

**MAŁE I ŚREDNIE POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE
W WARUNKACH KONKURENCJI:
POZYTYWY I TRUDNOŚCI W ROZWOJU**

Warszawa, 2006

Opracowali na zlecenie:
Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Autorzy:
prof. dr hab. Alicja Sosnowska
dr Stanisław Łobejko

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006



Publikacja współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej

ISBN 83-60009-38-4

Wydanie I

Nakład 500

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Marlex Sp. z o.o.

SPIS TREŚCI

Część I

Współpraca małych i średnich firm w nowych warunkach.....	5
1. Wprowadzenie.....	5
2. Cechy wyróżniające firmę innowacyjną – rodzaje firm innowacyjnych w sektorze MSP	7
2.1. Znaczenie innowacji dla rozwoju sektora.....	7
2.2. Określenia firmy innowacyjnej	8
3. Źródła projektów innowacyjnych dla małej i średniej firmy	11
4. Współpraca z klientami	13
5. Zalety i wady różnych form współpracy przedsiębiorstw i innych organizacji w realizacji projektów innowacji	15
5.1. Sieci innowacyjne	15
5.2. Klastry, grona technologii.....	18
5.3. Parki nauki, parki technologiczne, Centra Transferu Technologii.....	20
6. Wnioski dla polityki przemysłowej.....	26

Część II

Analiza strategii MSP na rynku krajowym i globalnym	29
1. Nowe tendencje w tworzeniu strategii biznesowych	29
2. Główne założenia strategiczne MSP po wejściu do UE	33
3. Badania strategii rozwoju MSP na wybranych przykładach	40
4. Prezentacje wyników badań empirycznych	44
5. Strategie na przyszłość.....	57
6. Wnioski dla polityki przemysłowej.....	62
Aneks	63
Przykłady firm innowacyjnych z sektora MSP	63
Spis wykresów	71
Wykresy	73
Spis tabel	89
Tabele	93

CZĘŚĆ I

WSPÓŁPRACA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM W NOWYCH WARUNKACH

1. WPROWADZENIE

Połowa pierwszej dekady dwudziestego pierwszego wieku w gospodarce polskiej wiąże się z umocnieniem pozycji sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Wynika to: po pierwsze – z liczby tych firm – 3,5 mln, z czego około 2 mln to przedsiębiorstwa czynne, po drugie – z ich znaczącego udziału w wartości produkcji sprzedanej i usług (ok. 50%) oraz w wartości eksportu (31%) i po trzecie – z ogólnej liczby ponad 5,5 mln osób zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach (70% pracujących w firmach prywatnych), które spełniają niezwykle ważną rolę na rynku pracy w Polsce.

Obserwacja sektora MSP wskazuje, że jest to zbiorowość ogromnie zróżnicowana pod względem wielkości, rodzaju podejmowanej działalności, konkurencyjności na rynku krajowym i zagranicznym, jak i możliwości dalszego rozwoju.¹

Z prowadzonych badań sektora wynika, że aczkolwiek wyniki ekonomiczne sektora jako całości w 2004 roku bardzo się poprawiły, to jednak połowa przedsiębiorstw nie podejmowała żadnych inwestycji, a innowacyjność produktów i usług miała marginalne znaczenie dla budowy przewagi konkurencyjnej w więkkości MSP.²

W tej sytuacji szczególną uwagę należy zwrócić na przedsiębiorstwa, które uzyskują wyniki znacznie lepsze niż przeciętne, a swoją przewagę konkurencyjną tworzą dzięki wykorzystaniu nowoczesnych czynników rozwoju, do których należy szeroko rozumiany kapitał ludzki oraz innowacje technologiczne i systemowe, a także ścisła współpraca z klientem oparta na nowych zasadach.

Firmy te działają przede wszystkim w dziedzinach wykorzystujących nowoczesne technologie oparte na najnowszych osiągnięciach nauki i techniki i to one stają się ważnym motorem postępu w gospodarce. W literaturze otrzymano określenie firm innowacyjnych.³

W niniejszym opracowaniu temat firmy innowacyjnej zostanie podjęty w kontekście potrzeby poznania ich charakterystyki i strategii działania oraz metod uzyskiwania zdolności kon-

¹ Ministerstwo Gospodarki i Pracy: *Przedsiębiorczość w Polsce 2005*, dokument przyjęty przez RM 21.06.2005, Zasoby internetowe.

² Materiały konferencji „Konkurencyjność sektora MSP 2005”, Polska Konferencja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa, 21 marca 2005.

³ A. Sosnowska, S. Łobjko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.

kurencyjnej na rynku krajowym i zagranicznym dla przedstawienia pozytywnych wzorców postępowania dla innych małych i średnich przedsiębiorstw.

Postawiono tezę, że zwiększenie liczby i wzrost potencjału firm innowacyjnych może stać się istotnym źródłem poprawy konkurencyjności sektora MSP.

Obok firm innowacyjnych, które same tworzą innowacje, z punktu widzenia rozwoju sektora MSP, jest ważne, aby zapewnić stały dopływ nowych projektów, które mogą być źródłem innowacji produktowych i technologicznych. Te projekty mogą pochodzić z zasobów krajowych, a ich autorami są pracownicy nauki jednostek badawczo-rozwojowych, albo ze źródeł zagranicznych⁴.

Podstawowym sposobem uzyskania projektu dla małej firmy jest jego zakupienie od właścicieli. Inna droga to założenie własnego przedsiębiorstwa przez autorów projektu.

Jest ważne, aby w dziedzinie tworzenia innowacji przedsiębiorstwa małe i średnie utrzymywały stały kontakt ze sferą badawczo-rozwojową, która w części należy do sektora publicznego i jest finansowana ze środków budżetowych bądź z funduszy strukturalnych z UE.

Inną drogą zdobywania nowych projektów (wzorów) produktów jest włączanie się do sieci dystrybucji, które mogą być również źródłem zaopatrzenia w surowce do produkcji. Tą drogą mogą zdobywać projekty małe firmy odzieżowe czy spożywcze, pracujące na zamówienie dużych sieci handlowych.

Wchodzenie do sieci daje małej firmie możliwość nawiązania z klientem ścisłych kontaktów, które mogą przekształcić się w bardziej trwałe formy współpracy, w których dochodzi do swego rodzaju partnerstwa producenta i odbiorcy w tworzeniu nowych produktów i usług.

Ogromne możliwości w tym zakresie dają współczesne systemy informacyjne i sieci, które zmniejszają pracochłonność i koszty takiej współpracy. Nowoczesne technologie pozwalają też na organizowanie współpracy przedsiębiorstw w układzie regionalnym i międzyregionalnym. W tym obszarze powstało szereg nowych rozwiązań, bazujących na wykorzystaniu sieci informacyjnych, dla kooperacji w projektowaniu, działalności produkcyjnej oraz dystrybucji. Firmy należące do takiego układu to swego rodzaju węzły w sieci wzajemnych powiązań utworzonych dla realizacji zadań w rozbudowanych łańcuchach tworzenia wartości dla klienta.

Wymienione wyżej nowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości muszą być uwzględniane zarówno przez przedsiębiorców, którzy pragną rozwijać swoje firmy, jak i przez otoczenie ekonomiczne i społeczne, z którym przychodzi im współpracować. Istotne wnioski nasuwają się również dla polityki gospodarczej, która musi uwzględniać potrzeby rozwojowe sektora MSP.

Rozwinięciu wymienionych wyżej tematów zostanie poświęcona niniejsza ekspertyza oparta na doświadczeniu autorki oraz na wynikach badań empirycznych prowadzonych przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Innowacjami Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

⁴ Szerzej na ten temat w opracowaniu zbiorowym: *Jak wdrażać innowacje technologiczne w przedsiębiorstwie* przygotowanym dla PARP, Warszawa 2005.

2. CECHY WYRÓŻNIAJĄCE FIRMĘ INNOWACYJNĄ – RODZAJE FIRM INNOWACYJNYCH W SEKTORZE MSP

2.1. ZNACZENIE INNOWACJI DLA ROZWOJU SEKTORA

Wyniki badań konkurencyjności sektora MSP prowadzonych przez różne ośrodki w Polsce wskazują, że mimo wysokiej dynamiki produkcji i usług w małych i średnich przedsiębiorstwach, przewaga konkurencyjna większości z nich wynikała z niskich kosztów pracy, co pozwoliło na oferowanie produktów i usług po relatywnie niskich cenach w porównaniu np. z cenami towarów oferowanych przez inne kraje UE.

Do innych czynników przewagi konkurencyjnej należała jakość produktów i usług oraz jakość obsługi klientów. Natomiast nowatorski charakter produktów i usług dla większości firm nie miał znaczenia. Firmy nie przewidują też inwestycji nastawionych na wprowadzanie wysoko innowacyjnych produktów i usług.⁵

Podobne opinie o niskiej innowacyjności polskich MSP można znaleźć w innych opracowaniach. Między innymi badania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE prowadził zespół pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego SGH kierowany przez prof. Z. Pierścionka. Zespół ten doszedł do podobnych wniosków, wskazując na głównie kosztowe podstawy konkurencyjności badanych firm, wśród których znalazły się małe i średnie przedsiębiorstwa⁶.

Potwierdzenie tych opinii można znaleźć także w innych wcześniejszych badaniach małych i średnich przedsiębiorstw.

Z porównań międzynarodowych innowacyjności Polski na tle wybranych krajów wynika, że Polska była w 2004 roku krajem o najniższej innowacyjności w Unii Europejskiej⁷. Jednocześnie w cytowanym dokumencie wskazuje się na potrzebę wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

Znaczenie innowacji dla rozwoju sektora MSP wynika z ich bezpośredniego i pośredniego wpływu na konkurencyjność firmy i szans zdobycia przez nią znaczącej pozycji na rynku krajowym, europejskim i globalnym.

⁵ Taką opinię jako wyniki wieloletnich badań MSP sformułowała Polska Konferencja Pracodawców Prywatnych Lewiatan na konferencji „Konkurencyjność sektora MSP 2005” zorganizowanej wspólnie z Komisją Gospodarki Sejmu RP w marcu 2005 roku.

⁶ Z. Pierścionek, *Szanse polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, mat. Konferencji „Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji”, IFGN, SGH, Warszawa 2005.

⁷ Podają za: *Przedsiębiorczość w Polsce z 2005 r.*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów 21 czerwca 2005 roku, źródło Internet

Można to krótko przedstawić następująco:

- innowacje pozwalają na wprowadzanie produktów i technologii dotychczas nieobecnych na rynku, dają więc gwarancję uzyskania przez firmę renty nowości,
- innowacje ułatwiają stworzenie dla firmy niszy produktowej, technologicznej bądź rynkowej,
- pozycja lidera nawet w wąskim obszarze zapewnia konkurencyjne dochody,
- innowacyjność tworzy silną pozycję przetargową w negocjacjach z odbiorcami,
- na wysokiej innowacyjności można budować prestiż firmy w środowisku regionalnym i krajowym.

Dla sektora MSP jako całości obecność firm wprowadzających innowacje oznacza lepsze wyniki ekonomiczne oraz wzrost konkurencyjności w skali gospodarki krajowej i w skali międzynarodowej.

