

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



### **Krystyna Moszkowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: krystyna.moszkowicz@ue.wroc.pl

### **Mieczysław Moszkowicz**

Politechnika Wroclawska  
e-mail: mieczyslaw.moszkowicz@pwr.edu.pl

---

## **WIEDZA JAKO KLUCZOWY ZASÓB STRATEGICZNY**

---

## **KNOWLEDGE AS A KEY STRATEGIC RESOURCE**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.31

**Streszczenie:** Artykuł zawiera syntetyczne omówienie kluczowych czynników rozwoju gospodarczego. Pewnym *novum* w zaproponowanym podejściu do tej problematyki jest to, że nie omawiano ich oddzielnie, ale jako pewne bloki, w których następują zjawiska synergii. Takimi synergicznymi blokami są np. grona przemysłowe i regiony gospodarcze. Podkreślono także rosnące znaczenie innowacyjności i przedsiębiorczości w procesach rozwoju.

**Słowa kluczowe:** wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość.

**Summary:** The article contains a synthetic overview of the key factors of economic development. The novelty in the proposed approach to this problem is that the factors have not been discussed separately, but analyzed as some blocks characterized by the phenomena of synergies. Such synergistic blocks are e.g. industrial clusters and economic regions. The growing importance of innovativeness and entrepreneurship in development processes has also been highlighted.

**Keywords:** knowledge, innovativeness, entrepreneurship.

## **1. Wstęp**

Dla kształtowania rozwoju jakiegokolwiek systemu gospodarczego niezbędna jest strategiczna wizja gospodarki, a w jej ramach wizja rozwoju wiedzy, nauki, techniki i edukacji. Bez tej wizji, bez określonego zamysłu strategicznego obracamy się w sferze ogólników w rodzaju: społeczeństwo dobrobytu, społeczeństwo obywatelskie, „czwarta rzeczpospolita” itp. Innymi słowy, dla ukształtowania oczekiwanego rozwoju gospodarki niezbędny jest pewien zamysł strategiczny, który stanie się azy-mutem dla jej rozwoju. Inaczej wszelkie rozważania dotyczące wiedzy w gospo-

darce nie wyjdą poza prac studialne i będą miały niewielkie znaczenie praktyczne. Problem ten dostrzega A. Wielowiejski, który zauważa „groźny fakt deficytu myślenia strategicznego w Polsce i niskiej jakości tego myślenia, bo opracowań strategicznych jest dość sporo, ale są one niespójne i powierzchowne” [Wielowiejski 2011, s. 49]. W tym kontekście niestety trzeba przyznać rację K. Rybińskiemu, że „mamy przed sobą ostatnie dziesięć lat, podczas których możemy dogonić Zachód. Jeżeli nie wykorzystamy tej dekady, zostaniemy małym krajem starych ludzi. Nadchodzi czas próby dla elit intelektualnych Polski” [Rybiński 2010, s. 65]. Cytowany autor w innym miejscu dodaje: „zbliża się do nas ‘szkwał rozwojowy’. Mogą mu stawić czoła tylko jachty sprawne z dobrze wyszkolonymi, zgranymi załogami, które będą mogły nawet ‘wejść w ślizg’. Niestety, patrząc na polskich decydentów można odnieść wrażenie, że nie tylko nikt nie stawia żagli, ale że nie bardzo wiadomo skąd wieje wiatr” [Rybiński 2010]. Słowa te, wypowiedziane w 2010 r., nic nie straciły na aktualności. Mimo to nadal „nikt nie stawia żagli”, a także „nie bardzo wiadomo, skąd wieje wiatr”. Łatwo się o tym przekonać, śledząc naszą politykę zagraniczną, w której odwróciliśmy się od opcji prorosyjskiej, przyjmując opcję prozachodnią. W sytuacji gdy okazało się, że Niemcy nie za bardzo przejmują się europejską solidarnością (*vide*: rurociąg północny i drugi przewidywany), przypomniano sobie o krajach Grupy Wyszehradzkiej. Tu jednak znowu rozczarowanie: potencjał gospodarczy krajów tej grupy razem wziętych nie jest na tyle znaczący, aby umożliwiał realny wpływ na politykę europejską, nie mówiąc już o polityce międzynarodowej. Ponadto niektóre kraje z tej grupy mają taki stosunek do solidarności z pozostałymi krajami tej grupy, jak Niemcy do solidarności europejskiej. W tej sytuacji u niektórych polityków pojawiła się opcja probrytyjska, nie wykluczając opcji analogicznej do brytyjskiego Brexitu.

