

JERZY BARUK

*Ocena innowacyjności własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji*

---

Evaluation of innovativeness of the own enterprise compared to competition

**Abstract:** W publikacji omówiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród kierowników przedsiębiorstw funkcjonujących w byłej Unii Europejskiej (15 UE) na temat czynników kształtujących silne i słabe strony firm w zakresie innowacji. Problematykę tę scharakteryzowano przy pomocy następujących mierników:

1) udziału opinii kierowników (samoocena) o innowacyjności własnego przedsiębiorstwa na tle głównych konkurentów, w ogólnej liczbie badanych,

2) udziału opinii kierowników o najważniejszych czynnikach objaśniających silne strony własnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji, w ogólnej liczbie badanych,

3) udziału opinii kierowników o najważniejszych, niezaspokojonych potrzebach (słabe strony) własnego przedsiębiorstwa w zakresie innowacji, w ogólnej liczbie badanych.

Wartości tych mierników pozwoliły stworzyć obraz przedsiębiorstwa innowacyjnego w UE, mogącego stanowić benchmark dla firm polskich.

WSTĘP

Introduction

Globalizacja rynków; wzrost znaczenia strategicznych aliansów; pojawianie się na mapie gospodarczej świata nowych, konkurencyjnych pod względem technologicznym krajów; wzrastające umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, badań, działalności innowacyjnej; coraz intensywniejsze, wzajemne przenikanie się nauki z technologią; rosnące koszty badań, przekraczające możliwości pojedynczych organizacji, regionów, a nawet całych gospodarek; wzrost bezrobocia; wzrost znaczenia ochrony naturalnego środowiska – wszystko to w sposób zasadniczy wpływa na wzrost zainteresowania działalnością innowacyjną, na wa-

runki wytwarzania i rozpowszechniania innowacji.<sup>1</sup> Wzrastająca ranga działalności innowacyjnej w rozwoju podmiotów gospodarczych, regionów i poszczególnych krajów wymaga zmiany poglądów na temat roli organów władzy w tej sferze i kształtowania narodowych systemów innowacji.<sup>2</sup> Działalności innowacyjnej nie można pozostawiać wyłącznie regulacyjnemu oddziaływaniu rynku, powinna ona podlegać systemowemu oddziaływaniu organów władzy.

Wymienione czynniki wpływają na stosunek podmiotów gospodarczych do działalności innowacyjnej. Przed kadrami kierowniczymi pojawiają się nowe wyzwania, takie jak: umiejętność racjonalnego inwestowania w badania i rozwój, szkolenie i edukację, w kształtowanie systemów informacyjnych, inwestowania w niematerialne zasoby, we współpracę wewnętrzną i zewnętrzną, umiejętność działania w perspektywie długo- i średniookresowej, działania oparte na identyfikowaniu okazji i ograniczeń w teraźniejszości oraz przekształcania ich na przyszłe sukcesy, wreszcie umiejętność kreowania warunków bycia konkurencyjnym. Konkurencyjność przedsiębiorstwa, regionu lub całej gospodarki zależy w dużej mierze od zdolności do kreowania wizji rozwoju, od zdolności do inwestowania w badania, *know-how*, technologie oraz podnoszenie kwalifikacji i doświadczenia, sprzyjających osiągnięciu maksimum korzyści, jakie one mogą przynieść w postaci nowych lub udoskonalonych wyrobów oraz usług.<sup>3</sup>

Czy zadania te nie przerastają możliwości kierowników współczesnych przedsiębiorstw?, jaki jest ich stosunek do roli innowacji w rozwoju podmiotów gospodarczych?, jaka jest zdolność kierowników do racjonalnej oceny innowacyjności własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji?, jaka jest umiejętność identyfikowania czynników kształtujących silne i słabe strony własnego przedsiębiorstwa w zakresie innowacji?, jakie miejsce innowacje zajmują w procesie decyzyjnym? – to często rodzące się pytania wymagające odpowiedzi ze strony kadry kierowniczej. Jedną z niewielu prób udzielenia na nie odpowiedzi podjęto w Unii Europejskiej. Badania na temat: „Innowacje w 2002 r.: doświadczenia i priorytety europejskich kierowników” przeprowadzono we wrześniu 2002 roku na zlecenie Europejskiej Komisji w 15 państwach członkowskich UE. Ich celem było poznanie opinii najwyższego kierownictwa na temat jej stosunku do innowacji, podejmowanych decyzji w tym zakresie, uznawanych priorytetów, nakładów inwestycyjnych ponoszonych na innowacje itp. Metodą wywiadu zbadano

---

<sup>1</sup> Pogłębiona dyskusja pojęcia innowacji znajduje się, między innymi w pracy, J. Baruk, *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 11–14.

<sup>2</sup> Por. J. Baruk, *Istota innowacji i ich wpływ na rozwój regionów*, [w:] *Jakość życia w regionie*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s. 319–327.

<sup>3</sup> Por. J. Baruk, *Innowacje elementem strategii rozwojowej przedsiębiorstwa*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, cz. 2, red. J. Czarnota i M. Moszkowicz, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 238–248.

3014 kierowników–członków zarządów przedsiębiorstw państw członkowskich UE. Uzyskane wyniki przedstawiono w odniesieniu do<sup>4</sup>:

- 1) UE jako całości i każdego z jej 15 państw członkowskich,
- 2) różnych typów przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość zatrudnienia, wiek, przynależność sektorową, wielkość eksportu.