Wejście Polski do Unii Europejskiej i związane z tym oczekiwania poprawy sytuacji gospodarczej wzmocniają działania skierowane na naśladowanie modeli rozwoju gospodarczego bogatych krajów UE, co wiąże się z koniecznością podniesienia szeroko pojętej innowacyjności gospodarki. Jest to związane z przystąpieniem UE do realizacji przyjętej w 2000 roku Strategii Lizbońskiej i tworzenia w krajach europejskich gospodarki opartej na wiedzy.

Wymienione uwarunkowania zewnętrzne wywierają silną presję na organy państwowe dla nadania większego znaczenia tym działaniom polityki narodowej i innowacyjnej, które mogą przyczynić się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw, w tym w szczególności przedsiębiorstw sektora MSP ze względu, a jego rosnącą rolę w całości gospodarki⁸.

2.2. OKREŚLENIA FIRMY INNOWACYJNEJ

Kategoria firmy innowacyjnej (czy przedsiębiorstwa innowacyjnego) została wyodrębniona w literaturze przedmiotu w początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. W polskiej literaturze jako pierwszy opisał ją A. Jasiński w 1992 roku⁹. Jego zdaniem „przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje, albo inaczej przedsiębiorstwo innowacyjne – to takie, które :

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii),
- przeznaczca na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- stale wprowadza innowacje na rynek¹⁰.

Określenie firma innowacyjna pojawia się również w pracach W. Grudzewskiego i I. Hejduk, J. Penca, A. Pomykalskiego, K. Lipińskiego i innych autorów.

⁸ Znalazło to wyraz w Narodowym Planie Rozwoju Gospodarki na lata 2004-2006, Rada Ministrów, Warszawa 2003

⁹ A.H. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992.

¹⁰ Tamże, s. 25

W książce *Zarządzanie firmą innowacyjną* przyjęliśmy, że firmę innowacyjną cechuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz. W trosce o rozwój firma innowacyjna dba o wysoką kreatywność i zdolność przywództwa technologicznego¹¹.

Dla wyróżnienia firmy innowacyjnej można posłużyć się zestawem kryteriów zarówno ilościowych, jak i jakościowych, które lepiej wyrażają naturę firmy innowacyjnej. Najważniejsze z nich to:

- zdolność do permanentnego generowania innowacji,
- kreatywność w tworzeniu nowych produktów i technologii,
- zdolność tworzenia wiedzy i wykorzystywania jej w działalności innowacyjnej,
- zdolność przewidywania przyszłości, strategiczne myślenie,
- współdziałanie z klientami, rozpoznawanie ich bieżących i przyszłych potrzeb,
- elastyczność w działaniach dostosowawczych do zmian w otoczeniu,
- posiadanie zespołu innowatorów realizujących cele strategiczne firmy.

Podstawowym celem firmy innowacyjnej jest wyjście naprzeciw potrzebom klientów i dostarczanie im produktów bądź usług o wysokim poziomie nowoczesności.

Podkreśla się, że zachęta do tworzenia firm innowacyjnych jest ważnym elementem Strategii Lizbońskiej, gdyż przedsiębiorstwa innowacyjne mogą być źródłem nowoczesnych produktów i technologii, a jednocześnie dobrym przykładem dla innych firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw w generowaniu postępu technologicznego i kreowaniu nowych miejsc pracy¹².

Znaczenie firm innowacyjnych dla sektora MSP wynika również z faktu, że ich produkty i usługi łatwiej znajdują sobie miejsce na rynkach innych krajów i są swego rodzaju wizytówką krajowego przemysłu.

Na podkreślenie zasługują umiejętności szybkiego reagowania przez zarządzających firmami innowacyjnymi na zmieniające się warunki otoczenia. Warto zauważyć, że wiele z tych firm to prywatne firmy rodzinne, co w konsekwencji oznacza, że przedsiębiorca, rozwijając firmę, tworzy jednocześnie trwałe podstawy dla budowania dobrobytu swojej rodziny.

Firmy innowacyjne są otwarte na współpracę z ośrodkami badawczymi i szkołami wyższymi. Wiele z nich zostało utworzone przez pracowników naukowych wyższych szkół technicznych jako tzw. firmy odpryskowe i nadal w różnej formie utrzymuje się kontakty przedsiębiorców z ośrodkami naukowymi.

Na podstawie badań ankietowych i wywiadów w polskich MSP można uzupełnić podaną charakterystykę innowacyjnej firmy następującymi uwagami:

¹¹ A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, op. cit. s. 11.

¹² T. Żółtowski, B. Batorowicz, *Wyzwanie wspólnotowej polityki innowacyjnej* [w:] *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, red. E. Okoń-Horodyńska, wyd. PTE, Warszawa 2004, s. 138.

- na profil produkcji, wybór i treść strategii firmy innowacyjnej ma ogromny wpływ indywidualność przedsiębiorcy (właściciela) i jego cechy osobowe, takie jak kreatywność, umiejętność przewidywania przyszłości, konkurencja w działaniu, umiejętność kierowania zespołem,
- istotnym czynnikiem, który kształtuje firmę innowacyjną jest dążenie do specjalizacji i wyróżnienia się spośród konkurentów,
- firmy starają się znaleźć sobie miejsce w niszy rynkowej bądź produktowej, a następnie dbają o wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej,
- mimo osiągnięcia dobrych wyników firmy nie przerywają działalności badawczej i stale generują nowe produkty i opracowują nowe technologie.

Na szczególną uwagę zasługują firmy działające w dziedzinach wysokiej technologii. Należą tu między innymi firmy z branży optoelektroniki i elektroniki półprzewodnikowej, firmy informatyczne, firmy działające w sektorze farmacji i biotechnologii, a także firmy edukacyjne. Ich działalność i wyniki przeczą rozpowszechnianemu stwierdzeniu, że w Polsce szanse na rozwój mają przede wszystkim firmy działające w sektorach tradycyjnych, np. w przemyśle rolno-spożywczym czy meblarskim.

Nie negując ich osiągnięć w eksporcie na rynki Unii Europejskiej po wejściu do Unii Europejskiej, warto zauważyć, że firmy elektroniczne od dawna sprzedawały swoje produkty na rynku światowym, a wejście do Unii ułatwiło utrzymywanie dotychczasowych kontaktów.

Oczywiście kategoria firmy innowacyjnej nie ogranicza się do sektora MSP, ale obejmuje również wielkie przedsiębiorstwa, do międzynarodowych korporacji włącznie. Wiele z nich również spełnia wymienione wyżej kryteria kwalifikujące je do grona firm innowacyjnych.

Trzeba pamiętać, że wiele korporacji, szczególnie działających w dziedzinach wysokich technologii, zaczynało jako niewielka firma innowacyjna. Znane przykłady to Microsoft, Nokia, Apple i szereg innych. W Polsce obserwujemy szybkie tempo rozwoju małych firm komputerowych, które szybko zwiększają wartość obrotów¹³.

¹³ Np. rozwój firmy Action, Bussines Week, wrzesień 2005.

3. ŹRÓDŁA PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH DLA MAŁEJ I ŚREDNIEJ FIRMY

Z prowadzonych przez nas badań wynika, że małe i średnie firmy za podstawowe źródła projektów innowacji mają prace badawcze prowadzone we własnej firmie oraz własne rozwiązania projektowe. Szczególnie w firmach, które zaliczyliśmy do innowacyjnych opierano się na własnych pomysłach nowych projektów, czy technologii. Te badania i projekty przygotowuje zwykle zespół inżynierów, a wiodącą rolę bardzo często odgrywa właściciel firmy bądź współwłaściciele. Nie ukrywają oni, że pierwotnym źródłem innowacji były dla nich często odbyte studia, a także rozpoczęta na uczelni praca naukowa, a impuls do utworzenia firmy prywatnej, obok powodów materialnych, stanowiła chęć sprawdzenia projektu w działalności biznesowej. W niektórych firmach znaczącą rolę odegrała także tradycja rodzinna.

Część firm prywatnych wywodzi się z jednostek badawczo-rozwojowych, których niepewna sytuacja w okresie transformacji spowodowała exodus bardziej przedsiębiorczych jednostek do własnego biznesu. Tworzenie firm prywatnych ułatwiała też praktyka dykcji jbr., które były skłonne przekazywać część pomieszczeń i aparatury w użytkowanie byłym pracownikom, aby czerpać fundusze na utrzymanie placówki z wynajmowanych pomieszczeń.

Można więc stwierdzić, że dla wielu firm projekt innowacji był swego rodzaju kapitałem założycielskim firmy, a rozwój produkcji, wejście na rynek i kontakty z klientami wywoływały potrzebę dalszych badań i tworzenia innowacji, aby sprostać wymaganiom rynku i konkurencji.

Często stawiane jest pytanie: dlaczego MSP rzadko zamawiały nowe projekty w uczelniach bądź jbr.? Odpowiedzi prezesów są jednoznaczne. Decydują koszty oraz czas realizacji zamówienia. Instytuty badawcze dopiero od niedawna zrozumiały, że muszą zmienić sposób działania i oferować usługi po niższych cenach bądź na innych warunkach niż dotychczas, a także znacznie skrócić czas realizacji projektów oferowanych firmom. Znaczenie ma także sposób przygotowania projektu do realizacji w firmie produkcyjnej. Jest już szereg przykładów owocnej współpracy w tworzeniu projektów innowacyjnych dla firm, np. współpraca firmy CEMAT-Silicon z Instytutem Technologii Materiałów Elektronicznych, firmy Bioton z Instytutem Biotechnologii i Antybiotyków, Instytutu Farmaceutycznego z firmami, które wykorzystują jego opracowania¹⁴. Sekret powodzenia takiej współpracy wynika z jej trwałości, wzajemnego zrozumienia oraz umiejętnego podziału korzyści pomiędzy partnerami.

Na przykładzie współpracy Instytutu Biotechnologii i Antybiotyków i firmy Bioton można obserwować rozwój tej współpracy, który rozpoczął się przy wdrażaniu do produkcji i sprzedaży rekombinowanej insuliny ludzkiej i jest kontynuowany przy wdrożeniach ludzkiego hormonu wzrostu, być może szczepionki przeciw wirusowi żółtaczkii zakaźnej. Firma Bioton ściśle

¹⁴ A. Sosnowska, *Transfer wiedzy ze sfery nauki do przedsiębiorstw [w:] Czynniki ludzki w procesie zarządzania innowacjami*, Mat i Prace IFGN, t. LXXXV, Warszawa 2003.

współpracuje z IBiA, uczestnicząc i współfinansując projekty badawcze IBiA. Jednocześnie prace wdrożeniowe prowadzone są przez badaczy firmy¹⁵.

