

# Sylwester Makarski

---

## Kompetencje źródłem i warunkiem rozwoju innowacyjnej konkurencyjności firm

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 8, 219-225

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Sylwester Makarski

## KOMPETENCJE ŹRÓDŁEM I WARUNKIEM ROZWOJU INNOWACYJNEJ KONKURENCYJNOŚCI FIRM

### Wprowadzenie

Celem opracowania jest ukazanie roli i przesłanek skuteczności działań innowacyjnych przedsiębiorstw o różnej skali działania w warunkach gospodarki rynkowej. Zaostrzająca się konkurencja powoduje, że przedsiębiorstwa napotykają na coraz większe trudności w funkcjonowaniu. W tej sytuacji są zmuszone do poszukiwania skutecznych sposobów przystosowania się do zmiennych realiów rynku. Za jedną z form uznano wdrażanie innowacji techniczno-organizacyjnych. Praktyka dowodzi, że proces innowacji nie jest równomierny, zarówno w poszczególnych regionach kraju, jak też w firmach o zróżnicowanej skali. Stopień tego zróżnicowania ukazano w oparciu o rezultaty badań przeprowadzonych w listopadzie 2006 r. na zlecenie PARP przez Pentor Research International. Miały one na celu zdiagnozowanie stanu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Badania te przeprowadzono na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce o liczebności  $N = 1001$ , w tym firmy: mikro – 487, małe – 262 i średnie – 252. Liczba wywiadów przypadająca na każde województwo została wylosowana z prawdopodobieństwem proporcjonalnym do liczby aktywnych w danej warstwie przedsiębiorstw sektora MŚP<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, red. S. Pyciński i A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 236.

Ponieważ za główny warunek skłonności przedsiębiorców do działań innowacyjnych autor uznaje kompetencje osób kierujących firmami, dlatego znajdują się one w centrum rozważań zespołu czynników determinujących tempo procesu działalności innowacyjnej.

Interpretacja wykorzystywanych wyników badań przyjęła formę tabelaryczną, opisu słownego lub graficzną. Zawarte w tabeli wartości mają charakter procentowy.

## 1. Istota, rodzaje i poziom innowacji

Innowacja oznacza wprowadzenie czegoś nowego, nowość, reformę<sup>2</sup>. To dzięki niej, zdaniem J. Cieślika<sup>3</sup>, wyodrębnił się dynamiczny, innowacyjny segment, oznaczający nową jakość w funkcjonowaniu sektora small biznesu na przełomie XX i XXI wieku, który mimo niewielkich rozmiarów ma bardzo istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarki w krajach wysoko rozwiniętych. Natomiast inicjatywy przedsiębiorcze polegają na wdrożeniu innowacji technologicznych, dotyczących nowych produktów i nowych lub znacząco usprawnionych metod wytwarzania.

Struktura nakładów innowacyjnych w Polsce jest dotychczas odpowiednia dla państw o bardziej tradycyjnej gospodarce, w których głównie wdraża się technologie opracowane gdzie indziej. Szczególnie dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw i oznacza, że aż 87% nakładów na innowacje w MŚP o profilu przemysłowym stanowią wydatki inwestycyjne<sup>4</sup>. Kolejnymi po inwestycjach są: nakłady na zakup oprogramowania, zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji czy praw, zakup licencji czy patentów. Natomiast marketing efektów procesu innowacyjnego i badania potrzeb rynku stanowią ciągle marginalny udział w budżecie innowacyjnym MŚP w Polsce (zaledwie 2,6% budżetu). Polski sektor MŚP wdraża więcej innowacji procesowych, czyli usprawnień sposobu wytwarzania, niż nowych wyrobów, co oznaczałoby innowacje produktowe. Potwierdzają to wskaźniki zawarte w tabeli 1.

W latach 2001–2004 przeciętnie 14% małych firm i 32% średnich zastosowało nowe procesy, podczas gdy nowe wyroby wdrożyło 11% małych i 27% średnich. Większość innowacji produktowych dotyczyło wyrobów nowych dla rynku, a nie tylko dla danego przedsiębiorstwa. Najwięcej średnich firm, bo powyżej 30%,

<sup>2</sup> *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

<sup>3</sup> J. Cieślik, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 333.