Każdy kraj usiłuje utrzymywać stosunki dobrosąsiedzkie (choć niektóre na własnych warunkach), a w sytuacjach konfliktowych poszukuje korzystnych sojuszy. Sojusze jednak – jakiegokolwiek by były – nie zastąpią własnego potencjału gospodarczego jako kluczowego zasobu strategicznego. Stworzenie tego zasobu wymaga jednak uruchomienia wewnętrznych czynników rozwoju. Omówienie tych czynników rozwoju jest celem niniejszego artykułu. W odróżnieniu jednak od konwencjonalnego omawiania tych czynników jako stymulatorów wzrostu gospodarczego w niniejszym artykule czynniki te zostały wydzielone jako odrębne obszary problemowe. Ich wspólnym „mianownikiem” jest wiedza. Obszary te rozpatrzono w dwojakim ujęciu: jako uwarunkowane materialną strukturą gospodarki (ograniczenie ekstensywnej sfery gospodarki, rozwój gospodarki intensywnej) i jako należące do sfery zarządzania (innowacyjność i przedsiębiorczość, etatyizm, przedsiębiorczość wiedzy, grona przemysłowe oraz regiony gospodarcze).

## 2. Ograniczenie ekstensywnej sfery gospodarki

Wbrew pozorom identyfikacja tych czynników nie jest prosta. Wybitny polski ekonomista E. Lipiński twierdził, że „rozwój jest zawsze tylko częściowo elementem

polityki. Kierunek i w pewnych granicach tempo są dziełem polityki, natomiast to, co stanowi istotę np. wzrostu gospodarczego, jest kumulatywnym działaniem sił wielorakich, które w dużym stopniu nie poddają się świadomemu działaniu polityki państwowej” [Lipiński 1964]. Dziś już wiadomo, że uruchomienie owych „sił wielorakich” leży w sferze kreowania zasobów wiedzy i umiejętności. Wyrazem tego jest znaczący na świecie wzrost nakładów na badania naukowe, które uważa się z główne źródło tworzenia tych zasobów. Badania naukowe są jednak kosztowne, dlatego poszukuje się albo dziedzin o małym zapotrzebowaniu na wyniki badań naukowych, albo innych, tańszych źródeł pozyskiwania wiedzy, albo też wykorzystywania takich struktur gospodarczych, które mają pewne wewnętrzne mechanizmy tworzenia wiedzy. Pod tym względem, przynajmniej w pewnym stopniu, są one samowystarczalne.

Niskie zapotrzebowanie na wiedzę mają te gospodarki bądź te ich części, które wykorzystują ekstensywne czynniki rozwoju. Zalicza się do nich: zasoby surowcowe, materiały, siłę roboczą, a więc czynniki, które bezpośrednio przyczyniają się do wzrostu gospodarczego. Czynniki ekstensywne nie wpływają istotnie na wzrost społecznej wydajności pracy, które są domeną czynników intensywnych, takich jak: nauka, technika, organizacja, które prowadzą do szeroko rozumianej racjonalizacji działalności gospodarczej. Dlatego wyczerpywanie się rezerw czynników wzrostu ekstensywnego – bez uruchomienia czynników intensywnych – prowadzi do stagnacji i obniżenia tempa wzrostu gospodarczego.