Kluczową sprawą powodzenia wspólnych projektów jest zapewnienie środków realizacji podejmowanych projektów. Jak wskazuje T. Pietrucha: „Jeśli naukowiec pracuje nad projektem, co do którego jest przekonany, że posiada wielką wartość aplikacyjną, to powinien mieć możliwość bezkolizyjnego wyprowadzenia go poza uczelnię, instytut badawczy i założenia firmy, wraz ze współrealizatorami projektu. W sposób naturalny sensem istnienia firmy jest doprowadzenie projektu do stanu, w którym jego wartość naukowa jest weryfikowana.”¹⁶

Uczelnie techniczne także zmieniają sposób podejścia do współpracy z przedsiębiorstwami oferując firmom możliwość przeprowadzania analiz, pomiarów czy opracowywania określonych projektów. Dobry przykład w tym zakresie daje Ośrodek Transferu Innowacji przy Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej, który realizuje szereg projektów przeznaczonych dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Źródłem wymiany myśli oraz generowania pomysłów są dla przedsiębiorców organizowane różnego typu konferencje, targi czy konkursy promujące osiągnięcia techniczne. Zasługi w tej dziedzinie ma Naczelna Organizacja Techniczna, Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw PARP, konkursy Polski Produkt Przyszłości czy Technologia Przyszłości, konkurs na najlepszego przedsiębiorcę roku itp. Ich znaczenie polega na promocji, dostarczaniu dobrych przykładów oraz pobudzaniu inicjatywy przedsiębiorców, którzy dążą do naśladowania najlepszych.

Istotnym źródłem inspiracji dla tworzenia innowacji, szczególnie w dziedzinie informatyki mogą być różnego rodzaju koła zainteresowań czy koła naukowe, organizowane wśród młodzieży, poczynając już od szkoły podstawowej. Ich znaczenie polega na ukierunkowaniu najzdolniejszej młodzieży na rozwijanie twórczości technicznej, co w przyszłości może owocować powstawaniem interesujących projektów stanowiących zaczyn dla tworzenia nowych przedsiębiorstw. Jest to w pewnym stopniu źródło przyszłościowe, tym niemniej ważne, gdyż jak wskazują przykłady innych krajów, młodzi wynalazcy często mają pomysły nowatorskie, które mają szanse na wykorzystanie.

¹⁵ A. Sosnowska, J.J. Brdulak, *Przykłady przedsiębiorstw i jednostek badawczo-rozwojowych stosujących systemy zarządzania wiedzą* [w:] *Systemy zarządzania wiedzą i innowacją w polskich przedsiębiorstwach (w warunkach wejścia do UE)*, Materiały i Prace IFGN, t. LXXXIX, SGH, Warszawa 2004; a także: Gdy niemożliwe staje się realne – rozmowa z dr Piotrem Borowiczem i Bioton: Sukces biotechnologiczny, wywiad z Arturem Wilczęgą, Rzeczypospolita, dodatek Nasze zdrowie, 25 marca 2005.

¹⁶ A. Leder, *Nie brakuje nam kadr, ale środków na badania*, Puls Biznesu, 31.10.2005, s. X-XI.

4. WSPÓŁPRACA Z KLIENTAMI

Podstawową troską małej firmy jest zapewnienie stałego zbytu dla swoich produktów celem uzyskania dochodów, które pozwalają na utrzymanie firmy i uzyskiwanie zysku pozwalającego na dalszy rozwój. Aby zdobyć i utrzymać klienta, firma musi pozytywnie odpowiedzieć na jego oczekiwania oraz zaoferować produkt, który w opinii odbiorcy będzie spełniał jego wymagania lepiej niż produkt ewentualnego konkurenta. W warunkach szybko zmieniającego się otoczenia nie jest to łatwe, gdyż oczekiwania klientów ulegają ciągłym zmianom. Ma to szczególne znaczenie, gdy oferowane produkty nie są przeznaczone do końcowego zużycia, a stanowią pośrednie ogniwo w łańcuchu kooperacyjnym. Stąd istnieje naturalna potrzeba utrzymywania stałej współpracy z klientem, począwszy od fazy projektowania produktu przez fazę produkcji i dystrybucji aż do potrzeby zapewnienia ewentualnego serwisu po sprzedaży.

Firmy będące przedmiotem naszego badania, szczególnie te z dziedzin wysokiej technologii, podkreślały, że w zasadzie nie rozpoczynają produkcji bez uzyskania konkretnego zamówienia i uzgodnienia z klientem wymagań technicznych i użytkowych oraz warunków dostawy. Dotyczy to przede wszystkim maszyn i urządzeń realizowanych według zindywidualizowanych życzeń odbiorcy, a umiejętność dostosowania się do nich stanowi źródło przewagi konkurencyjnej małej firmy.

Przykładowo firma Medcom nie oferuje systemów sterujących według jednolitego standardu, ale dostosowuje je do potrzeb konkretnego zakładu energetycznego, który ten system zamawia. Podobnie Solaris-Laser swoje znakowarki dopasowuje do potrzeb konkretnej linii produkcyjnej w fabryce samochodów czy obrabiarek.

Utrzymując stałe kontakty z odbiorcami, zespół projektowy firmy jest w stanie szybko reagować na powstające kłopoty w eksploatacji i szybko wprowadzać niezbędne korekty.

Właściwa współpraca wymaga odpowiednich kwalifikacji z obu stron, a nowoczesne środki łączności elektronicznej ułatwiają wzajemną wymianę informacji. Jedną z ważnych form współpracy z klientem jest wykorzystanie pośrednictwa wyspecjalizowanych branżowych sieci handlowych, w szczególności jeśli firma swoje produkty kieruje na eksport do różnych krajów. Pośrednik może wprowadzić produkty firmy do katalogu branżowego, zaprosić firmę do udziału w targach, zaproponować wspólne stanowisko na targach, wystawić produkty w sklepach branżowych, witrynie internetowej itp.

Polskie przedsiębiorstwa, które uzyskują sukcesy w eksporcie, na ogół pozytywnie oceniają współpracę z pośrednikami handlowymi.

Inną formą jest posiadanie własnych agentów bądź przedsiębiorstw handlowych w innych krajach, na co jednak stać większe firmy.

Opisywane formy współpracy z klientami to zaledwie pierwszy etap tworzenia nowych zasad współdziałania dostawcy (producenta) i odbiorcy (klienta, konsumenta). W literaturze jest rozwijana koncepcja współuczestnictwa i partnerstwa w tworzeniu wartości. Zgodnie z nią konsumenci (klienci) są integralną częścią tworzenia sieci doświadczeń w celu współtworzenia wartości, a firmy powinny tworzyć środowisko, w którym będą zachodzić wzajemne interakcje w układzie firma i odbiorcy produktów¹⁷. Stwarza to dodatkowe wymagania tworzenia nowych relacji z klientem. Pomocne tu mogą być systemy zarządzania relacjami z klientami CRM wykorzystujące technologie informatyczne w marketingu sprzedaży i obsłudze klienta¹⁸.

W polskich warunkach problematyka marketingu relacji dopiero zaczyna się pojawiać w publikacjach, a do zastosowania systemów CRM przygotowują się duże przedsiębiorstwa. Wydaje się, że również dla małych i średnich przedsiębiorstw ważne jest uwzględnianie konieczności ścisłej współpracy z odbiorcami w procesie tworzenia nowych wartości. Wymaga to szerszego upowszechnienia powyższej tematyki w środowisku MSP.

W nawiązywaniu kontaktów z klientami warto wykorzystać nawet stosunkowo proste sposoby poprawy wzajemnych relacji. Amerykańscy autorzy proponują wykonanie szeregu kroków celem dojścia do „mistrzostwa rynku”. Między innymi należy w firmie zadać następujące pytania:

- Na jakich kluczowych parametrach firmy klientów zależy im najbardziej?
- Jak można pomóc poprawić im te parametry?
- Czy firma może udzielać porad klientom, aby poprawić jakość tego, co im oferuje?
- Czy można ustanowić mechanizm wzajemnej informacji, aby firma mogła reagować na żądania klientów w czasie rzeczywistym itd.?

Pytań postawionych jest wiele więcej. Cytowana praca wskazuje na konieczność zmiany dotychczasowego podejścia do relacji z klientami¹⁹.

Z jej przewodniej myśli wynika, że osiągnięcie „mistrzostwa rynku” wymaga świadomych, kompleksowych działań w całej firmie, skierowanych na doprowadzenie jej do uzyskania przewagi konkurencyjnej i pozycji lidera i jest to ogromna praca do wykonania.

¹⁷ C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa, 2005, s. 121-123.

¹⁸ Tamże, s. 210.

¹⁹ Rita Gnuther McGrath Jan C. Macmillan: *Mistrzowie rynku 40 strategicznych ruchów, które przyniosą szybki wzrost Twojej firmie*, Helion, Gliwice, 2005.

5. ZALETY I WADY RÓŻNYCH FORM WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW I INNYCH ORGANIZACJI W REALIZACJI PROJEKTÓW INNOWACJI

5.1. SIECI INNOWACYJNE

Nie ulega wątpliwości, że w świecie współczesnym przedsiębiorca działa w określonym otoczeniu zewnętrznym, które wywiera bezpośredni bądź pośredni wpływ na wyniki, jakie uzyskuje jego firma. Nie można zatem nie zauważać wpływu czynników płynących z otoczenia na działalność firmy. Jest ich wiele i w tym miejscu nie będą przedmiotem analizy, ale trzeba pamiętać, że realizując innowacje, przedsiębiorca musi je uwzględnić w swojej strategii²⁰.

Współczesna literatura i praktyka dowodzą, że tworząc i realizując innowacje, firma staje się częścią większego systemu, bądź jak to się obecnie określa – staje się węzłem w sieci innowacji. Ta sieć obejmuje region, łączy się z siecią krajową i kolejno z siecią europejską i światową. Oczywiście sieć w sensie globalnym jest pojęciem czysto umownym, natomiast realnie można mówić o sieciach współpracujących przedsiębiorstw w układach branżowych czy regionalnych, które współdziałają w tworzeniu i realizacji innowacji.

Sieć łącząca współpracujące ze sobą firmy może mieć różny charakter oraz różne mogą być efekty wynikające z połączenia w sieci. Najbardziej znane sieci to są sieci informacyjne, telekomunikacyjne, komputerowe, logistyczne, energetyczne, efekty ich działania są od dawna znane i wykorzystywane. Na efekt tworzenia się sieci powiązań przedsiębiorstw w procesach innowacyjnych zwrócono uwagę już w latach osiemdziesiątych. Na przykład Ch. Freeman twierdził, iż „narodowy system innowacji to sieć współdziałających instytucji w publicznym i prywatnym sektorze, których aktywność i interakcje inicjują import, modyfikację i dyfuzję nowych technologii”²¹. Traktowanie systemu innowacji jako sieci znalazło się w pracach autorów polskich jak A. Kukliński, B. Wawrzyniak, B. Kacprzycki, E. Okoń-Horodyńska, A. Jasiński i innych autorów rozwijających koncepcję narodowego systemu innowacji w polskich warunkach. Współcześnie coraz częściej interpretuje się sieć współdziałania w procesie innowacyjnym jako swego rodzaju łańcuch wartości budowany celem tworzenia nowych wartości dla końcowego odbiorcy (konsumenta).

²⁰ Wskazywaliśmy na te czynniki w pracy: A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobejko, J.J. Brdulak, K. Chiniowska, *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, PARP, Warszawa, 2003.

²¹ Ch. Freeman, *Technology and Economic Performance. Lessons from Japan*, Pinter Publisher, London 1987, cytuję za E. Okoń-Horodyńską, *Narodowy system innowacji w Polsce*, Katowice 1998, s. 76.