<sup>4</sup> *Raport o stanie sektora...*, op. cit., s. 210.

Tabela 1. Struktura innowacji w firmach małej i średniej skali w 2004 r.

Wyszczególnienie	Odsetek firm, które wdrożyły:					
	nowe procesy		nowe lub ulepszone wyroby		wyroby nowe na rynku	
	małe	średnie	małe	średnie	małe	średnie
Polska	14	32	11	27	10	23
Małopolskie	20	36	15	25	14	25
Warmińsko-mazurskie	19	38	8	27	11	25
Śląskie	18	39	14	30	14	28
Podkarpackie	17	33	15	29	12	27
Świętokrzyskie	17	31	11	32	9	21
Opolskie	16	31	11	29	13	20
Lubelskie	15	39	11	28	10	28
Kujawsko-pomorskie	15	30	10	25	12	23
Pomorskie	14	30	11	27	9	22
Łódzkie	14	29	9	27	10	22
Zachodniopomorskie	13	22	9	22	11	16
Mazowieckie	12	35	11	32	9	25
Dolnośląskie	11	29	10	25	8	22
Lubuskie	11	25	7	19	6	14
Podlaskie	10	27	7	22	8	21
Wielkopolskie	10	29	7	25	8	20

*Źródło: obliczenia na podstawie danych GUS  
(cyt. za: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw  
w Polsce w latach 2005-2006, red. S. Pyciński i A. Żołnierski,  
PARP, Warszawa 2007, s. 213).*

wdrożyło innowacje produktowe w woj. świętokrzyskim, mazowieckim i śląskim, najmniej, bo 19%, w lubuskim. Natomiast wśród małych firm najbardziej innowacyjne były przedsiębiorstwa z woj. podkarpackiego, małopolskiego i śląskiego. W tych województwach 14-15% wdrożyło nowe produkty, z czego 12-14% dotyczyło produktów nowych na rynku. Najślabzszymi w tym względzie okazały się małe firmy z woj. wielkopolskiego, podlaskiego oraz lubuskiego (6-7% wdrożyło innowacje będące nowością w skali branży). Nie mniej ważne obok innowacji o charakterze procesowym i produktowym okazują się innowacje organizacyjne, w tym elastyczne systemy zarządzania. Stają się one coraz ważniejsze dla uzyskania przewagi konkurencyjnej firm we współczesnej gospodarce. Wdrożenie w ostatnich trzech latach innowacji organizacyjnych deklaruje 30% krajowych MŚP. Odsetek ten był większy w firmach małych i średnich, gdzie kształtował się na poziomie 49%, niż w firmach mikro, w których wynosił 29%.

Rozpatrując obowiązujący i wypracowany w polskich firmach tryb zgłaszania pomysłów i usprawnień przez pracowników, trzeba wskazać, że istnienie takich systemów jest ściśle uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa. W średniej skali firmach odsetek takich przedsiębiorstw wynosił 41%. Co gorsza w większości tych firm istniejące procedury mają charakter nieformalny. Niski jest też, bo zaledwie 7%, odsetek MŚP w Polsce, które finansowały działalność innowacyjną w oparciu o zewnętrzne źródła finansowania.