W strukturze gałęziowo-branżowej (sektorowej) każdej gospodarki występują obszary sprzyjające wykorzystaniu czynników ekstensywnych bądź intensywnych. Do obszarów ekstensywnych w gospodarce zalicza się rolnictwo, przemysły surowcowe, budownictwo, a więc te branże, w których mechanizacja i automatyzacja produkcji są utrudnione. Przez to możliwość intensyfikacji produkcji, a więc wzrost wydajności pracy i jego wpływ na wzrost gospodarczy są mniejsze.

Proporcje w wykorzystaniu czynników ekstensywnych i intensywnych zależą od uwarunkowań rozwojowych gospodarki, a także od polityki gospodarczej. W Polsce w okresie powojennym mieliśmy do czynienia z ekstensywnym rozwojem gospodarki. Rozwój ten, a ściślej: rozwój przemysłu, był stymulowany wzrostem zatrudnienia, którego źródłem były nadwyżki zatrudnienia w rolnictwie. Przez to rolnictwo przez długi czas było ostoją stosowania ekstensywnych (tradycyjnych) metod gospodarowania oraz niskiej wydajności pracy i ziemi. Nadmiar zatrudnienia w rolnictwie skutkował jednak i tym, że podejmowano uprawy pracochłonne (warzywnictwo i sadownictwo), które do dziś stanowią o sile polskiego rolnictwa. Jednak nadmierny udział rolnictwa (a także przemysłów surowcowych) w wytwarzaniu dochodu narodowego sprawił, że społeczna wydajność polskiej gospodarki była relatywnie niska.

### 3. Rozwój obszarów gospodarki intensywnej

Wspomniany odpływ ludności wiejskiej do przemysłu spowodował zagrożenie ograniczenia wzrostu produkcji rolnej, co stworzyło przesłanki do intensyfikacji produkcji i wzrostu wydajności w tej dziedzinie gospodarki. Dlatego rozwój rolnictwa w latach 70. i późniejszych może dostarczać licznych przykładów wykorzystania wiedzy do produkcji. Odbywało się ono w trzech nurtach: chemizacji i mechanizacji rolnictwa oraz zastosowania biotechnologii. W ramach chemizacji, obok tradycyjnego systemu nawożenia (płodozmiany, nawóz naturalny), wprowadzono różnorodne nawozy sztuczne. Z kolei mechanizacja prac rolnych spowodowała wzrost wydajności tych prac i ograniczenia negatywnych skutków wspomnianego ubytku siły roboczej w rolnictwie. Natomiast rozwój biotechnologii doprowadził do wprowadzenia bardziej wydajnego materiału siewnego i rozrodczego.

Rozwój rolnictwa jest ciekawym przypadkiem kształtowania się struktur gospodarczych w rozwoju cywilizacyjnym. W rozwoju tym początkowo w gospodarce dominowało zatrudnienie w rolnictwie, które stopniowo zmniejszało się na rzecz wzrostu zatrudnienia w przemyśle. Współcześnie zatrudnienie w rolnictwie w krajach wysoko rozwiniętych zmalało do 3-5%, natomiast znacznie wzrosło zatrudnienie w usługach, w tym przede wszystkim w usługach niematerialnych. W ramach sektora usług niematerialnych najbardziej dynamicznie rozwijają się dziedziny związane z kreowaniem wiedzy oraz zasoby umożliwiające jej zastosowanie (aplikację) i upowszechnianie (dyfuzję). Do tych ostatnich należą innowacyjność i przedsiębiorczość.

Innowacyjność to zdolność organizacji do tworzenia i wdrażania innowacji. Przedsiębiorczość natomiast to zdolność do podejmowania różnorodnych przedsięwzięć gospodarczych, w tym przedsięwzięć innowacyjnych.