Interesujące badanie oceny stanu sieci łączących przedsiębiorstwa ze sobą i z innymi instytucjami i ich wpływu na powstawanie innowacji w Polsce podjęto w zespole CASE pod kierunkiem R. Woodworda²².

Autorzy postawili ambitne cele określenia sposobu powstawania i charakteru sieci, roli kapitału zagranicznego i dużych firm krajowych w kształtowaniu sieci, relacji pomiędzy dużymi firmami a małymi i średnimi w ramach sieci²³.

Badanie dotyczyło branży meblarskiej i odzieżowej, co siłą rzeczy ograniczało możliwość uogólnień. Jest to więc case study. Niewątpliwym wnioskiem, który wynika z analizy badanych przedsiębiorstw, jest, że wchodzenie do sieci firm polskich ułatwia dystrybucję i wprowadzanie innowacji imitacyjnych, jednak aby osiągnąć efekty oparte na sieci, firmy muszą rozwijać własną zdolność do innowacyjności²⁴. Wymienione badanie odnosi się do sieci branżowych. Jak się wydaje, więcej rozwiązań praktycznych jest poświęconych tworzeniu różnego rodzaju sieci w układach regionalnych. Do interesujących wniosków doszli autorzy międzynarodowego raportu projektu Innovaloc, w którym badano innowacyjność MSP w różnych krajach na przykładzie firm wytwarzających produkty spożywcze²⁵.

Jednym z interesujących wniosków zawartych w tej pracy jest, że firmy, które prowadzą własną działalność badawczo-rozwojową wprowadzają więcej innowacji na rynek, kolejny dotyczy wspomagających roli sieci regionalnych powiązań między firmami w realizacji innowacji²⁶.

Z opracowanego przez PARP Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wynika, że rozpoczęto różne działania zmierzające do tworzenia różnego rodzaju sieci, których celem jest wspieranie innowacyjności MSP²⁷. Sieć tę tworzą ośrodki Krajowego Systemu Usług specjalizujące się w realizacji usług konsultingowych, informacyjnych i szkoleniowych, które mają wspomagać innowacyjność MSP. Ośrodki współpracują ze sobą na szczeblu krajowym i regionalnym. Ich działalność jest w dużym stopniu finansowana ze środków publicznych. Na podobnych zasadach ma działać Krajowa Sieć Innowacji oraz Sieć Agencji Rozwoju Regionalnego. Zostały one utworzone jako sieć instytucji i organizacji, które mają ułatwić małym i średnim przedsiębiorstwom zdobywanie i wykorzystywanie różnego rodzaju dotacji przeznaczonych na innowacje ze środków budżetowych i funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Można je zaliczyć do tzw. organizacji otoczenia biznesu. Nie wylicza się tu wszystkich. Utworzono ich znaczącą liczbę, a stopień zaawansowania organizacyjnego jest różny. Powstaje pytanie, czy ich założenia programowe są zbieżne z oczekiwaniami przedsiębiorstw. Nie dysponuję wystarczającym materiałem empirycznym, ale na podstawie wyników badań ankietowych Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, opinii

²² *Sieci innowacji w polskiej gospodarce – stan obecny i perspektywy rozwoju*, raporty CASE nr 60/2005, s. 9.

²³ Tamże

²⁴ Ibidem, s. 94-96

²⁵ *Innovation in small Firms and Dynamics of Local Development*, ed. by Teresa de Novacka Vaz, Scholar Publishing House, Warsaw 2004

²⁶ Tamże, s. 230-231

²⁷ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003*, red. Agnieszka Tokaj-Krzewska i Aleksander Żołnierski, PARP Warszawa, 2004, s. 258 i dalsze

zgłaszanych przez przedsiębiorców na konferencjach i w trakcie własnych wywiadów mam wątpliwości, czy na dziś przedsiębiorcy odczuwają pozytywne efekty sieci i pracy powstałych ośrodków. Wina jest, jak sądzę, obustronna. Ośrodki istnieją od niedawna, wobec tego znaczną część energii poświęcają na sprawy wewnątrzorganizacyjne, przygotowanie kadry, zdobycie informacji itp. i zostaje mało czasu na bezpośrednią pracę z przedsiębiorstwami. Jednocześnie przedsiębiorstwa jakby nie zauważają tej działalności, wskazują na wysokie koszty usług doradczych oraz słaby poziom szkoleń organizowanych przez firmy szkoleniowe. Trudno odpowiedzieć czy są to problemy wzrostu, czy trwałe słabości sieci innowacyjnych tworzonych w Polsce.

Istota sieci wymaga żeby podstawowymi węzłami w sieci stały się firmy, które te innowacje tworzą.

Warto zastanowić się, jak zainteresować firmy wchodzeniem do sieci innowacji i wykorzystaniem dorobku sieci usług doradczych dla zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw.

Taką ideę sieci przedstawia E. Wojnicka, traktując sieci innowacyjne jako koncepcję opartą na współpracy przedsiębiorstw. Wskazuje ona na korzyści, które wynikają z kooperacji w realizacji zadań wymagających zorganizowania różnych technologii, podziału kosztów oraz możliwości wykorzystania specjalistów o wysokich kwalifikacjach przez więcej niż jedną firmę²⁸.

Praktyczne rozwiązanie związane z wykorzystaniem koncepcji sieci w działalności innowacyjnej występuje w Finlandii, gdzie stworzono system zarządzania innowacjami w gospodarce, który zakłada funkcjonowanie regionalnych sieci łączących ośrodki naukowe, centra technologiczne oraz firmy w realizacji programów badawczych w elektronice i telekomunikacji²⁹.

Jak się wydaje, w Finlandii udało się skutecznie połączyć w systemie innowacyjnym publiczną sferę B+R, agencje rządowe wspierające innowacje i przedsiębiorstwa, o czym świadczą sukcesy rynkowe tych ostatnich.

Podsumowując, można stwierdzić, że koncepcja sieci innowacji dobrze charakteryzuje wzajemne powiązania pomiędzy wszystkimi „aktorami sceny innowacji”, jak to nazywa A.H. Jasiński, a więc rządem, sferą badawczo-rozwojową szeroko rozumianą oraz przemysłem, na który składają się przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe³⁰.

Tylko takie rozumienie koncepcji sieci innowacji i podkreślanie znaczenia przedsiębiorstw odpowiada warunkom, jakie panują w gospodarce rynkowej. W dalszym rozwoju sieć powinna zauważać uczestnictwo klientów (odbiorców, konsumentów), do których przede wszystkim powinna być adresowana innowacyjna działalność systemu.

²⁸ E. Wojnicka, *System innowacyjny w Polsce z perspektywy przedsiębiorstw* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 13

²⁹ Petri Peltonen, *Introduction of Organization and Functions of the National Technology Agency of Finland, Tekes Innovation Policy, The Infrastructure Supporting Results*, Ministry of Economic Affairs and Labour, Warszawa 2005.

³⁰ A.H. Jasiński, *Przedsiębiorstwo na scenie innowacji. Aspekty teoretyczne*, Problemy Zarządzania nr 1/2004, Wydział Zarządzania, UW, Warszawa 2004.

Zaletą tak pojmowanych funkcji sieci innowacyjnej jest pełne uwzględnianie wszystkich uczestników procesu innowacji wraz z określeniem ich roli w tworzeniu nowych wartości dla gospodarki w społeczeństwie.

5.2. KLASTRY, GRONA TECHNOLOGII

Specjalne zadania w sieciach innowacji przypisuje się tzw. klastrom, inaczej gronom innowacji³¹.

Pojęcie regionalnych skupisk przedsiębiorstw współdziałających w wytwarzaniu złożonych produktów przemysłowych było znane w teorii lokalizacji od dawna. Przypomniał i rozwinął je M. Porter, który określił „grona (klastry) jako znajdującą się w geograficznym sąsiedztwie grupę przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającą”³². Zaslugą M. Portera jest wskazanie znaczenia klastrow w podnoszeniu konkurencyjności regionów dzięki wykorzystaniu więzi kooperacyjnych.

Teorię klastrow, którą zdążono już nazwać klasteringiem, rozwinęto w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku w Europie, widząc w niej źródło wzrostu innowacyjności regionów europejskich.

Podstawowym zadaniem klastrow, które zaczęły być tworzone w różnych krajach UE miało być tworzenie regionalnych ośrodków, w których placówki naukowe, instytucje infrastruktury oraz przedsiębiorstwa będą zgodnie współdziałać w budowaniu regionalnej specjalizacji w wytwarzaniu produktów należących do dziedzin wysokiej technologii.

Jak wskazują R. Martin i R. Sunley, nazwisko i siła przekonywania M. Portera oraz podążających za jego ideą uczonych europejskich sprawiły, że pomysł tworzenia klastrow jako formy współdziałania przedsiębiorstw stał się obecnie w UE wiodącą ideą aktywizacji regionalnej, która została spopularyzowana i zalecana przez ekonomistów i polityków jako swego rodzaju panaceum na wzrost innowacyjności i efektywności regionów³³.

Rozważając, dlaczego właściwie wybrano teorię klastrow dla poprawy konkurencyjności w krajach UE, autorzy wskazują, że główne przyczyny były następujące:

- koncepcja Portera wskazywała na klastry regionalne jako źródło wzrostu produktywności i innowacyjności w skali światowej,
- idea klastrow może być traktowana jako rodzaj strategii biznesowej, która może być realizowana w skali mikroekonomicznej,
- w pojęciu klastrow mieści się możliwość szerokiego zróżnicowania dziedzin produkcji, które mogą należeć do takiej organizacji³⁴.

³¹ Teorię klastrow przedstawiono w *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii*, op. cit. s. 57-64

³² M.F. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 248

³³ R. Martin, P. Sunley, *Deconstructing clusters chaotic concept or policy panacea?* Journal of Economic Geography 3 (2003), s. 6-7

³⁴ Tamże, s. 8-9

Jednocześnie, rozważając dyskusję, która toczy się wokół klastrów, wymienieni autorzy zwracają uwagę, że klastry mają nie tylko wady, ale również zalety. Wśród zalet wymieniają:

- wysoką innowacyjność,
- szybki wzrost,
- wyższą produktywność,
- wzrost zysków,
- wzrost konkurencyjności,
- wyższe tempo powstawania nowych przedsiębiorstw,
- wzrost zatrudnienia.

Jednocześnie wskazują, że w klastrach występują również takie zjawiska negatywne jak izomorfizm technologii, inflacja kosztów pracy, zakupu gruntów oraz mieszkań, zwiększenie dysparytetów dochodowych, nadmierna specjalizacja, zamknięcie się w ramach regionów, możliwość przeciążenia regionu i powstania zagrożeń ekologicznych³⁵.