W niniejszej publikacji problematykę silnych i słabych stron przedsiębiorstw w państwach członkowskich należących do UE w zakresie innowacji przedstawiono przy pomocy następujących mierników:

- 1) udziału opinii kierowników (samoocena) o innowacyjności własnego przedsiębiorstwa na tle głównych konkurentów, w ogólnej liczbie badanych,
- 2) udziału opinii kierowników o najważniejszych czynnikach objaśniających silne strony własnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji, w ogólnej liczbie badanych,
- 3) udziału opinii kierowników o najważniejszych, niezaspokojonych potrzebach (słabe strony) własnego przedsiębiorstwa w zakresie innowacji, w ogólnej liczbie badanych.

#### POZIOM INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W PORÓWNANIU Z GŁÓWNYMI KONKURENTAMI

Level of innovativeness of enterprises in comparison with the main competitors

W prowadzonych badaniach poproszono kierowników przedsiębiorstw funkcjonujących w państwach członkowskich UE o sklasyfikowanie innowacyjnej działalności własnej firmy na tle głównych konkurentów. Wyniki oceny przedstawiono w tab. 1 i na rys. 1. Wskazują one stopień satysfakcji kierowników z działalności innowacyjnej własnego przedsiębiorstwa.

Satysfakcja ta jest względnie wysoka, kierownicy bardzo optymistycznie oceniają działalność własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Świadczy o tym suma odpowiedzi „powyżej przeciętnej” i „mocno powyżej przeciętnej”. Dla UE wynosi ona 61% odpowiedzi. Natomiast odpowiedzi typu „poniżej przeciętnej” i „mocno poniżej przeciętnej” było tylko 10%. Można więc sądzić, że z poziomem innowacyjności w przedsiębiorstwach UE jest tak dobrze albo mamy do czynienia z wysokim stopniem samozadowolenia kierowników, a to byłby niepokojący sygnał z punktu widzenia sprawności zarządzania działalnością innowacyjną.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Por. *Innobarometer 2002*, European Commission 2003, Directorate-General for Enterprise, EUR 17057, s. 1.

<sup>5</sup> Por. J. Baruk, *Dylematy zarządzania działalnością innowacyjną*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 1, red. R. Knosala, WNT, Warszawa 2004, s. 77–86.

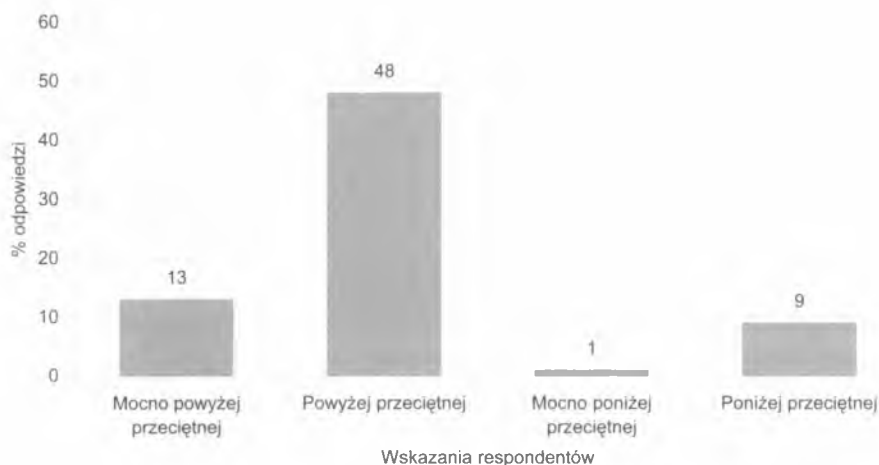
Tab. 1. Ocena innowacyjnej działalności własnego przedsiębiorstwa na tle głównych konkurentów (samocena kierowników członków zarządów)  
 Evaluation innovation activity of the own enterprise compared to the main competitors (managers' self-evaluation members of the boards)

Wyszczególnienie	Średni wskaźnik	Możliwe odpowiedzi				
		Wyraźnie powyżej przeciętnej	Powyżej przeciętnej	Przeciętny, (to zależy)	Poniżej przeciętnej	Wyraźnie poniżej przeciętnej
% odpowiedzi						
Unia Europejska (UE 15)	66	13	48	28	9	1
Dania	71	18	52	26	3	0
Grecja	71	19	50	26	5	0
Luksemburg	69	13	57	25	4	1
Szwecja	69	15	53	24	7	0
Irlandia	68	16	53	21	7	3
Portugalia	68	15	53	21	9	2
Wielka Brytania	67	18	44	28	7	2
Niemcy	67	15	49	27	9	1
Hiszpania	67	10	57	23	9	1
Belgia	66	14	45	33	8	1
Włochy	65	10	51	28	11	0
Finlandia	65	15	40	35	9	1
Holandia	63	10	50	25	12	4
Austria	61	11	33	47	8	1
Francja	60	6	43	36	13	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Innobarometer 2002*, European Commission 2003, tab. 2.1, s. 28.

W przekroju państw członkowskich nie ma wyraźnych różnic w postrzeganiu omawianego zjawiska. Dominują oceny „powyżej przeciętnej” i „mocno powyżej przeciętnej”. Najwięcej tego typu ocen zanotowano w Danii i Luksemburgu, Grecji i Irlandii, Portugalii i Szwecji, Hiszpanii i Niemczech. Powyżej średniej dla UE znalazła się jeszcze Wielka Brytania. Najmniej ocen pozytywnych zanotowano w Austrii, Francji, Finlandii, Belgii i Holandii.

Bardziej krytyczne oceny innowacyjności własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji pozostawały w wyraźnej mniejszości. Średnio dla UE suma odpowiedzi „poniżej przeciętnej” i „mocno poniżej przeciętnej” wynosiła 10%. Powyżej tej średniej znalazły się tylko Holandia, Francja, Portugalia i Włochy. Najmniej kierowników pesymistów zanotowano w Danii, Grecji i Luksemburgu.