Polskie MŚP w bardzo ograniczonym zakresie korzystają z zasobów jednostek naukowo-badawczych przy wdrażaniu innowacji. Potwierdza to zaledwie 8,9% badanych MŚP, które w 2005 r. współpracowały z jednostkami badawczo-rozwojowymi, wyższymi uczelniami czy też centrami transferu technologii. Oznacza to, że polskie firmy nie znajdują odpowiednich partnerów po stronie sektora badawczo-rozwojowego. Co gorsza, jak wynika z badań PARP, aż 75,5% MŚP w Polsce nie dostrzeża potrzeby takiej współpracy<sup>5</sup>. Słaba jest też współpraca z samorządem i z innymi firmami. Jest to o tyle niekorzystne, że rozwiązaniem, które pozwala unikać konfliktowych sytuacji, a jednocześnie zwiększa przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, jest kooperacja, określana mianem strategii przyszłości. Kooperacja oznacza sytuację, w której niezależne firmy decydują się na kooperację i koordynację swych działań, czyli podejmują współpracę, by osiągnąć wspólne cele, ale jednocześnie konkurują ze sobą oraz innymi firmami. Oznacza ona zatem połączenie sił z innymi graczami rynkowymi, dostawcami, dystrybutorami, podwykonawcami, konkurentami i dostawcami produktów komplementarnych, dzięki czemu wszyscy wzbogacają się nawzajem. Kooperacja umożliwia wymianę wiedzy, sprzężenie kompetencji, lepsze warunki do podejmowania ryzyka i rozwijania produktów oraz pozwala na zdrową, bardziej wyrównaną rywalizację w sferze marketingu<sup>6</sup>. Ponadto firmom działającym wspólnie łatwiej jest ocenić potrzeby klientów i dostosować swoją ofertę produktową. Współpraca ta przyjmuje zróżnicowane formy, wykorzystując zarówno zasoby, jak również umiejętności kooperujących przedsiębiorstw, dążąc do zwiększenia wartości dla finalnego nabywcy. Integracja podmiotów sprzyja szybszej identyfikacji pojawiających się okazji, co z kolei przyczynia się do rozwoju przedsiębiorczości. Sukces wzajemnych relacji i powiązań nie jest jednak możliwy bez zaangażowania wzajemnego i zaufania oraz umiejętności działania w zespole.

<sup>5</sup> A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> J. Sawicki, *Kooperacja – strategia przyszłości*, „Marketing i Rynek”, nr 3/2005, s. 37.

## 2. Kompetencyjne bariery wdrożeń procesu innowacji w polskich firmach

Wdrożenie procesu innowacji w firmie świadczy o obraniu przez kierującą nią osoby rynkowej strategii, pozwalającej w sposób optymalny spożytkować możliwości przedsiębiorstw. Wprawdzie w strukturze barier dla innowacyjności wymieniane są ograniczenia finansowe i organizacyjne, to jednak główną barierę, zdaniem autorów<sup>7</sup>, należałoby „umiejszczyć w świadomości polskich przedsiębiorców”. Dodać przy tym trzeba, że w niskiej świadomości, gdyż sama obecność instytucji wspomagających procesy innowacyjne nie wystarczy, tym bardziej że wyniki badań wskazują na niski poziom wiedzy o możliwości skorzystania z ich wsparcia. W tym kontekście konieczne jest uświadomienie sobie przez przedsiębiorców zależności między konkurencyjnością i nowoczesnością firmy a długoterminowym planowaniem, inwestowaniem w kapitał ludzki czy prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych. W pierwszej kolejności takiej zmiany myślenia potrzebują szefowie najmniejszych pod względem zatrudnienia przedsiębiorstw.

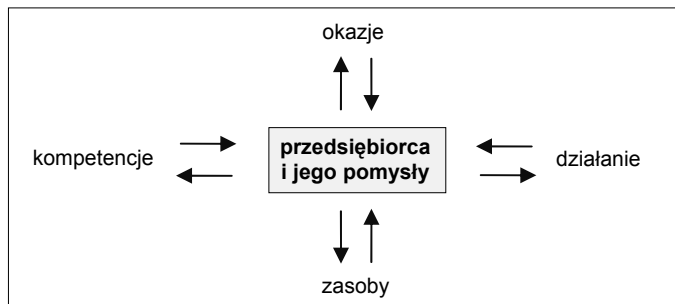
Pojawia się zatem problem kompetencji osób kierujących firmami, jak też kompetencji całych zespołów pracowniczych. Kompetencja to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności<sup>8</sup>. Jest to swoiste uprawnienie do działania. Przesłanką tego uprawnienia jest znajomość przedmiotu, przepisów i zasad działania. W obszarze kompetencji mieści się również cały zespół cech osobowych, w tym mądrość, zaradność, aktywność, inicjatywa, bystrość umysłu, talent organizacyjny, skłonność do ryzyka, ale także rozsądek, roztropność, rozwaga, przeczność, przewidywalność i dalekowzroczność. Pomocnymi w tym zakresie są zarówno kwalifikacje formalne, udokumentowane dyplomem, jak też kwalifikacje nabyte w toku praktyki zawodowej. Kompetencje to zatem swoisty walor i cecha jakościowa zasobów pracy, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, dający uprawnienie do danego działania.