Przedstawiając różne aspekty rozwoju klastrów, autorzy konkludują, że nie ma pewnych dowodów na to, że koncentracja geograficzna dziedzin wysokiej technologii i innych rodzajów działalności jest podstawową przyczyną rozwoju danego obszaru, a sama koncepcja jest raczej wywoływaniem intelektualnym wspierającym oczekiwania lokalnych polityków co do wzrostu produktywności w regionie niż sprawdzoną praktyką, tym bardziej, że nazwa ta jest przypisywana różnym formom organizacji. Nie zostało udowodnione, że koncepcja Portera odpowiada założeniom i założeniom nowej gospodarki wiedzy. Stąd autorzy zalecają ostrożność w traktowaniu klastrów jako politycznego narzędzia, które ma charakter uniwersalny i jedyny. Ich zdaniem jest to modna idea, która – jak każda moda – może stać się za chwilę niemodna³⁶.

Obserwując dotychczasowe zabiegi wokół tworzenia klastrów technologii w Polsce, jestem skłonna zgodzić się z autorami omawianego tekstu, że idea klastrów została przyjęta dość bezkrytycznie, rozpoczęto poszukiwanie potencjalnych klastrów w różnych regionach, natomiast często nie odbywało się to za wiedzą i aprobatą firm, które nie odczuwały ekonomicznej potrzeby takiej współpracy, a jedynie wtedy będą one skłonne do aprobaty włączenia się do takiego układu.

Oczywiście należy uznać za celowe podejmowanie regionalnych inicjatyw i projektów, które mają podnieść innowacyjność i produktywność danego środowiska, ale powinno to wynikać z inicjatywy przedsiębiorców i im przynosić korzyści w postaci zwiększenia popytu i rozwoju produkcji.

Z moich obserwacji wynika, że przedsiębiorcy chętnie uczestniczą w przedsięwzięciach, które są nastawione na promocję, zdobywanie informacji i wiedzy oraz ułatwianie kontaktów z klientami.

³⁵ Ibidem, s. 27

³⁶ Ibidem, s. 28-30

Powstaje pytanie, czy w Polsce można znaleźć skupiska przedsiębiorstw odpowiadające definicji i zadaniom klastra przemysłowego. Na jednej z konferencji przytoczono historyczny przykład klastra rzemiosła szewskiego w Tyszowicach, który zajmował się garbowaniem skór i produkcją obuwia. Klastr ten przestał już istnieć³⁷. Inny przywoływany w publikacjach klastr to tzw. Tarnowska Dolina Plastikowa, w którym firmy miały współpracować w kompleksowej produkcji i przetwórstwie tworzyw sztucznych. Brak informacji o sukcesach tego przedsięwzięcia. W opracowaniu E. Wojnickiej używa się określenia „miejsca potencjalnych klastrów”, co oznacza, że w istocie trudne jest wyróżnienie skupisk działalności przemysłowej typu klastrowego w Polsce³⁸.

W mojej opinii nie jest celowe odgórne organizowanie klastrów jako jednostek administracyjnych z zarządem, strukturą organizacyjną. Warto popierać inicjatywy zmierzające do organizowania współpracy przedsiębiorstw na określonym terenie, ale nie powinno to oznaczać finansowania administracji, tylko ewentualne stwarzanie sprzyjających warunków dla firm poprzez informację, szkolenia, wspólny marketing itp. Nawiązanie współpracy produkcyjnej trzeba pozostawić samym przedsiębiorstwom. Można natomiast wspomagać pewne działania infrastrukturalne, np. ułatwienia dostępu do sieci³⁹.

5.3. PARKI NAUKI, PARKI TECHNOLOGICZNE, CENTRA TRANSFERU TECHNOLOGII

Parki nauki to organizacje powstałe celem realizacji transferu nowych technologii, opracowanych w szkole wyższej, do praktyki przemysłowej, łączące komórki szkoły i tzw. firmy odpryskowe, które są tworzone przez pracowników bądź absolwentów uczelni na terenie udostępnionym przez uczelnię bądź przekazanym przez władze regionalne. Na tej zasadzie powstawały w latach osiemdziesiątych XX wieku pierwsze parki nauki w USA, Wielkiej Brytanii, Francji i w innych krajach europejskich, a zlokalizowane w nich firmy z czasem przekształcały się w nowoczesne korporacje, ustępując miejsca w parku innym rozwijającym się firmom⁴⁰. Z czasem idea uniwersyteckich parków nauki została rozwinięta i pod tą nazwą znalazły się jednostki, które przyjęły również inne zadania niż zarządzanie wspólnotą firm technologicznych. Część parków nauki dodatkowo zaczęła prowadzić działalność szkoleniową w dziedzinie technologii high-tech⁴¹.

Do Polski koncepcja tworzenia parków nauki dotarła w latach dziewięćdziesiątych, a praktyka ich powstawania to koniec lat dziewięćdziesiątych.

³⁷ B. Szymoniuk, *Innowacyjność jako warunek funkcjonowania klastrów*, [w:] TRANS 03, Wspólna Europa *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, pr. zb. Red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003.

³⁸ E. Wojnicka, op. cit., s. 93

³⁹ Ten wniosek wynika również z opracowania: E. Wojnicka, T. Brodzicki, S. Szultke, *Cluster in Poland*, The Gdansk Institute for Market Economics, Gdańsk, 2003

⁴⁰ Idea pierwszych parków nauki została przedstawiona w pracy G.B. Benko: *Geografia technologii*, PWN, Warszawa 1993.

⁴¹ Na przykład park nauki przy uniwersytecie Warwick w Wielkiej Brytanii.

Parki tworzone w Polsce mają różny charakter i nie do końca odpowiadają pierwotnej idei parku naukowego. Podstawową przyczyną było to, że polskie parki nie dopracowały się znaczącej liczby projektów nowych produktów czy technologii, które wyprowadzane do parku mogłyby stanowić podstawę dla rozwoju firmy. Nieliczne ważne odkrycia częściej stawały się od razu podstawą dla utworzenia samodzielnej firmy innowacyjnej. Ta sytuacja była wynikiem chronicznego niedofinansowania sfery badawczej na uczelniach i jbr. oraz utrzymywanie się dużej niepewności co do możliwości otrzymania pomocy publicznej dla tworzenia infrastruktury powstających parków nauki. Mimo wskazanych trudności powstawały coraz to nowe projekty tworzenia parków nauki, które jednak nie do końca mieszczą się w poprzednio przyjętym określeniu, a bardziej odpowiadają nazwie parki naukowe-technologiczne bądź parki przemysłowo-technologiczne.

Nie znając dokładnie skutków tych organizacji, można przypuszczać, że w parku naukowo-technologicznym lokują się firmy innowacyjne, wdrażające nowe technologie opracowane na uczelni, natomiast w parku technologicznym mogą znaleźć się małe i średnie firmy produkcyjne, które wykorzystują możliwości, jakie daje lokalizacja na terenie parku i oferowana pomoc publiczna.

Jak podaje E. Wojnicka, w Polsce podjęto dwadzieścia pięć inicjatyw parkowych, z czego dziesięć zostało zrzeszonych w Konsorcjum Parków Naukowo-Technologicznych. Z powyższej liczby w zasadzie jedynie sześć pierwszych, tzn. Poznański, Krakowski, Koszaliński, Wrocławski, Gdański i Szczeciński mogą być uznane za funkcjonujące, reszta to parki w fazie organizacji⁴².

Z omawianego Raportu wynika, że parki, które były przedmiotem analizy, pełniły następujące funkcje:

- inkubatorów firm odpryskowych – mało rozwinięte funkcje,
- środowiska kooperacyjnego i innowacyjnego.

W badaniach okazało się, że tylko niewiele firm, które zostały zlokalizowane w parkach, trwale współpracowało z wyższymi szkołami⁴³.

Interesujących informacji dostarcza też lektura prezentacji parków naukowo-technologicznych wiodących uczelni krajowych. I tak Uniwersytet Warszawski w 1998 powołał Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii, który charakteryzuje elastyczną strukturą, na którą składają się:

- działania w sieci,
- punkt kontaktowy,
- miniinkubator technologiczny,
- preinkubator przedsiębiorczości akademickiej.

⁴² E. Wojnicka, Stan rozwoju parków naukowo-technologicznych i inkubatorów. Wyniki analizy ilościowej: w Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Raport końcowy z badań: Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce, Gdańsk 2004, zasoby internetowe.

⁴³ Tamże, s. 70

Podstawowym zadaniem UOTT jest udostępnianie zainteresowanym firmom dostępu do oferty technologicznej i ekspertów UW, popularyzacja przygotowanych na wykładach projektów oraz organizacja przedsięwzięć spin-off⁴⁴.

Politechnika Warszawska utworzyła Centrum Transferu Technologii w 1999 roku. Zadaniem Centrum jest promowanie projektów opracowanych na Politechnice, współpraca z firmami innowacyjnymi, projektowanie Parku Technologicznego, projektowanie laboratoriów, działalność⁴⁵ doradcza.

Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej utworzone w 1997 roku, obok promocji projektów opracowanych na Politechnice, zajmuje się koordynacją projektów usług szkoleniowych i doradczych w ramach KSI i IRC. W szczególności Centrum to zajmuje się koordynacją prac w regionie Polski Południowej nad realizacją międzynarodowych projektów badawczych, łącznie z ofertą technicznego przygotowania projektów⁴⁶.

Podobnie na działalność doradczą nastawione jest Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, które powstało w 1995 roku. Jego podstawowe zadania to szkolenia i doradztwo, wspomaganie badań i rozwoju, międzynarodowy transfer technologii. Centrum ma wielu klientów spośród firm regionu, których wspomaga w poszukiwaniu partnerów zagranicznych, organizuje konferencje naukowe, promuje osiągnięcia naukowe pracowników politechniki oraz doradza MSP⁴⁷.

Inicjatywy tworzenia parków naukowo-technologicznych i innych form kształcenia zaczęły się rozszerzać, kiedy powstała możliwość uzyskiwania dotacji z europejskich funduszy strukturalnych oraz z funduszy z Programów Rządowych. Okazało się, że część parków ulokowanych przy uczelniach przyjęła na siebie zadanie przygotowywania projektów przedsięwzięć, które mogłyby korzystać z tych funduszy. Stąd w cytowanych uprzednio przykładach zadanie to znalazło się jako jedno z bardziej istotnych funkcji parków zlokalizowanych przy szkołach wyższych. Zdaniem autorki byłoby dobrze, gdyby środki z tych projektów były kierowane do firm innowacyjnych na realizację niezbędnych badań. Z opinii przedsiębiorców wynika, że znaczna część tych środków była dotychczas przeznaczana na cele organizacyjne oraz działania szkoleniowe, a nie trafiała bezpośrednio do przedsiębiorstw⁴⁸.

Sprawa, jak się wydaje, wymaga wnikliwych analiz, tym bardziej że przedsiębiorstwa mają zastrzeżenia do działalności konsultingowej i szkoleniowej ze względu na koszty i ofertę programową. Być może wynika to z faktu, że proces wykorzystywania funduszy unijnych dopiero się rozpoczyna.

⁴⁴ www.uott.uw.edu.pl

⁴⁵ Politechnika Warszawska, Centrum Transferu Technologii, Oferta dla MSP, PARP, 22 września 2004.

⁴⁶ T. Maczuga, Oferta Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej dla MSP, PARP, 22 września 2004.

⁴⁷ G. Gromada, Zapewniamy rozwój przez innowacje. Prezentacja na konferencji PARP, 2004

⁴⁸ Zwracał na to uwagę Andrzej Malinowski, przewodniczący Konferencji Przedsiębiorców w wywiadzie nadanym dnia 16 listopada br w Programie 1.