### 4. Innowacyjność i przedsiębiorczość

Śledząc procesy innowacyjne w naszym kraju, trudno oprzeć się wrażeniu, że źródłem niepowodzeń naszego systemu wdrożeń innowacji jest milcząca założenie o jednorodności aplikacyjnej funkcji wiedzy. Funkcję tę niemal wyłącznie utożsamia się z innowacyjnością, tj. rzeczową stroną, wynikłych z wiedzy zmian w sferze gospodarczej. Tymczasem nieodłącznym atrybutem innowacyjności jest przedsiębiorczość, tj. podmiotowa strona tych zmian. Można powiedzieć, że nie ma innowacji bez przedsiębiorcy i nie ma przedsiębiorczości bez innowacji. Są to dwie strony tego samego medalu.

Przedsiębiorczość jest pojęciem bardzo złożonym, w którym wyróżnia się przedsiębiorczość niezależną (zakładanie nowych przedsiębiorstw) oraz wewnętrzną, nazywaną również przedsiębiorczością korporacyjną. Przez przedsiębiorczość korporacyjną rozumie się działania i przedsięwzięcia dokonywane wewnątrz przedsię-

biorstwa bądź podejmowanych na zewnątrz, ale z inicjatywy podmiotów wewnętrznych. Według D. Johnsona może ona przyjmować trzy zasadnicze formy:

1) intraprzsiębiorczość (*intraentrepreneurship*) – tworzenie nowych przedsięwzięć, zarówno w obrębie organizacji, jak też w jej otoczeniu;

2) przedsiębiorczość rozproszona (*dispersed entrepreneurship*) – budowanie struktur i kultury organizacji, tak aby wspierać postawy przedsiębiorcze wśród pracowników; sprzyja temu poszukiwanie dróg integracji celów i aspiracji jednostki z celami i aspiracjami przedsiębiorstwa;

3) korporacyjne podejmowanie ryzyka (*corporate venturing*) – budowanie innowacyjnych kompetencji poprzez rozwijanie bliskich relacji z małymi innowacyjnymi przedsiębiorstwami w pokrewnych sektorach [Karaś 2002].

Intraprzsiębiorczość i przedsiębiorczość rozproszona przechodzą obecnie okres ożywionego rozkwitu. Szczególnie intensywnie rozwijają się w Stanach Zjednoczonych, w których kładzie się nacisk na rozwój przedsięwzięć typu *corporate venturing*. Należą do nich tzw. firmy odpryskowe, wśród których wyróżnia się firmy „spin-off”, „spin out” oraz firmy „start up”. Firmy te powstają jako rezultat działania kapitału ryzyka (*Ventures-Capital*) bądź też przez ten kapitał są wspierane. Firmy „spin of” to takie, które wydzieliły się z firmy macierzystej, jednak są z nią powiązane kapitałowo bądź przez inne rodzaje zasobów. Natomiast firmy „spin out” zostały wydzielone na zewnątrz firmy macierzystej i funkcjonują samodzielnie jako firmy niezależne. Z kolei firmy „start up” odnoszą się do działań związanych z dofinansowaniem już istniejących przedsięwzięć.

W Europie i w Polsce rozwój tego rodzaju przedsiębiorczości jest znacznie wolniejszy.

## 5. Etatyzm i ograniczenia przedsiębiorczości

Spółeczna pozycja przedsiębiorcy w Polsce jest bardzo wysoka. Wskazuje na to ranga naszych przedsiębiorców w porównaniu z rangą przedsiębiorców w innych krajach (zob. tab. 1).

**Tabela 1.** Ranga przedsiębiorcy w ocenach społeczeństw różnych krajów

Lp.	Pozycja na liście	Lp.	Pozycja na liście (c.d.)
1	Brazylia	9	Meksyk
2	Polska	10	Niemcy
3	Chiny	11	Australia
4	Włochy	12	Wielka Brytania
5	Francja	13	Szwecja
6	USA	14	Irlandia
7	Hiszpania	15	Japonia
8	Grecja		

Źródło: [Harvard Business Review. Polska 2013].