Rys. 1. Samoocena innowacyjnego charakteru własnego przedsiębiorstwa w państwach członkowskich UE na tle głównych konkurentów  
Self-evaluation of the innovation performance of the own enterprise in the Member States European Union compared to the main competitors

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tab. 1.

Wyniki badań rozważano także w zależności od kategorii przedsiębiorstw, tzn. ze względu na przynależność sektorową, wielkość, okres funkcjonowania na rynku, udział eksportu w obrotach ogółem. Najwięcej przedsiębiorstw, których kadra kierownicza postrzegала działalność innowacyjną jako „powyżej przeciętnej” i „mocno powyżej przeciętnej”, znajdowało się w sektorach usług i handlu; w grupie przedsiębiorstw średnich i dużych, młodych – działających na rynku od 0 do 10 lat, eksportujących 50% i więcej swojej produkcji. Natomiast najwięcej przedsiębiorstw, których kierownicy określili działalność innowacyjną jako „poniżej przeciętnej” i „mocno poniżej przeciętnej”, funkcjonuje w sektorze budowlanym, są to przedsiębiorstwa średnie, funkcjonujące na rynku od 11 do 30 lat, nieeksportujące swojej produkcji.<sup>6</sup>

#### CZYNNIKI SKŁADAJĄCE SIĘ NA SILNE STRONY PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE INNOWACJI Factors composing strengths of enterprises in innovation

Jedno z pytań skierowanych do kierowników przedsiębiorstw funkcjonujących w UE dotyczyło wskazania najważniejszych czynników, które najlepiej wyjaśniają silne strony własnego przedsiębiorstwa w zakresie innowacji. Uzyskane

<sup>6</sup> Por. *Innobarometer 2002*, European Commission, 2003, s. 29–31.

odpowiedzi przedstawiono w tab. 2 i na rys. 2. Okazuje się, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na siłę przedsiębiorstwa w zakresie innowacji są kwalifikacje i profesjonalizm personelu. Taką opinię wyraziło 49% badanych.

Tab. 2. Najważniejsze czynniki objaśniające silne strony przedsiębiorstwa w zakresie innowacji (według opinii kierowników)

The most important factors explaining strengths of an enterprise in innovation (managers' opinions)

Wyszczególnienie	Najważniejsze czynniki					
	Kwalifikacje personelu	Współpraca z dostawcami/klientami	Zdolność dostosowania się do potrzeb rynku	Efektywne metody produkcji	Przywództwo w trendach rynkowych	Postęp technologiczny i zdolności B+R
	% odpowiedzi					
Unia Europejska (UE 15)	49	39	38	17	14	13
Austria	61	38	43	10	15	13
Niemcy	60	38	45	14	13	15
Finlandia	58	35	34	30	13	11
Francja	56	43	34	13	7	8
Luksemburg	56	52	37	9	10	9
Dania	53	37	38	14	19	8
Szwecja	52	35	28	14	15	17
Włochy	46	33	41	19	7	18
Belgia	44	52	38	15	15	12
Portugalia	44	37	32	17	13	11
Hiszpania	43	36	35	20	9	16
Irlandia	37	49	32	18	30	4
Wielka Brytania	36	40	31	21	26	8
Grecja	35	30	32	28	26	28
Holandia	26	51	44	27	9	17

Źródło: Jak w tabeli 1, tab. 2.2, s. 32.

Pozostałe czynniki, takie jak: 1) dobra współpraca z dostawcami, klientami lub towarzystwami handlowymi, 2) elastyczność i zdolność przystosowania produkcji do potrzeb rynkowych, 3) efektywne metody produkcji umożliwiające najlepsze wykorzystanie zasobów, 4) przywództwo w odkrywaniu i wykorzystaniu nowych trendów rynkowych, 5) postęp technologiczny i kompetencje badawczo-rozwojowe, znalazły się na kolejnych miejscach.

Wskazane odpowiedzi ujawniają trzy grupy czynników. Pierwszą stanowią kwalifikacje własnego personelu, drugą – dobra współpraca z dostawcami, klientami i zdolność przystosowania produkcji do potrzeb rynkowych oraz trzecią – efektywne metody produkcji, przywództwo w trendach rynkowych, postęp

technologiczny i kompetencje badawczo-rozwojowe. Przy tym czynniki trzeciej grupy wymieniano znacznie rzadziej.

Najczęściej wymienianym czynnikiem kształtującym siłę przedsiębiorstw europejskich w zakresie innowacji są kwalifikacje personelu i jego profesjonalizm. Był to najważniejszy czynnik wymieniany na pierwszym miejscu w Austrii, Niemczech, Finlandii, Francji, Luksemburgu, Danii, Szwecji, Włoszech, Portugalii, Hiszpanii i Grecji. Największą przewagę tego czynnika, znacznie przekraczającą ocenę średnią dla UE, zanotowano w Austrii i w Niemczech. Natomiast w Belgii, Irlandii, Wielkiej Brytanii i w Holandii najważniejszym czynnikiem stanowiącym o innowacyjnej sile przedsiębiorstw, była dobra współpraca z dostawcami, klientami lub towarzystwami handlowymi.



Rys. 2. Czynniki wyjaśniające silne strony przedsiębiorstw państw członkowskich UE w zakresie innowacji

Factors explaining strengths of enterprises in the Member States European Union in innovation

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tab. 2.