Projekt utworzenia Płockiego Parku Przemysłowo-Technologicznego jest przykładem inicjatywy regionalnej, której celem ma być pobudzenie rozwoju gospodarczo-społecznego miasta i regionu, lokalnej i regionalnej przedsiębiorczości⁴⁹.

Projekt opiera się na współpracy koncernu naftowego PKN Orlen, który udostępnia 200 ha terenu w sąsiedztwie przedsiębiorstwa, Rady Miejskiej Płocka oraz miejscowych ośrodków akademickich. Projekt przewiduje, że przedsiębiorstwa, które powstaną w strefie parku będą prowadzić działalność produkcyjną i usługową zakładającą wykorzystanie surowców, które może dostarczyć część petrochemiczna koncernu naftowego.

Jest to ogromne przedsięwzięcie inwestycyjne o charakterze infrastrukturalnym o wartości 45 mln zł, z których 75% pokryje Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, 12,5% budżet Państwa oraz 12,5% Miasto Płock⁵⁰.

Według stanu z roku 2005 Płocki Park Przemysłowo-Technologiczny otrzymał dotację z Unii Europejskiej, co pozwoliło na rozpoczęcie prac adaptacyjnych uzyskanych od Orłenu pomieszczeń oraz podział działek przeznaczonych do zagospodarowania przez firmy. Prace są w toku, prowadzone są negocjacje z firmami, które kandydują do objęcia lokalizacji w parku.

Jest to jedna z podejmowanych inwestycji regionalnych. Takich przedsięwzięć parkowo-przemysłowych jest już w Polsce co najmniej kilka. O ile wiadomo z doniesień prasowych, niektóre z nich mogą już pochwalić się pozytywnymi rezultatami⁵¹.

Generalnie wydaje się, że podejmując zadania tworzenia tego typu organizacji, jak parki nauki czy parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości i inne formy inicjatyw regionalnych zmierzających do wzrostu efektywności, trzeba mieć na uwadze przede wszystkim możliwość podniesienia przedsiębiorczości drogą wdrażania innowacji. Stąd niezwykle istotne, aby rozpoznać, czy region dysponuje możliwościami w sferze B+R, która mogłaby być bazą dla tworzenia innowacji. W tym kierunku zmierza też opinia wyrażona w Raporcie I. Goldberga, który analizując możliwości rozwoju instytucji sprzyjających rozwojowi sfery B+R i wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw, zwraca uwagę na potrzebę kojarzenia finansowania współpracy biznesu i sfery B+R, w tym uniwersytetów, nie tylko ze środków publicznych, ale także przez kapitał prywatny. Przywołuje się tu przykład Finlandii⁵².

Podsumowując tę część, można stwierdzić, że w Polsce powstało wiele różnych struktur, które mają z czasem stworzyć system innowacji adekwatny do potrzeb gospodarki wiedzy i funkcjonowania Polski w Unii Europejskiej. Korzystając z rekomendowanych w literaturze i dokumentach organizacji międzynarodowych wzorów, rozpoczęto tworzenie parków na-

⁴⁹ Na podstawie prezentacji na konferencji w Instytucie Społeczeństwa Wiedzy w maju 2005 r. a także informacji internetowej: www.ump.pl; www.forum.ump.pl

⁵⁰ Tamże

⁵¹ Badania w tym zakresie prowadzą K. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz z Uniwersytetu Łódzkiego oraz K. Zasiadły z Poznania. Zawiera je *Raport SOOIPP, Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, Łódź-Poznań 2004.

⁵² Itzhak Goldberg, Polska a gospodarka oparta na wiedzy, The World Bank, Washington 2004, <http://www.rewasz.com.pl>

uki, parków technologiczno-przemysłowych, klastrów technologii, inkubatorów przedsiębiorczości o różnym charakterze, centrów technologii itp. organizacji, które z założenia miały być wspomagane przez środki ze sfery publicznej krajowe, bądź międzynarodowe. Ich podstawowy cel to poszukiwanie nowych technologii, które można wdrożyć i wykorzystać komercyjnie, oraz oferowanie efektywnych sposobów na zakładanie nowych przedsiębiorstw, które mogłyby tworzyć miejsca pracy niezwykle potrzebne ze względów ekonomicznych i społecznych.

Zadania te stanowiły część zamierzeń polityki i znajdowały się w kolejnych wersjach założeń naukowej i przemysłowej polityki kolejnych rządów oraz przygotowywanych koncepcjach Narodowych Planów Rozwoju. Projektom tym przyświecało przekonanie, że sprawdzone w innych krajach rozwiązania przyniosą podobne efekty w postaci wzrostu innowacyjności gospodarki również w Polsce.

Jak dotychczas należy oceniać, że podjęte inicjatywy nie przyniosły wymiernych efektów ekonomicznych, a zatem nie spełniły pokładanych w nich nadziei i oczekiwań. Pogląd ten opieram na obserwacji wyników tych organizacji, opiniach wygłaszanych na konferencjach i publikacjach, a także na treści cytowanego Raportu Banku Światowego. W Polsce nie obserwuje się znaczącego przyrostu nowych wynalazków i nowych technologii, które dałyby początek firmom innowacyjnym.

Zdaniem autorki przyczyna tkwi w funkcjonowaniu całego narodowego systemu innowacji, a przede wszystkim w słabościach fazy badań i prac wdrożeniowych. Istniejący system nie sprzyja innowacyjności i wynalazczości z kilku powodów⁵³.

Po pierwsze – system edukacji dostarcza zbyt mało twórczych, kreatywnych jednostek gotowych do pracy w dziedzinie badań podstawowych i stosowanych – wynika to z wad tego systemu.

Po drugie – obecny system B+R nie tworzy motywacji dla wykorzystywania takich twórczych jednostek w działalności badawczej.

Po trzecie – permanentnie brak środków na finansowanie badań naukowych w sferze publicznej.

Po czwarte – przekazywanie wyników badań do praktyki trwa bardzo długo i nie jest dobrze zorganizowane.

Jest wiele zadań, wynikających z prezentowanych analiz, które powinny zostać zrealizowane dla wzmocnienia sfery badań w polskiej nauce oraz dla rozwinięcia się związków ze sferą produkcji i usług. Omawiane wyżej formy współdziałania mogą się do tego przyczynić, ale podstawą jest zintensyfikowanie badań i wdrożenie systemu przekazywania ich wyników do produkcji. Przykłady firm innowacyjnych, które powstały w oparciu o realizację wynalazku

⁵³ Patrz także: *Budżetowe instrumenty finansowanie B+R w Polsce. Propozycje na lata 2005-2015*, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2005.

opracowanego w uczelni bądź jbr. na to wskazują. Firmy te powinny mieć warunki do rozwoju, a władze mogą ułatwić im korzystanie z infrastruktury i promocji za granicą.

Wracając do omawianych wyżej organizacji wspierających małe i średnie firmy, trzeba uzależnić ich tworzenie od rodzaju projektów, które mają być w nich realizowane, preferując projekty innowacyjne w dziedzinach wysokiej technologii bądź dziedzinach społecznie użytecznych, jak wyposażenie medyczne czy farmacja.

Nie można bez wystarczających warunków materialnych i zaplecza kadrowego tworzyć organizacji typu klastrowego czy parków technologicznych w kolejnych regionach, traktując je jako środek na podniesienie innowacyjności.

O rzeczywistej innowacyjności regionu decydują produkty i usługi przedsiębiorstw, które znajdują się w regionie, a inicjatywy współpracy pomiędzy nimi powinny wynikać z ich rzeczywistych potrzeb.

Na pewno należy rozwijać infrastrukturę informatyczną i telekomunikacyjną, włączając do sieci jak najwięcej przedsiębiorstw.

6. WNIOSKI DLA POLITYKI PRZEMYSŁOWEJ

1. Ogólna ocena stanu innowacyjności polskich MSP nie wypada korzystnie. Podstawowa większość przedsiębiorstw działa jedynie na rynku krajowym, oferując produkty tradycyjne o niskiej jakości, konkurując z innymi głównie ceną.
2. Na tym tle można wyróżnić pewną, trudną do oszacowania ilościowego liczbę przedsiębiorstw, które potrafiły osiągnąć wyższy niż przeciętny poziom konkurencyjności wytwarzanych produktów bądź oferowanych usług, który pozwala na dalszy rozwój.
3. Wśród tej grupy znajduje się część przedsiębiorstw, które działają nie tylko na rynku krajowym, ale także oferują swoje produkty na rynkach zagranicznych w Europie oraz w krajach pozaeuropejskich. Ich produkty poziomem jakości oraz nowości nie odbiegają od standardów europejskich, a niekiedy je przewyższają.

Ta grupa była przedmiotem badań prowadzonych w zespole Katedry Zarządzania Innowacjami SGH i do niej odnoszą się dalsze uwagi.

4. Na szczególną uwagę zasługują przedsiębiorstwa nazywane przez nas firmami innowacyjnymi. Są to firmy, które prowadzą własne badania, a ich wyniki szybko wdrażają do produkcji, oferując produkty, które konkurując za rynku światowym, pozwalają na zdobycie znaczącej, a niekiedy wiodącej pozycji w niszy rynkowej bądź produktowej. Te firmy to najczęściej firmy prywatne, kierowane przez pracowników ze stopniami naukowymi o wysokiej kreatywności.
5. Firmy takie powinny być wyszukiwane i promowane w różny sposób (nagrody w konkursach, ułatwienia w prowadzeniu marketingu, dotacje na prowadzenie badań itp.). Celem takiej promocji powinno być ułatwienie rozwoju i eksportu oraz wsparcie w realizacji tzw. projektów unijnych. Firmy te mogą stać się przykładem dla innych MSP, a ich strategia powinna być przedmiotem analiz menedżerskich. W pewnym stopniu takie działania są podejmowane przez tzw. organizacje pomostowe jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Naczelna Organizacja Techniczna i Branżowe Organizacje Inżynierskie, Agencje Rozwoju Regionalnego.
6. Z badań prowadzonych w firmach innowacyjnych wynika, że nie odczuwają one troski władz regionalnych czy samorządów o zapewnienie im odpowiednich warunków infrastrukturalnych oraz wystarczającego wsparcia w staraniach o dofinansowanie prowadzonych prac rozwojowych. Warto zastanowić się nad formami współpracy firm innowacyjnych z władzami regionalnymi, np. w zakresie ochrony środowiska, wymiany doświadczeń.
7. Małe i średnie przedsiębiorstwa są nadmiernie obarczane działaniami administracji państwowej i samorządowej wynikającymi ze zmian obowiązujących przepisów prawnych

i administracyjnych, liczbą niezbędnych sprawozdań, liczbą różnego rodzaju kontroli itp. Jak się wydaje – dobrze pracujące, nienaruszające prawa, rozwijające się firmy zasługują na pewien kredyt społecznego zaufania, który pozwoli im na spokojny rozwój bez nadmiernej kontroli.