Zespół pożądaných cech osobowych przedsiębiorców i załóg pracowniczych dowodzi, że konieczne jest inwestowanie w czynnik ludzki, który poprzez edukację będzie gwarantem rozwiązań i działań innowacyjnych w firmie. W praktyce okazuje się jednak, że jedynie 39% mikroprzedsiębiorstw zauważa potrzebę prowadzenia szkoleń mogących zwiększyć kompetencje własnych pracowników. Odsetek ten rośnie wraz z wielkością firmy, gdyż w firmach małych i średnich wynosi on odpowiednio 49 i 64%.

<sup>7</sup> *Raport o stanie sektora...*, op. cit., s. 236.

<sup>8</sup> *Słownik...* op. cit., s. 372.

Rys. 1. Centralne usytuowanie człowieka w procesie przedsiębiorczości



Źródło: S. Makarski, *Przedsiębiorczość w agrobiznesie*, IRWiR PAN, Warszawa 2000, s. 245.

## Podsumowanie

Istota i sens działań innowacyjnych w firmach sprowadza się do wzrostu ich konkurencyjności rynkowej. Presję na wyższą jakość w firmie wywierają zarówno inne przedsiębiorstwa, jak również klienci, którzy poprzez rosnące wymagania co do jakości produktów wymuszają proces innowacji.

Przeprowadzona analiza stopnia zaawansowania procesu innowacji w Polsce, jak też w przekroju województw i firm o zróżnicowanej skali działalności dowodzi, że nie jest on przez większość firm doceniany. W rezultacie zdecydowana większość przedstawicieli firm, zwłaszcza o skali mikro, nie zauważa potrzeby nie tylko innowacyjnych wdrożeń w sferze technologii, czy organizacji, ale także w obszarze poszerzenia kompetencji kadry.

Uznając poziom kompetencji osób kierujących firmami i ich współpracowników za główny warunek skłonności przedsiębiorców do działań innowacyjnych, konieczna jest praca nad ich poszerzeniem. Poszerzone kompetencje pozwalają bowiem w sposób analityczny dostrzec występujące na rynku okazje i możliwości rozwoju firm. Kompetentne osoby potrafią też konstruktywnie spojrzeć na posiadane zasoby i ocenić ich przydatność pod kątem rozwoju działań innowacyjnych. Najniższy stopień akceptacji i gotowości do wdrożeń rozwiązań innowacyjnych w firmach z grupy mikro, których znaczna część działa w środowiskach wiejskich, powoduje, że proces edukacji należałoby najbardziej nasilić w tej grupie przedsiębiorstw. Poszerzone kompetencje pozwalają bowiem inaczej spojrzeć na posiadane zasoby firmy, w których oprócz tradycyjnie pojmowanych wartości finansowych i materiałowych jako integralną i być może najważniejszą część zasobów uznaje się

kapitał ludzki i reprezentowany przez niego poziom wiedzy i kompetencji. Kierowanie procesem wzbogacenia kompetencji nie może być przy tym jednorazowym, okazjonalnym działaniem, lecz stałym procesem wymagającym zaangażowania wszystkich podmiotów przedsiębiorstwa i całej załogi.

## COMPETENCES AS A SOURCE AND CONDITION OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE COMPETITIVENESS OF COMPANIES

### Summary

In the conditions of market economy, which inherent attribute is competition, firms must look for effective ways of adjusting to changeable market realities, by implementation of process of innovations in it. The basis of assessment of process of innovations' implementation were results of research conducted in 2006 by Pentor commissioned by PARP, on a representative group of enterprises from SME sector in Poland in the number of  $N = 1001$ . On this basis there were analyzed advances of innovations of process, product, organizational character, flexible systems of management in it, acknowledging their impact on gaining competitive advantage of firms. The level of advance of companies in realization of this task, as the results of research confirm, is not even both in the cross section of voivodships and firms of diverse scale.

As the main barrier for innovations there was recognized low awareness of part of Polish entrepreneurships (especially in the micro scale), who not only do not implement innovations, but also underestimate the importance of competences in the process of implementation and do not see the necessity of trainings. This should be considered as the main symptom of weakness of process of innovations management in Polish firms.

*Translated by Sylwester Makarski*