Zwraca uwagę względnie odległe miejsce postępu technologicznego i kompetencji badawczo-rozwojowych, traktowanych jako najważniejsze czynniki stanowiące siłę przedsiębiorstwa w zakresie innowacji. W UE czynnik ten wskazało średnio 13% kierowników. Powyżej tej średniej znalazły się: Grecja – 28% odpowiedzi, Włochy – 18% odpowiedzi, Szwecja i Holandia – po 17% odpowiedzi.

Struktura czynników wskazanych w tab. 2 ujawnia dwie tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami państw członkowskich UE:

- 1) skierowaną na doskonalenie kwalifikacji pracowników i wykorzystanie ich w działalności innowacyjnej,
- 2) skierowaną na kształtowanie nowych stosunków z klientami, dostawcami, przez racjonalną współpracę oraz kształtowanie elastyczności w działaniu i zdolności dostosowania się do potrzeb rynkowych.

W zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem dominujące znaczenie posiada człowiek, pracownik, jego wiedza i doświadczenie traktowane jako główna siła przedsiębiorstwa prowadząca do wzrostu aktywności innowacyjnej organizacji.<sup>7</sup> Podobną, aczkolwiek rzadziej wskazywaną rolę spełniają dobre stosunki z otoczeniem i jego podmiotami. Trzeba te stosunki umiejętnie pielęgnować. Można więc powiedzieć, że kierownicy przywiązują większą wagę do tzw. „miękkich czynników” wzrostu innowacyjności, szczególnie w Austrii, Niemczech, Finlandii, Francji, Luksemburgu, Danii i Szwecji, w przeciwieństwie do Holandii, Grecji, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Hiszpanii, Portugalii i Belgii.

Ze względu na przynależność sektorową przedsiębiorstw, kwalifikacje i profesjonalizm pracowników, jako najważniejszy czynnik objaśniający silne strony podmiotów gospodarczych w zakresie innowacji, najczęściej wymieniano w sektorze usług oraz w budownictwie i handlu. W przemyśle największym uznaniem kadry kierowniczej cieszył się czynnik w postaci elastyczności i zdolności przystosowania produkcji do potrzeb rynku. Natomiast na kwalifikacje personelu jako najważniejszą siłę przedsiębiorstwa w zakresie innowacji, wskazało 35% kierowników. O 1% mniej odpowiadających uważało, że takim czynnikiem jest dobra współpraca z dostawcami i klientami. 18% kierowników przedsiębiorstw sektora przemysłowego opowiedziało się za postępowaniem technicznym i kompetencjami w zakresie działalności badawczo-rozwojowej jako najważniejszym czynnikiem kształtującym siłę innowacyjną firmy. Nieco mniej osób (15%) wyraziło podobną opinię w sektorze usług. W pozostałych sektorach takich poglądów było znacznie mniej (po 9%).<sup>8</sup>

Kwalifikacje personelu stanowiły też najważniejszy czynnik objaśniający siłę przedsiębiorstw w zakresie innowacji, zależnie od ich wielkości. Przy tym, czynnik ten najczęściej wskazywali kierownicy przedsiębiorstw zatrudniających od 20 do 49 pracowników (51% odpowiedzi). W przedsiębiorstwach średnich, zatrudniających od 50 do 249 osób, i w firmach dużych (250 osób i więcej) taką opinię wyraziło po 45% kierowników. Jednocześnie w przedsiębiorstwach tych na drugim miejscu znalazł się czynnik w postaci „zdolności adaptacyjnych do potrzeb rynkowych”, wymieniony odpowiednio przez 44% i 33% odpowiadają-

---

<sup>7</sup> Por. J. Baruk, *Wiedza i innowacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 4, s. 20–34.

<sup>8</sup> Por. *Innobarometer 2002*, European Commission 2003, s. 32.



cych. Natomiast w firmach małych na drugim miejscu znalazła się dobra współpraca z dostawcami lub klientami jako najważniejsza siła przedsiębiorstwa w zakresie innowacji (40% odpowiedzi). Jeżeli chodzi o czynnik w postaci postępu technologicznego i kompetencji badawczo-rozwojowych, najczęściej był on wskazywany w firmach dużych (23% odpowiedzi), najrzadziej w firmach małych (12% odpowiedzi). Jest to zrozumiałe chociażby ze względu na brak własnego zaplecza badawczo-rozwojowego w tego rodzaju firmach.

Charakterystyczny jest układ odpowiedzi w przedsiębiorstwach rozpatrywanych zależnie od okresu funkcjonowania na rynku. W każdej grupie tej kategorii podmiotów gospodarczych najczęściej wskazywanym przez kierowników czynnikiem wyjaśniającym siłę przedsiębiorstwa w zakresie innowacji były kwalifikacje personelu. Częściej ten czynnik wskazywali kierownicy przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku do 10 lat. Takich odpowiedzi było 55%. Wraz ze wzrostem okresu funkcjonowania przedsiębiorstw nieznacznie spadała częstotliwość występowania tego czynnika. W przedsiębiorstwach liczących od 11 do 30 lat omawiany czynnik wskazało 52% kierowników, a w przedsiębiorstwach znajdujących się na rynku ponad 30 lat takich odpowiedzi było 44%. Na drugim miejscu pod względem powszechności występowania znalazł się czynnik w postaci „dobrej współpracy z dostawcami lub klientami” z wyjątkiem firm młodych, gdzie drugą pozycję zajęły „zdolności adaptacyjne do potrzeb rynkowych” (39% odpowiedzi).

W przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku do 10 lat częściej niż w pozostałych wskazywano na rozwój technologiczny i kompetencje badawczo-rozwojowe, jako na najważniejszy czynnik objaśniający siłę przedsiębiorstwa w zakresie innowacji. Czynnik ten wymieniło 18% kierowników firm młodych i po 12% w pozostałych grupach przedsiębiorstw.

Ostatnia kategoria przedsiębiorstw obejmowała podmioty gospodarcze rozpatrywane ze względu na udział eksportu w obrotach ogółem. Według tego kryterium wyróżniono przedsiębiorstwa:

- 1) nieeksportujące,
- 2) eksportujące, w których eksport stanowił poniżej 50% obrotów,
- 3) eksportujące, w których eksport stanowił 50% i więcej obrotów.

W przypadku przedsiębiorstw pierwszej i drugiej grupy najważniejszym czynnikiem stanowiącym o sile przedsiębiorstwa w dziedzinie innowacji były kwalifikacje personelu. Taką opinię wyraziło 53% kierowników firm grupy pierwszej i 46% w firmach grupy drugiej. W przypadku firm eksportujących 50% i więcej najczęściej wymienianym czynnikiem były zdolności adaptacyjne do potrzeb rynku (48% odpowiedzi). Jednocześnie w firmach tej grupy, częściej niż w pozostałych, wskazywano na rozwój technologiczny i kompetencje badawczo-rozwojowe, jako najważniejszą siłę przedsiębiorstwa w zakresie innowacji (24%

odpowiedzi). Najbardziej wymieniano ten czynnik w firmach nieeksportujących (9% odpowiedzi).<sup>9</sup>

Na podstawie poziomu omawianego miernika wyłania się obraz przedsiębiorstwa, w którym kwalifikacje personelu stanowią najważniejszy czynnik siły firmy w zakresie innowacji. Jest to przedsiębiorstwo należące do sektora usług, małe (zatrudniające od 20 do 49 pracowników), młode (działające na rynku do 10 lat), nieeksportujące. Natomiast w przypadku, gdy najważniejszym czynnikiem jest dobra współpraca z dostawcami lub klientami, wyłaniającym się obrazem przedsiębiorstwa jest przedsiębiorstwo należące do sektora handlu, małe, funkcjonujące na rynku od 11 do 30 lat, nieeksportujące. Jeśli weźmie się pod uwagę rozwój technologii i kompetencje badawczo-rozwojowe jako najważniejszy czynnik stanowiący o sile przedsiębiorstwa w zakresie innowacji, powstaje obraz przedsiębiorstwa, które jest przedsiębiorstwem przemysłowym, dużym (zatrudniającym 250 i więcej pracowników), młodym, eksportującym 50% i więcej swojej produkcji.<sup>10</sup>

#### NIEZASPOKOJONE POTRZEBY PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE INNOWACJI Unsatisfied needs of enterprises in innovation

Kolejnym miernikiem innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w państwach członkowskich UE były najważniejsze niezaspokojone potrzeby w zakresie innowacji w ocenie kierowników. Zadaniem respondentów było wskazanie właśnie takich potrzeb odpowiednich dla swoich przedsiębiorstw. Potrzeby te i ich częstotliwość występowania przedstawiono w tab. 3 oraz na rys. 3.

Zgodnie z wynikami badań klasyfikacja tych potrzeb jest następująca: 1) dostępność innowacyjnych klientów lub rynków – 34% odpowiedzi, 2) znajdowanie lub mobilizowanie zasobów ludzkich – 31% odpowiedzi, 3) znajdowanie lub mobilizowanie zasobów finansowych – 29% odpowiedzi, 4) znajdowanie lub wykorzystywanie nowych technologii – 21% odpowiedzi, 5) dzielenie się wiedzą lub praca w sieci – 19% odpowiedzi, 6) ochrona posiadanej wiedzy – 13% odpowiedzi.

Dla 34% kierowników przedsiębiorstw funkcjonujących w państwach członkowskich UE najważniejszą niezaspokojoną potrzebą w zakresie innowacji była dostępność do innowacyjnych klientów i rynków. Jest to czynnik tkwiący w zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa, wymagający intensywnych prac związanych z systematyczną penetracją środowiska. Wymieniona potrzeba stanowiła podstawę klasyfikacji państw członkowskich UE przedstawionej w tab. 3. Wynika z niej, że podobne odczucia towarzyszyły badanym w Holandii, Włoszech,

<sup>9</sup> Por. *Innobarometer 2002*, European Commission, 2003, s. 32.

<sup>10</sup> Por. *ibidem*.

Belgii, Grecji, Hiszpanii i Austrii. Znacznie rzadziej dostępność do innowacyjnych klientów i rynków stanowiła słabą stronę działalności innowacyjnej w Danii, Portugalii, Irlandii, Finlandii i Wielkiej Brytanii.

Przedsiębiorstwa UE miały też trudności ze znajdowaniem i mobilizowaniem zasobów osobowych (ludzi) warunkujących sprawny przebieg procesów innowacyjnych. Była to najważniejsza niezaspokojona potrzeba, szczególnie odczuwana w Finlandii, Luksemburgu, Francji, Irlandii i Szwecji. Najrzadziej wskazywano ją w Holandii i Austrii (po 16% odpowiedzi), Włoszech i Niemczech.