Stoi ona jednak w konflikcie z olbrzymimi pokładami etatyzmu, z którego wynikają liczne ograniczenia biurokratyczne w rozwoju przedsiębiorczości w naszym kraju. Badania przeprowadzone w roku 2011 przez TNS OBOP wskazują, że w strukturze czasu pracy przedsiębiorców spotkania biznesowe zajmują 43%, natomiast biurokracja (wypełnianie dokumentów, czynności księgowe i urzędowe) aż 38% (inne zajęcia – 19%). W tej sytuacji nie może dziwić fakt, że największe przeszkody dla biznesu upatrują oni w:

- problemach prawnych – 79%,
- problemach w kontaktach z urzędnikami – 55%,
- formalnościach związanych z korzystaniem usług bankowych – 29%,
- niedostępności oferty kredytowej – 26%,
- kolejkach w urzędach i opieszałości urzędników – 25%,
- propozycjach korupcyjnych w urzędach – 10% [*Perspektywy...* 2011].

Dodajmy, że długość czasu niezbędnego do założenia firmy w Polsce wynosi 31-32 dni, podczas gdy średnia europejska to 5 dni, a średnia dla Wielkiej Brytanii i USA nawet 0,7 dnia.

Do przytoczonych biurokratycznych standardów administracyjnych dostosowuje się sądownictwo gospodarcze, w którym średnio od rozpoczęcia do zakończenia procedury prawnej upływa ponad 2,5 roku. Dodajmy, że wydatki z budżetu na sądownictwo od roku 2003 wzrosły o 75%, a od 2006 r. o 52% wydłużył się czas procesu w sądzie okręgowym [*Małe i średnie firmy...* 2011]. Tymczasem przestępczość gospodarcza w naszym kraju niepokojąco wzrasta. Dotyczy to w szczególności korupcji gospodarczej, która tylko w latach 2011-2013 wzrosła o 8,8 razy [Czubkowska 2014]. W płaszczyźnie makroekonomicznej konkurencja przez korupcyjne układy oznacza zanik konkurencyjności na rynkach światowych. W płaszczyźnie mikroekonomicznej z kolei jest wyrazem tego, że menedżerowie grają przeciw własnemu przedsiębiorstwu, np. nie wybierają najlepszych kooperantów, ale takich, którzy im „odpalą dolę” [*Najważniejsze jest zaufanie* 2000]. Wynaturza to rynek, co sprawia, że „niewidzialna ręka” takiego rynku pozwala sięgać do cudzej kieszeni.

Ponadto wzrost zachowań korupcyjnych oznacza, że mamy dwa rodzaje konkurencji: prawdziwą rynkową i konkurencję przez układy. W tym kontekście trudno się dziwić twierdzeniu – często spotykanemu w kręgach biznesu – że przedsiębiorcy bardziej boją się państwa niż konkurencji. Trudno się temu dziwić, wzrost etatyzmu bowiem, tzn. nadmierna ingerencja państwa w sprawy biznesu, ogranicza przedsiębiorczość jako taką i przedsiębiorczość wiedzy, która jest siłą motoryczną rozwoju współczesnej gospodarki.

## 6. Przedsiębiorczość wiedzy

W badaniach naukowych dotyczących przepływu wiedzy zazwyczaj przyjmuje się tzw. linearny model rozwoju, zakładający, że nauka prowadzi do techniki, która jest podstawą produkcji, a ta z kolei zaspokaja potrzeby rynkowe. Model ten implikuje

niejako naturalny przepływ wiedzy, który nie wymaga wspomaganie zewnętrznego. Zupełnie pomija się w nim przedsiębiorczość, jako zasób niezbędny do tworzenia i wdrażania wyników badań. Prawdopodobnie dlatego nasze uczelnie nie kładą nacisku na kształtowanie postaw przedsiębiorczych, mimo że w polskiej praktyce gospodarczej wdrażanie wyników badań postępuje bardzo opornie. Lekceważenie działań przedsiębiorczych jest również rezultatem biurokratyzacji szkolnictwa wyższego, gdyż działania przedsiębiorcze burzą spokojny żywot biurokracji. O skali problemu niech świadczy zakres przedsiębiorczości, który wydaje się niezbędny do tworzenia i wdrażania wyników badań do praktyki gospodarczej. Jest to specyficzny rodzaj przedsiębiorczości; można ją nazwać przedsiębiorczością wiedzy, na którą składają się:

1) przedsiębiorczość naukowo-badawcza, która rozgrywa się w sferze badań (instytucje naukowe, fundacje, infrastruktura prawna itp.); tego rodzaju przedsiębiorczość sprowadza się do formułowania problemów badawczych, pozyskiwania zleceń na badania oraz środków finansowych, tworzenia zespołów badawczych itp.;

2) przedsiębiorczość innowacyjna, która uruchamia procesy kreowania i wdrażania innowacji; obszarem jej działania są instytucje działające na styku nauki i gospodarki, np. parki przemysłowe, technologiczne inkubatory innowacji, centra transferu technologii;

3) przedsiębiorczość wdrożeniowa – tworzenie jednostek biznesowych na bazie innowacji, nazywane wspominanymi już przedsiębiorstwami odpryskowymi.

Przedsiębiorca jest w pewnym stopniu przeciwieństwem urzędnika. U pierwszego z nich dominują cechy kreatywne, które pozwalają określić go jako nonkonformistę. Drugi nie jest w stanie funkcjonować bez istniejących struktur, bo te wyznaczają mu określone schematy działania, a jednocześnie nie potrafi ich tworzyć lub modyfikować i dostosować do nowych warunków. Urzędnik zatem w dużym stopniu ma cechy konformisty. Rozróżnienie to jest o tyle istotne, że w polskiej polityce gospodarczej (także szkolnictwie wyższym) wyraźnie dostrzegalna jest tendencja do biurokratyzacji struktur, co preferuje „urzędniczy”, a nie przedsiębiorczy model rozwoju kadry naukowej i zarządzającej.

## 7. Grona przemysłowe

Grona przemysłowe są ciekawym przykładem równoległego rozwoju przedsiębiorczości i wiedzy. Są one ciekawe również w kontekście omawianej wyżej korupcji. Struktury te bowiem mają pewne wewnętrzne mechanizmy kontroli podmiotów grona. Jak pokazują badania, grona przemysłowe tym odróżniają się od tradycyjnych przedsiębiorstw, że mogą konkurować, stosując równocześnie kilka czynników konkurencji (czynników sukcesu), np. niskie ceny, wysoką jakość i krótki czas realizacji. Współistniejące ze sobą zasoby wyzwalają efekt synergii i to tłumaczy, dlaczego przedsiębiorstwa zlokalizowane w bezpośredniej bliskości stają się bardziej konkurencyjne. Bliskie sąsiedztwo podmiotów grona sprawia, że wśród nich wytwarza się

specyficzna więź ułatwiająca kontakty biznesowe, co znacznie obniża koszty dokonywanych transakcji. Źródłem tej obniżki jest specyficzny zasób wiedzy o poszczególnych kontrahentach funkcjonujących w gronie – „wszyscy znają wszystkich”. Ta wiedza potoczna jest zasobem strategicznym grona. Liczne kontakty oraz przepływ pracowników pomiędzy firmami powodują łatwość obserwowania i naśladowania skutecznych strategii firm grona. Dotyczy to w szczególności firm-liderów, za którymi podążają pozostałe firmy. Dlatego grona potrafią błyskawicznie reagować na różnego rodzaju bodźce i potrafią zmieniać kierunek działania, mniej więcej tak, jak czynią to ławice ryb. Doświadczenia gron przemysłowych współcześnie często są wykorzystywane do tworzenia parków przemysłowych, inkubatorów innowacji i przedsiębiorczości oraz parków technologicznych. Omawianie tego rodzaju przedsięwzięć wykracza jednak poza wąskie ramy niniejszego referatu.