8. Należy wzmocnić, poprzez dopływ środków, działalność B+R w sferze publicznej (szkoły wyższe, instytuty badawcze, jbr.), co może dać impuls do tworzenia nowych firm innowacyjnych wykorzystujących nowe badania. Praktyka dowodzi, że w niektórych dziedzinach odczuwa się brak projektów, które mogą być podstawą do wdrożeń. Powinna zostać umocniona sprawność w realizacji wdrożeń. Z badań wynika, że transfer technologii z placówki badawczej poprzez firmę do klienta trwa zbyt długo, co jest przyczyną trwania rentowności na rzecz konkurencji. Można się spodziewać, że firmy chętnie zakupią innowacje, które w przyszłości przyniosą im zysk, a także bądź uczestniczyć w kosztach projektów innowacji.
9. Wszelkie projekty, których celem ma być wzrost innowacyjności gospodarki powinno się tworzyć z myślą o przedsiębiorcach, którzy je mają realizować oraz o użytkownikach, którzy będą z nich korzystać. To samo trzeba powiedzieć o środkach finansowych przeznaczanych na wzrost innowacyjności, które powinny być kierowane przede wszystkim do przedsiębiorstw.
10. Jest już pora, aby przeanalizować system rozdziału środków kierowanych przez Unię Europejską na wzrost innowacyjności. Analizy wymagają zarówno proporcje (udział przedsiębiorstw a udział organizacji je wspierających), organizacja systemu, jak i sam sposób przygotowywania i formularze wniosków. Szczególnie w przypadkach, gdy kwoty są relatywnie niewielkie, wniosek powinien być maksymalnie uproszczony. Natomiast należy przyjąć ogólną zasadę, że niewywiązanie się z przyjętych zobowiązań wyklucza firmę z dalszych starań o jakiegokolwiek dotacje ze środków publicznych.
11. Działalność publiczna i administracyjna powinna opierać się na założeniu, że podstawowa liczba przedsiębiorców chce działać uczciwie, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności i prawa, a jeśli tak to, trzeba upraszczać regulacje zewnętrzne, aby pozwoliły one na sprawne i konkurencyjne działanie biznesu. Tych, którzy nie stosują się do powyższych zasad, z czasem sami przedsiębiorcy wykluczą ze swojego grona, gdyż zagrażają oni prowadzeniu interesów.
12. W ostatnim okresie powstało wiele firm i organizacji, działających w szeroko pojętym otoczeniu biznesu, których działalność nie służy stymulowaniu inwestycji w sferze B+R i wspieraniu wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw. Mają one różne statuty oraz programy i wyniki działalności. Wydaje się celowym przeprowadzenie wszechstronnych badań – jak funkcjonuje ta sfera po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Potrzebne są badania ankietowe, wnikliwy przegląd przygotowanych Regionalnych Strategii Innowacji i ocena realizacji podjętych projektów oraz ocena wykonalności proponowanych programów. Działalność wszystkich tego typu organizacji, jak klastry, parki nauki, parki naukowo-technologiczne czy parki techniczno-przemysłowe, powinna być przedmiotem

oceny zgodności projektowanych zamierzeń z ich realizacją oraz efektywnością wydatkowanych środków.

13. Szczegółnej uwagi wymaga dalszy rozwój sieci informacyjnych, a przede wszystkim ułatwienie firmom dostępu do Internetu i jego wykorzystania w działalności innowacyjnej dla zdobywania informacji, rozwijania współpracy z administracją i innymi firmami, a także w wykorzystywaniu sieci do współdziałania z klientami.
14. W roku 2004 i 2005 podjęto wiele różnych badań dotyczących stanu innowacyjności MSP. Były to badania własne PARP (A. Żołątkowski), badania na zlecenie PARP, a także badania różnych ośrodków naukowych zainteresowanych tą tematyką (SGH, IBnGR, zespół prof. W. Janasza w Szczecinie, zespół prof. Woźniaka w Rzeszowie itd.). Byłoby interesujące dokonanie pogłębionego przeglądu wyników tych badań i na ich podstawie przygotowanie szerszych wniosków dla władz i przedsiębiorstw zmierzających do wzrostu innowacyjności.
15. Należy zastanowić się, w jakiej formie przekazywać przedsiębiorcom wyniki badań. Byłoby celowym prezentować im dobre przykłady firm innowacyjnych oraz ich strategie wraz z sylwetkami aktywnych menedżerów. Powinna to być działalność szersza niż konferencja czy publikacja. Można zorganizować warsztaty, studia podyplomowe.
16. Krótki termin przygotowania niniejszej ekspertyzy nie pozwala na pogłębienie jej treści i ustosunkowanie się do wszystkich publikowanych i niepublikowanych materiałów, których jest wiele. Temat wymaga kontynuacji.

CZĘŚĆ II

ANALIZA STRATEGII MSP NA RYNKU KRAJOWYM I GLOBALNYM

1. NOWE TENDENCJE W TWORZENIU STRATEGII BIZNESOWYCH

Współczesną gospodarkę cechuje hiperkonkurencja określana jako stan, w którym zmienność zasad konkutowania w grze rynkowej jest tak duża, że przetrwają w niej tylko te firmy, które będą posiadały najwyższe umiejętności dostosowywania się, szybkość działania oraz zwinność.⁵⁴ Współcześni klienci chcą być obsłużeni szybciej, taniej i w taki sposób, jaki jest dla nich – a nie dla firmy – najbardziej odpowiedni. To sprawia, że firmy zmuszone są do dokonania radykalnych zmian organizacyjnych. W modelu pięciu sił Portera pokazano, w jaki sposób siły zewnętrzne oddziałują na przedsiębiorstwo. Zgodnie z tym modelem w celu stworzenia strategii kierownictwo firmy musi rozumieć i mieć właściwie reagować na wskazane siły zewnętrzne, gdyż to one determinują poziom konkurencyjności firmy. Słabością tego modelu jest to, iż skupia się przede wszystkim na zewnętrznych siłach oddziaływujących na przedsiębiorstwa. Obecnie zaczyna dominować spojrzenie na strategię biznesu bazujące na koncepcji renty ekonomicznej oraz traktowanie przedsiębiorstwa jako zbioru umiejętności. Takie podejście do strategii biznesu spełnia łączącą i integrującą rolę i umiejscawia ją daleko przed innymi mechanizmami podejmowania decyzji strategicznych.⁵⁵ Podkreśla ono potrzebę dostosowania wewnętrznych umiejętności firmy do rynku zewnętrznego, na którym ona działa. Wewnętrzne środowisko firmy, w kontekście jego zasobów i umiejętności, jest ważniejsze dla zdefiniowania działań strategicznych niż środowisko zewnętrzne. Zamiast skupiać się na gromadzeniu zasobów koniecznych do realizacji strategii zdeterminowanej warunkami i ograniczeniami środowiska zewnętrznego (model Wejście/Wyjście), zasobowe podejście wskazuje na unikalne zasoby i umiejętności jako podstawę dla strategii firmy. Wybrana strategia powinna pozwolić firmie jak najlepiej wykorzystać jej kluczowe kompetencje w odniesieniu do istniejących w zewnętrznym otoczeniu szans.⁵⁶ Powinna ona pozwolić przedsiębiorstwu na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej⁵⁷ poprzez ciągły rozwój istniejących i tworzenie nowych zasobów i umiejętności w odpowiedzi na szybko zmieniające się warunki rynkowe.

⁵⁴ J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżnij się lub zgiń: jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?* Kraków: IFC Press, 2000.

⁵⁵ J. Kay, *Strategy and the Delusion of Grand Designs*, 2003.

⁵⁶ M. A. Hint, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, *Strategic management – Competitiveness and Globalization*. 2001.

⁵⁷ Trwała przewaga konkurencyjna pozwala utrzymać i poprawiać pozycję konkurencyjną firmy w długim okresie.

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest uwarunkowane posiadanymi kluczowymi umiejętnościami wyróżniającymi oraz umiejętnościami reprodukowalnymi, a także ich unikalną kombinacją tworzoną w firmie i przynoszącą jej efekt synergii.⁵⁸ Umiejętności wyróżniające to takie umiejętności posiadane przez firmę, które nie mogą być skopiowane przez konkurencję lub mogą być skopiowane ale z wielką trudnością. Do nich należą między innymi: patenty, licencje na wyłączność, silna marka, efektywne przywództwo, umiejętność pracy zespołowej, kultura organizacyjna oraz wiedza niejawna. Umiejętności reprodukowalne to te, które mogą być łatwo nabyte lub wytworzone przez konkurencję i dlatego one same nie mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

Współczesne przedsiębiorstwo chcące odnosić sukcesy rynkowe powinno być zorientowane na konkurencję. Jego strategia winna zakładać, że będzie ono unikać zagrożeń ze strony konkurentów, wynajdywać ich słabe strony, a następnie uderzać w nie.⁵⁹ Przedsiębiorstwo nie powinno dążyć do osiągnięcia doskonałości we wszystkich obszarach funkcjonowania. Celem jest osiągnięcie prawdziwej doskonałości w kilku wybranych obszarach, a silnej pozycji w pozostałych.⁶⁰ Tym, co często w nowych sposobach konkurencji można wykorzystać jest fakt, że zachowania konsumentów to nie tylko sprawa ludzi i przychodów, ale także poziom nieusatisfakcjonowania konsumentów z obecnie istniejących alternatywnych ofert.⁶¹

W obecnych warunkach rynkowych szczególnej wagi nabierają koncepcje unikalności oraz wyróżniania się. Współczesny konsument jest zalewany olbrzymią ilością docierających do niego ze wszystkich stron informacji o produktach i usługach. To sprawia, że większość z nich ma zasadniczy kłopot z podjęciem decyzji związanych z zakupami. Podstawą podjęcia decyzji (dokonania właściwego wyboru) o zakupie produktu lub skorzystaniu z usługi zawsze jest ich różnicowanie. Dlatego też słuszne wydaje się wskazanie na wyróżnianie się jako najważniejsze, tak strategiczne, jak i taktyczne działanie, jakie przedsiębiorstwo powinno stale realizować.⁶² Wyróżnianie może być uznane za kluczowy czynnik sukcesu w walce konkurencyjnej.

Aby jakakolwiek inicjatywa zmieniająca model biznesowy przedsiębiorstwa mogła być uznana za strategię innowacyjną przynoszącą sukces, po pierwsze musi ona przynieść przedsiębiorstwu dochód. Strategia innowacyjna zawsze dotyczy rozwiązywania problemów klientów w taki sposób, aby to oni, a nie firma, czuli się wyróżnieni lub wyjątkowi ze względu na ich obecny sposób traktowania.⁶³ Strategie innowacyjne mogą dotyczyć dowolnego obszaru działalności przedsiębiorstwa (obsługi klienta, marketingu, reklamy, metod sprzedaży czy sposobu dystrybucji). Ale niezależnie od tego, gdzie są one realizowane, strategie innowacyjne (te odnoszące sukces) mają jedną wspólną cechę: ich sukces jest efektem odkrywania nowych sposobów tworzenia wartości dla klienta. W stosunku do strategii innowacyjnych mogą być wysuwane żądania osiągnięcia wymiernych efektów dla firmy („co my z tego

⁵⁸ J. Kay, *Strategy and the Delusion of Grand Designs*, 2003.