Tab. 3. Najważniejsze niezaspokojone potrzeby przedsiębiorstwa w dziedzinie innowacji (opinie kierowników)

The most important unsatisfied needs of an enterprise in innovation

Wyszczególnienie	Najważniejsze niezaspokojone potrzeby					
	Dostępność innowacyjnych rynków	Znajdowanie lub mobilizowanie zasobów ludzkich	Znajdowanie lub mobilizowanie zasobów finansowych	Znajdowanie lub wykorzystanie nowych technologii	Dzielenie się wiedzą lub praca w sieci	Ochrona wiedzy
	% odpowiedzi					
Unia Europejska (UE 15)	34	31	29	21	19	13
Francja	41	48	18	17	6	
Holandia	41	16	18	30	31	20
Włochy	39	25	23	27	23	12
Belgia	38	35	32	25	23	16
Szwecja	38	43	15	19	19	11
Luksemburg	34	53	18	17	29	6
Niemcy	33	26	41	17	15	17
Grecja	33	33	31	29	11	12
Hiszpania	31	28	24	26	23	8
Austria	30	16	25	18	21	7
Wielka Brytania	29	36	24	17	18	14
Finlandia	27	54	25	18	29	6
Irlandia	26	47	24	23	18	15
Portugalia	24	33	30	27	16	7
Dania	20	29	27	13	33	14

Źródło: *Innobarometer 2002*, European Commission, 2003, tab. 2.3, s. 38.

Trudności ze znajdowaniem i mobilizowaniem zasobów finansowych niezbędnych w działalności innowacyjnej najczęściej pojawiały się w Niemczech, Belgii i Grecji, najrzadziej zaś w Szwecji, Francji, Holandii i Luksemburgu. Znajdowanie lub wykorzystanie nowych technologii stanowiło najważniejszą niezaspokojoną potrzebę, najczęściej wskazywaną przez kierowników w Holandii,

Grecji, Włoszech i Portugalii, w przeciwieństwie do Danii, Luksemburga, Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Najważniejszą niezaspokojoną potrzebą ograniczającą działalność innowacyjną były też trudności w dzieleniu się wiedzą lub praca w sieci. Najczęściej wskazywano ją w Danii, Finlandii i Luksemburgu. Natomiast w Grecji, Portugalii i Niemczech wymieniano ją najrzadziej. Wreszcie ochrona wiedzy jako najważniejsza niezaspokojona potrzeba w dziedzinie innowacji stanowiła główną przeszkodę najczęściej wskazywaną w Holandii, Niemczech i Belgii. Znacznie rzadziej wymieniano ją we Francji, Luksemburgu i Finlandii oraz w Austrii i Portugalii.



Rys. 3. Najważniejsze niezaspokojone potrzeby przedsiębiorstw państw członkowskich UE w zakresie innowacji

The most important unsatisfied needs of enterprises in the Member States European Union in innovation

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

Najważniejszymi niezaspokojonymi potrzebami w zakresie innowacji były:

- 1) dostępność innowacyjnych klientów lub rynków – Holandia, Włochy, Belgia, Grecja, Hiszpania i Austria,
- 2) znajdowanie i/lub mobilizowanie zasobów ludzkich – Francja, Szwecja, Luksemburg, Wielka Brytania, Finlandia, Irlandia i Portugalia,
- 3) znajdowanie lub mobilizowanie zasobów finansowych – Niemcy.

Powyższe zestawienie wskazuje, że najwięcej problemów w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw państw członkowskich UE wynikało z niedostatecznego dostępu do innowacyjnych rynków oraz z trudności w znajdowaniu i mobilizowaniu zasobów ludzkich, co znajduje potwierdzenie we względnie niskim zaangażowaniu pracowników w realizację procesów innowacyjnych.

W układzie sektorowym dostęp do innowacyjnych rynków stanowił najważniejszą niezaspokojoną potrzebę w dziedzinie innowacji w przedsiębiorstwach sektora przemysłowego i handlowego (po 36% odpowiedzi) oraz w usługach (35%). Natomiast najczęściej wymienianymi słabymi stronami przedsiębiorstw sektora budowlanego były: znajdowanie lub mobilizowanie zasobów ludzkich oraz znajdowanie lub mobilizowanie zasobów finansowych (po 33% odpowiedzi). Pod względem znajdowania lub wykorzystania nowych technologii najlepiej było w przedsiębiorstwach sektora przemysłowego (18% odpowiedzi), najgorzej w handlu (21%). Natomiast w przypadku ochrony wiedzy najkorzystniejsza sytuacja panowała w sektorze handlu (10% odpowiedzi), w przeciwieństwie do sektora usług (14%).

Uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że dostęp do innowacyjnych rynków stanowił przeszkodę w działalności innowacyjnej, najczęściej odczuwaną w przedsiębiorstwach średnich (38% odpowiedzi), rzadziej w przedsiębiorstwach małych i dużych (po 33% odpowiedzi). W tych ostatnich bardziej odczuwalną trudnością było znajdowanie lub mobilizowanie zasobów ludzkich (34%). Dzielenie się wiedzą lub praca w sieci, jako najważniejsza niezaspokojona potrzeba, najczęściej dotyczyły przedsiębiorstw dużych (23%), najrzadziej średnich (18%). Ochrona wiedzy to trudność najczęściej występująca w przedsiębiorstwach małych (13%), w przeciwieństwie do przedsiębiorstw dużych (10%).

Biorąc pod uwagę okres funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, zauważamy, że dla przedsiębiorstw liczących ponad 30 lat zasadniczą trudność w działalności innowacyjnej stanowił dostęp do innowacyjnych rynków (35% odpowiedzi). W przedsiębiorstwach liczących do 10 lat było to znajdowanie lub mobilizowanie zasobów finansowych (37%), a w przedsiębiorstwach liczących od 11 do 30 lat – znajdowanie lub mobilizowanie zasobów ludzkich (37%). Trudności związane z dzieleniem się wiedzą lub pracą w sieci najczęściej dotyczyły przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 11 do 30 lat (21% odpowiedzi), najrzadziej przedsiębiorstw liczących do 10 lat (16%). Ta ostatnia grupa przedsiębiorstw miała trudności z ochroną wiedzy częściej (15%) niż pozostałe grupy.