## 8. Regiony gospodarcze

Liczne kontakty i przepływ wiedzy między działającymi różnymi instytucjami jest charakterystyczny również dla regionów gospodarczych, które są chyba najbardziej złożonymi i jednocześnie najbardziej naturalnymi ugrupowaniami gospodarczymi stymulującymi ożywienie innowacyjne. Zgodnie z zasadą P.T. Druckera: „ani wyniki, ani zasoby nie istnieją w przedsiębiorstwie, lecz na zewnątrz przedsiębiorstwa”. Region jest właśnie tym bliskim otoczeniem przedsiębiorstwa, w którym powinna się toczyć walka o te wyniki i zasoby. Współistniejące z sobą zasoby wyzwalają efekt synergii i to tłumaczy, dlaczego przedsiębiorstwa zlokalizowane w bezpośredniej bliskości stają się bardziej konkurencyjne. Dlatego słusznie, również i w Polsce, poszukuje się ożywienia innowacyjnego w odpowiedniej polityce regionalnej. W sytuacji braku odpowiednich środków finansowanych płynących ze źródeł centralnych należy ich szukać w bliskim otoczeniu regionalnym.

Polityka regionalna w naszym kraju nie jest pojęciem nowym. O jej początkach można mówić już od lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to próbowano wdrożyć koncepcję równomiernego rozwoju kraju. Chodziło wtedy głównie o wyrównanie zapóźnień rozwojowych Polski południowo-wschodniej, powstałych jeszcze w czasach zaborów (zabór rosyjski i austriacki). Polityka ta, niestety, do dziś nie przyniosła określonych rezultatów, o czym świadczą poniższe dane. Przede wszystkim nadal utrzymuje się przedwojenny podział na Polskę A (tereny na zachód od Wisły) oraz Polskę B (tereny na wschód od Wisły). Wyrazem tego są istotne różnice we wskaźnikach PKB w tych regionach (zob. tab. 2).

Rozwój regionów zależy przede wszystkim od rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności danego regionu. Dlatego przedmiotem badań regionalnych są przede wszystkim te procesy, ucieleśnione w powstawaniu głównie małych biznesów (firm). W roku 2005 w USA opublikowano specjalny raport z takich badań, w którym podano porównawcze dane statystyczne i wyliczono odpowiednie wskaźniki efektów aktywności małych firm dla poszczególnych regionów kraju [Kasprzak, Pelc 2008,



**Tabela 2.** Charakterystyka głównych regionów gospodarczych Polski

	Powierzchnia (w tys. km kw.)	Ludność (w mln osób)	PKB (w mld zł)	PKB ( <i>per capita</i> )	Relacja PKB ( <i>per capita</i> )
Polska Wschodnia	134,2	11,6	274,8	23,6	1,0
Miasto st. Warszawa	10,5	1,7	160,6	94,1	4,0
Polska Zachodnia	178,1	24,8	741,4	29,9	1,3

Źródło: opracowano na podstawie [Burzyński 2011, s. 117].

s. 35]. Studium obejmuje 394 regiony na terenie USA, podzielone na trzy kategorie pod względem liczby ludności. Ciekawym spostrzeżeniem wynikającym z tego studium jest stwierdzenie wzajemnego przenikania się przedsiębiorczości i innowacyjności jako czynników rozwoju regionów. Wspomniane badania wskazują ponadto, że innowacje są w znacznym stopniu przenośne z miejsca na miejsce (np. z regionu do regionu), podczas gdy przedsiębiorczość jest związana z miejscowymi zasobami talentów i warunkami działania firm. Dzięki przedsiębiorczości region może uzyskać większe korzyści z innowacji, jakie powstają na jego terytorium. Przedsiębiorczość jest zatem pierwotnym mechanizmem, który przekształca innowacje technologiczne w korzyści gospodarcze.

Cytowane badania pokazują w badanym okresie 1990-2001 znaczne różnice w przedsiębiorczości i innowacyjności w poszczególnych regionach USA:

- średnioroczna liczba narodzin nowych firm w przeliczeniu na 1000 osób zatrudnionych w regionie wynosi od 9,2 (poziom najwyższy) do 2,0 (poziom najniższy);
- średnioroczne tempo przyrostu liczby narodzin nowych firm waha się między 11,7% a –8,3%. Równie ciekawe są relacje między wskaźnikiem wyższego wykształcenia a średnim wskaźnikiem firm sektora wysokiej technologii zlokalizowanych w danych regionach. Pokazuje je tabela 3.

