, wiedza, przedsiębiorczość, marketing*, Studia KPZK Polskiej Akademii Nauk, t. CXLI, Warszawa 2012.
- Solomon M.R., *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Wydanie VI, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Stanisławski R., *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2017.
- Stanisławski R., *Założenia polityki innowacyjnej państwa*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 70, 2011.
- Stanisławski R., Szymański G., *Open innovation as a determinant of innovation development among SME in Poland*, *Economy & Business*, Vol. 12, 2018.
- Starzyk K., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w procesie transformacji gospodarczej*, [w:] Z. Olesiński (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, PWE, Warszawa 1998.
- Stawasz E., *Polityka innowacyjna wobec MSP*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 654, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 70, 2011.
- Stawasz E., *Realizacja i integracja polityki innowacyjnej i przedsiębiorczości (wybrane problemy na przykładzie regionu łódzkiego)*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Stawasz E., *Rozwój badań nad innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, nr 234, 2010.
- Stawasz E., Głodek P., Stos D., Wojtas J., *Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie łódzkim. Raport z badań*. Regionalna Strategia Innowacyjna Województwa Łódzkiego, Łódź 2004.

Dr Mirella Barańska-Fischer jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej, obecnie zatrudnionym na stanowisku adiunkta, w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji. Jej zainteresowania naukowo-badawcze obejmują m.in. obszary:

- 1 – innowacje, innowacyjność, przedsiębiorczość organizacji,
- 2 – marketing terytorialny, administracja publiczna na rzecz rozwoju gospodarki regionu, współpraca administracji publicznej i środowiska biznesu,
- 3 – aplikacje nowoczesnej komunikacji, e-learning, e-biznes,
- 4 – paradygmat klasycznego marketingu.

Autorka monografi i wykonuje z pasją zawód nauczyciela akademickiego jako misję kształcenia młodego pokolenia, z pewnością też przyszłych właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w regionie łódzkim lub w innych jednostkach terytorialnych kraju i na rynku globalnym. Od jakości ich relacji z otoczeniem, w tym z administracją publiczną, będzie zależeć w przyszłości architektura zmian we wszystkich płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego w poszczególnych regionach.

Monografia może być użyteczna zarówno dla przedsiębiorców reprezentujących sektor małych i średnich przedsiębiorstw, jak również dla naukowców, zajmujących się omawianą problematyką i dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego i instytucji pomocowych dla MSP funkcjonujących w regionie łódzkim oraz poza nim. Dla studentów będzie stanowić swoistego rodzaju kompendium wiedzy nt. analizy zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych zachodzących na współczesnym rynku wybranego regionu.