Podobne tendencje, jeżeli chodzi o niezaspokojone potrzeby dotyczące innowacji, zaobserwowano w przedsiębiorstwach rozpatrywanych ze względu na udział eksportu w obrotach. We wszystkich trzech grupach przedsiębiorstw najczęściej wskazywano na „dostęp do innowacyjnych rynków” jako na najważniejszą niezaspokojoną potrzebę w dziedzinie innowacji. Przy tym najczęściej czyniły to przedsiębiorstwa eksportujące: 1) 36% odpowiedzi w przedsiębiorstwach, w których eksport stanowił mniej niż 50% obrotów,

2) 35% w przedsiębiorstwach eksportujących 50% i więcej produkcji.

W przedsiębiorstwach nieeksportujących czynnik ten wskazało 33% opowiadających.

Charakterystyczne jest to, że przedsiębiorstwa najczęściej eksportujące (na tle pozostałych przedsiębiorstw rozważanej grupy) odczuwały najmniej kłopotów w zakresie zarządzania zasobami osobowymi (25% odpowiedzi) i ochrony wiedzy (11%), najczęściej w zakresie dzielenia się wiedzą i pracy w sieci (21% odpowiedzi).<sup>11</sup>

## ZAKOŃCZENIE

### Conclusions

Innowacyjność przedsiębiorstw państw należących do 15 UE scharakteryzowano przy pomocy następujących parametrów:

- 1) stopnia satysfakcji kierowników (samoocena) z innowacyjności własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji,
- 2) czynników kształtujących siłę przedsiębiorstwa w dziedzinie innowacji (silne strony),
- 3) najważniejszych niespełnionych potrzeb przedsiębiorstwa w dziedzinie innowacji (słabe strony).

W sumie omówione parametry pozwoliły zidentyfikować silne i słabe strony działalności innowacyjnej przedsiębiorstw państw należących do UE. Pierwszy ze wskaźników określa stopień satysfakcji kierowników z działalności innowacyjnej swoich przedsiębiorstw. Jest to satysfakcja wysoka, 61% odpowiadających kierowników stwierdziło bowiem, że innowacyjność ich przedsiębiorstw kształtuje się powyżej średniej dla UE. Tylko 10% badanych było przeciwnego zdania. Ocena ta posiada dwojaką wymowę. Może oznaczać rzeczywiście wysoki poziom innowacyjności badanych firm, ale może też odzwierciedlać nadmierny optymizm kierowników, niepodbudowany rzeczywistymi osiągnięciami w zakresie innowacji, a to prowadzi do samouspokojenia, skutkującego niepodjęciem systemowych działań dynamizujących twórczość techniczną pracowników.

Charakterystyczne są względnie małe różnice między badanymi krajami w postrzeganiu innowacyjności własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Świadczy o tym suma ocen „powyżej przeciętnej” i „mocno powyżej przeciętnej”, zawierająca się od 71% dla Danii do 60% dla Holandii. Krajami wyraźnie odbiegającymi od średniej dla UE (61% odpowiedzi) są: Austria (44%), Francja (49%) i Finlandia 55%).<sup>12</sup>

Taka wątpliwość jest w pełni zasadna, szczególnie na tle innego miernika, jakim jest procent obrotu pochodzącego z nowych lub odnowionych produktów lub usług. Jak wynika z tab. 1, w Danii, Grecji, Luksemburgu, Szwecji i Irlandii

<sup>11</sup> Por. *Innobarometer 2002*, European Commission, 2003, tab. 2.3., s. 38.

<sup>12</sup> Por. *ibid.*, tab. 2.1., s. 28.

występuje wysoki stopień optymizmu wśród kierowników. Tymczasem kraje te nie należą do najbardziej innowacyjnych ze względu na udział obrotów pochodzących z nowych lub odnowionych produktów (ewentualnie usług), wprowadzonych w ostatnich dwóch latach.<sup>13</sup> Większa zgodność poziomu przedstawionych mierników występuje we Francji, Austrii, Holandii, Belgii i we Włoszech. Wprawdzie kierownicy przedsiębiorstw tych krajów postrzegali innowacyjność własnych przedsiębiorstw jako „powyżej przeciętnej”, ale czynili to znacznie rzadziej.

Istnieje też pewna zgodność ocen innowacyjności przedsiębiorstw, wyrażonej samooceną kierowników i udziałem obrotów pochodzących z nowych lub odnowionych produktów lub usług, wprowadzonych w ciągu ostatnich dwóch lat. Jest to najczęściej przedsiębiorstwo funkcjonujące w handlu lub usługach, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, działające na rynku do 10 lat, eksportujące swoje wyroby lub usługi.

Drugi miernik pozwolił ujawnić najważniejsze czynniki stanowiące o sile przedsiębiorstwa w zakresie innowacji. W ocenie kadry kierowniczej tymi czynnikami są:

- 1) kwalifikacje i profesjonalizm personelu (49% odpowiedzi),
- 2) dobra współpraca z dostawcami, klientami lub towarzystwami handlowymi (39% odpowiedzi),
- 3) elastyczność i zdolność przystosowania produkcji do potrzeb rynku (38% odpowiedzi),
- 4) efektywne metody produkcji umożliwiające najlepsze wykorzystanie zasobów (17% odpowiedzi),
- 5) przywództwo w odkrywaniu i wykorzystaniu nowych trendów rynkowych (14% odpowiedzi),
- 6) postęp technologiczny i kompetencje badawczo-rozwojowe (13% odpowiedzi).