**Tabela 3.** Średni procent populacji z wyższym wykształceniem oraz średni procent firm sektora wysokiej technologii zlokalizowanych w regionach o różnych poziomach przedsiębiorczości w USA

	Regiony o wysokiej przedsiębiorczości	Regiony o średniej przedsiębiorczości	Regiony o niskiej przedsiębiorczości
Średni procent ludności z wyższym wykształceniem	19,5	15,4	13,7
Średni procent firm w sektorze wysokiej technologii	2,6	1,9	1,6

Źródło: [Kasprzak, Pelc 2008, s. 57].

## 9. Zakończenie

W naukach ekonomicznych wymienia się wiele czynników dynamizujących rozwój gospodarczy. Zaliczono do nich inwestycje, organizację, naukę, technikę, a ostatnio także czynniki omawiane w artykule. Ich cechą charakterystyczną jest to, że nie są rozpatrywane oddzielnie, ale łącznie, jako pewne moduły zawierające mechanizmy oddziaływania synergicznego. Jest to nowa jakość w spojrzeniu na rozwój systemów gospodarczych, w których jako dominujące zasoby strategiczne postrzega się wspólnie innowacyjność i przedsiębiorczość, a więc zasoby niematerialne. Wreszcie, co jest również znakiem czasu, podstawowym i niekwestionowanym zasobem strategicznym jest wiedza. Niniejszy referat zaledwie sygnalizuje złożoną problematykę wiedzy jako zasobu strategicznego. Należy go traktować jako zapowiedź badań podjętych przez autorów w tym obszarze.

## Literatura

- Burzyński W., 2011, *Kierunek – AD 2050: próba strategicznego spojrzenia na przestrzeń Polski*, [w:] *Polska myśl strategiczna – na spotkanie z enigmą XXI wieku*, Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 2 (kwiecień)
- Czubkowska S., 2014, *Pobrudzone Białe Kolnierzyki maszerują za więzienne kraty*, Dziennik. Gazeta Prawna, 12 marca, nr 49.
- Harvard Business Review. Polska*, 2013, Luty.
- Karaś M., 2002, *Przedsiębiorczość – rodzaje, stan obecny i perspektywy rozwoju*, [w:] Lichtarski J., Nowosielski S. (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Agenda Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Wrocław.
- Kasprzak W.A., Pelc K.I., 2008, *Strategie innowacyjne w technice – prognozy*, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
- Kukliński A., 2011, *Od gospodarki opartej na wiedzy do gospodarki opartej na mądrości*, [w:] *Polska myśl strategiczna – na spotkanie z enigmą XXI wieku*, Biuletyn PTE, nr 2.
- Lipiński E., 1964, *Przedsiębiorstwo socjalistyczne*, Ekonomista, nr 3.
- Małe i średnie firmy chcą jasnych reguł gry*, 2011, Dziennik Gazeta Prawna, 12 grudnia.
- Najważniejsze jest zaufanie*, 2000, wypowiedź prof. A. Kamińskiego, przewodniczącego polskiego oddziału Transparency International, Rzeczpospolita, nr 36, 12-13 lutego.
- Perspektywy dla przedsiębiorczości mimo wszystko pozytywne*, 2011, Dziennik Gazeta Prawna, 12 grudnia (TNS OBOP).
- Rybiński K., 2010, *Złota polska dekada*, [w:] Kukliński A., Pawłowski K., Woźniak J. (red.), *Polonia Quo vadis?*, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, t. 3, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.
- Wielowiejski A., 2011, *Szansa „złotej dekady”*, [w:] *Polska myśl strategiczna – na spotkanie z enigmą XXI wieku*, Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 2, kwiecień.