Czynniki te można uznać za silne strony przedsiębiorstw państw członkowskich UE, nadające im status przedsiębiorstwa innowacyjnego. Takie przedsiębiorstwo kładzie nacisk na:

- 1) doskonalenie własnych pracowników, których wiedza i doświadczenie wykorzystywane są w działalności innowacyjnej,
- 2) kształtowanie współpracy z partnerami rynkowymi dla pozyskania niezbędnych informacji, następnie przekształcanych w nowe produkty lub usługi,
- 3) doskonalenie wewnętrznej struktury, nadawanie jej elastycznych zdolności do szybkiego reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany,

---

<sup>13</sup> Por. *ibid.*, tab. 1.1. s. 6.

- 4) doskonalenie metod produkcji umożliwiających optymalne dla danych warunków techniczno-organizacyjnych wykorzystywanie zasobów, obniżanie kosztów produkcji przy zachowaniu wymagań jakościowych,
- 5) doskonalenie własnych umiejętności w odkrywaniu nowych tendencji w rozwoju rynków i wykorzystywaniu pozyskanych informacji do zapewnienia sobie przywództwa rynkowego,
- 6) rozwijanie technologii i własnych kompetencji badawczo-rozwojowych, traktowanych jako podstawowe źródło wiedzy niezbędnej w procesach innowacyjnych.

Dominujące znaczenie zdają się mieć tzw. „miękkie czynniki rozwoju” w postaci wiedzy i doświadczenia pracowników (dzielenie się tą wiedzą), w postaci informacji rynkowych, informacji o poziomie techniki i technologii, umiejętności zamiany tych informacji na wiedzę materializowaną w formie nowych produktów lub usług, nowych metod wytwarzania, nowych rozwiązań strukturalnych i procesowych, nowych metod zarządzania.

Przedstawione w publikacji wyniki badań wskazują, iż oprócz silnych stron przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej, występują też określone słabości, takie jak:

- 1) ograniczona dostępność do innowacyjnych klientów lub rynków (34% odpowiedzi),
- 2) trudności towarzyszące poszukiwaniu odpowiednich zasobów ludzkich oraz mobilizowaniu ich do efektywnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa (31% odpowiedzi),
- 3) trudności towarzyszące poszukiwaniu i pozyskiwaniu odpowiednich środków finansowych niezbędnych do realizacji procesów innowacyjnych (29% odpowiedzi),
- 4) trudności towarzyszące poszukiwaniu lub wykorzystaniu nowych technologii (21% odpowiedzi),
- 5) słabo wykreowane umiejętności dzielenia się wiedzą przez pracowników oraz umiejętności pracy w strukturach sieciowych, które stają się bardzo popularne we współczesnym świecie gospodarczym, szczególnie w działalności innowacyjnej (19% odpowiedzi),
- 6) trudności towarzyszące ochronie wiedzy. Jest to szczególnie i dolegliwa dla przedsiębiorstwa słabość, która pojawia się przy każdej redukcji zatrudnienia lub samodzielnej zmiany miejsca pracy przez pracowników. Każdy pracownik, zwłaszcza specjalista, zabiera ze sobą posiadaną wiedzę i umiejętności, gdy opuszcza dane przedsiębiorstwo. Zasadne jest więc pytanie, jak taką wiedzę chronić, aby nie dostała się do konkurencji. Jest to niewątpliwie słaba strona działalności innowacyjnej wielu przedsiębiorstw, mimo że za najważniejszą uznało ją tylko 13% badanych kierowników.



Przedstawione w publikacji silne strony innowacyjności przedsiębiorstw mogą stanowić benchmarki dla polskich podmiotów gospodarczych w procesie doskonalenia zarządzania działalnością innowacyjną, zaś słabe strony – przestrożę przed popełnianiem podobnych błędów jak w przypadku organizacji unijnych.

Uwzględniając dwie najważniejsze silne strony przedsiębiorstw unijnych w zakresie działalności innowacyjnej:

- 1) kwalifikacje personelu i jego profesjonalizm,
- 2) dobrą współpracę z dostawcami, klientami lub stowarzyszeniami handlowymi,

można stwierdzić, że najczęściej wymieniano je w przedsiębiorstwach: 1) należących do sektora usług, handlu lub budowlanego, 2) zatrudniających od 20 do 49 pracowników, 3) działających na rynku do 10 lat, 4) bardziej doceniających rolę zasobów ludzkich, mniej zaś współpracę z dostawcami lub klientami, 5) bez produkcji eksportowej.

Dostępność do innowacyjnych klientów i rynków, traktowana jako słaba strona działalności innowacyjnej, najczęściej pojawiała się w przedsiębiorstwach: 1) przemysłowych i handlowych, 2) zatrudniających od 50 do 249 pracowników, 3) funkcjonujących na rynku ponad 30 lat, 4) eksportujących mniej niż 50% swojej produkcji.

## SUMMARY

In this publication the results of empirical researches carried out among managers of the enterprises functioning in European Union are discussed. Mentioned researches related to shaping strong and weak sides of the firms in the range of the innovations. This problem is characterized by the following measures:

- 1) percentage share of the managers' opinions (self-opinion) about innovativeness of the own enterprise against a background of the main competitors,
- 2) percentage share of the managers' opinions about the most important factors explaining strong and weak sides of the own enterprise in the range of the innovations,
- 3) percentage share of the managers' opinions about the most important unsatisfied needs (weak sides) of the own enterprise in the range of the innovations.

Values of these measures allowed to create a picture of the innovation enterprise in EU, which can make the benchmark for Polish firms.