⁵⁹ J. Trout, *The Power of Simplicity*, 1999.

⁶⁰ T. Kelly, J. Littman, T. Peters, *The art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, DOUBLEDAY a division of Random House Inc. 2001.

⁶¹ Op.cit.

⁶² J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżniaj się lub zginij: jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*. Op. cit.

⁶³ R. B. Tucker, *Strategy innovation Takes Imagination*, <http://www.innovationresource.com>

będziemy mieli”), ale nie można pozwolić, aby przysłoniły one to, co ta strategia uczyni dla klientów („co oni z tego będą mieli”).⁶⁴ Strategia innowacyjna jest efektem twórczej działalności wyobraźni człowieka – zdolnością do spostrzeżenia czy coś w przedsiębiorstwie może pracować lepiej z punktu widzenia klienta i w sposób, który firmie pozwoli osiągnąć zysk. Według Tucker’a jest sześć podstawowych obszarów, w których można poszukiwać nowych strategii biznesowych:

1. Poszukuj szans w pozycjonowaniu na rynku.
2. Poszukuj szans w outsourcingu klientów.
3. Poszukuj szans w tym, jak potrzeby klientów są obecnie rozumiane.
4. Poszukuj szans na przeformułowanie swojego modelu biznesowego.
5. Poszukuj szans na przededefiniowanie wartości dodanej.
6. Przemyśl, jak twój produkt lub usługa dociera do rąk klientów.⁶⁵

Wiele strategii innowacyjnych dotyczy procesów wytwarzania produktu lub świadczenia usługi. Istnieją jednak strategie będące efektem pasji i wyobraźni w poszukiwaniu rozwiązań problemów klientów, a nie tylko – jak pisze Tucker – „nadmuchiwanie własnych zestawień bilansowych”. Takie strategie innowacyjne są możliwe w przypadku dogłębnej analizy i przemyślenia zagadnienia, w jaki sposób klienci otrzymują wartość od firmy. Model biznesowy firmy opisuje, w jaki sposób tworzy ona wartość dla klienta, która z kolei pozwala firmie osiągać przychody i zyski.

Konkurowanie w czasie

W nowoczesnej gospodarce czas niezwykle przyspiesza i coraz częściej staje się jednym z czynników decydujących o sukcesie rynkowym. Szybkość – obok efektywności – jest szczególnie ważna w obszarze innowacyjności, adaptacyjności oraz działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. W zakresie innowacyjności produktu (usługi) czas jest szczególnie ważny w przypadku rynków, na których cykl życia produktu jest bardzo krótki, nie ma istotnych barier wejścia dla konkurencji, a nowe produkty wprowadzone na rynek mogą być stosunkowo łatwo skopiowane. W takiej sytuacji do odniesienia sukcesu konieczne jest szybkie dokonanie innowacji w celu udoskonalenia produktu lub szybkie zauważenie niszy rynkowej i wprowadzenie do niej nowego produktu. W odniesieniu do kwestii adaptacji firmy czas również odgrywa ważną rolę. Innowacja pozwala przedsiębiorstwu na „wyprzedzenie” konkurencji. Natomiast adaptacja pozwala na dostosowywanie się do nieprzewidzianych zdarzeń, które mogą zagrażać istnieniu firmy. Takimi zdarzeniami są np. nagłe pogorszenie koniunktury, pojawienie się nowego konkurenta, niekorzystne zmiany w relacjach z kooperantami, dostawcami, a także klientami. Ważna w tym przypadku dla istnienia firmy jest nie tylko zdolność adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania, ale także szybkość z jaką realizowane są procesy adaptacyjne. Szybkość jest także ważnym czynnikiem wpływającym na efekty bieżącej działalności operacyjnej, poczynając od obsługi operacji finansowych, poprzez logistykę, skracanie cyklu biznesowego, aż po obsługę klienta.

⁶⁴ Op. cit.

⁶⁵ Op. cit.

Współczesna działalność gospodarcza bardzo często może być utożsamiana z zarządzaniem informacją – marketingową, finansową, produkcyjną. W wielu branżach, takich jak finanse czy telekomunikacja, powyższe twierdzenie ma jak najbardziej sens, gdyż mamy tam do czynienia z „produktem informacyjnym” (cyfrowym), niematerialnym.⁶⁶ Skracanie się cykli biznesowych dotyczy nie tylko wszystkich branż konkurencyjnych, ale także różnorodnych cykli – poczynając od działań operacyjnych, a na decyzjach strategicznych kończąc. Wysoka zmienność otoczenia firmy oraz silna konkurencja stały się motorem napędowym dla opracowania modelu „przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego” (RTE – Real Time Enterprise) przez firmę Gartner Group. Przedsiębiorstwo czasu rzeczywistego może być także uznane za firmę adaptacyjną. Jedną z najważniejszych cech przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego jest organizowanie działalności operacyjnej w postaci sieci wartości. Było to możliwe dzięki dokonaniu podziału przedsiębiorstwa na oddzielne centra świadczące sobie nawzajem i dla otoczenia zewnętrznego dobrze zdefiniowane, wzajemnie powiązane usługi. Punktem wyjścia do zbudowania sieci jest portfel produktów i usług, które przedsiębiorstwo realizuje na rzecz swojego otoczenia – klientów i partnerów biznesowych. Wyodrębnione centra stanowią węzły sieci wartości przedsiębiorstwa. Węzły te posiadają własne, wydzielone zasoby oraz są suwerennie zarządzane przez centra. Drugą ważną cechą przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego jest umiejętność zarządzania zmianami umożliwiającymi innowacyjność i adaptacyjność przedsiębiorstwa i ich organizacja w postaci portfela projektów zarządzanych na poziomie firmy. Wdrożenie adaptacyjnych metod zarządzania przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego sięga podstaw jego strategii i kultury organizacyjnej. Zaplanowanie struktury sieci wartości przedsiębiorstwa wymaga określenia modułów ją tworzących, zdefiniowania portfela usług świadczonych przez sieć oraz kanałów, poprzez które usługi te będą świadczone. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego wymaga stosowania odpowiedniej struktury informacyjnej. Jej budowę można oprzeć na stworzeniu mapy pokazującej zależność pomiędzy komponentami środowiska informatycznego a elementami sieci wartości firmy, która będzie stanowiła podstawę dla wdrożenia platformy integracyjnej, której zadaniem będzie udostępnianie funkcji i danych przedsiębiorstwa w formie jednolitych, spójnych usług informacyjnych. Dzięki takiej platformie rozwój przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do adaptacji i innowacji w dużej mierze stają się niezależne od wchodzących w jej skład systemów i aplikacji. Tworzą ją budowane na bazie platformy integracyjnej usługi dla klientów, usługi dla partnerów biznesowych i wreszcie jednolite środowisko dostępu do wiedzy i procesów firmy dla jej pracowników – również tych, którzy realizują projekty innowacyjne i adaptacyjne. W rzeczywistości jest coraz więcej firm, dla których funkcjonowanie w sieciach wartości wykorzystujących elektroniczne kanały komunikacji zaczyna stanowić dominujący aspekt biznesu. Według analityków rynku rozwój w kierunku sieci wartości będzie stanowił dominujący trend w globalnej gospodarce najbliższych lat.

⁶⁶ B. Stokalski, *Wygrać z czasem. Strategie i architektury adaptacyjne*, www.infovide.pl

2. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE MSP PO WEJŚCIU DO UE

Wejście Polski do UE sprawiło, że polskie firmy znalazły się w zupełnie nowych warunkach rynkowych, które z jednej strony niosą dla nich zagrożenie, a z drugiej stwarzają im niepotwarzalną szansę. Te nowe warunki to włączenie się polskiej gospodarki do wspólnego rynku europejskiego obejmującego 25 państw, dziesięciokrotnie większego od rynku polskiego. Włączenie się do tak ogromnego rynku to ogromna szansa jaką otrzymały polskie przedsiębiorstwa. Ta szansa to nie tylko nowe, dotychczas trudno dostępne rynki zbytu, ale także nowe możliwości współpracy, kooperacji, wchodzenia do sieci przedsiębiorstw oraz nowe możliwości transferu technologii. Szansą rozwojową dla polskich firm jest także możliwość uczestniczenia w europejskim rynku zamówień publicznych. Przedsiębiorstwa rozwijają dotychczas istniejące oraz nawiązują nowe kontakty z otoczeniem zewnętrznym, co daje im możliwość wykorzystania pojawiających się nowych możliwości internacjonalizacji ich działania. Internacjonalizacja działania jest ściśle związana z procesami globalizacji, jakie zachodzą we współczesnej gospodarce, o której coraz częściej się mówi jako o gospodarce globalnej. Włączenie się w nurt globalizacji daje polskim przedsiębiorstwo dobrą perspektywę długookresowego rozwoju, zwłaszcza, że procesy globalizacji swoim zasięgiem obejmują dzisiaj prawie wszystkie dziedziny gospodarowania. Wejście do UE otwarło przed polskimi małymi i średnimi przedsiębiorstwami ogromny rynek europejski, a poprzez ten rynek zyskały one łatwiejszy dostęp do rynków światowych.

Wejście Polski do UE – to otwarcie się naszego rynku dla firm z innych krajów wspólnoty – jest czynnikiem zagrażającym bytowi rodzimych przedsiębiorstw. Pojawienie się realnego zagrożenia konkurencyjnego ze strony firm europejskich na lokalnym rynku sprawiło, że wiele polskich małych i średnich firm podejmuje działania zmierzające do zwiększenia nakładów inwestycyjnych na nowoczesne technologie oraz unowocześniania zarówno maszyn i urządzeń, jak i stosowanych rozwiązań organizacyjnych i technicznych.

Uczestniczenie we wspólnym, europejskim rynku to dla polskich przedsiębiorstw także dodatkowe koszty związane z koniecznością dostosowania się do obowiązujących tam wymagań. „Wypełnianie zaleceń unijnych stanowi bowiem warunek prawidłowego funkcjonowania i skutecznego konkurowania polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim oraz zapewni im określone korzyści, spośród których wyróżnić należy między innymi:

- zagwarantowanie sprzedaży na rynkach Unii wszelkich produktów dopuszczonych do obrotu w Polsce,
- zabezpieczenie przed działaniami naruszającymi wolną konkurencję, np. w wyniku z umowy cenowej czy innych porozumień antykonkurencyjnych,
- prowadzenie wspólnej polityki przemysłowej, mającej na celu poprawę konkurencyjności przemysłu wszystkich krajów członkowskich w ramach działań pobudzających wzrost przedsiębiorczości, wspierających postęp technologiczny oraz kształtujących warunki sprzyjające kooperacji firm,

- ułatwienie w zakresie alokacji zasobów oraz w dostępie do programów badawczo-rozwojowych, środków finansowych, źródeł kredytowania i tanich źródeł zaopatrzenia,
- obniżenie kosztów transakcyjnych, eliminację wszelkich barier taryfowych oraz zmniejszanie ryzyka kursowego i inwestycyjnego,
- liberalizację rynku kapitałowego i ujednoczenie systemów podatkowych.⁶⁷

Mimo wyraźnych korzyści dla polskich firm MSP, wynikających z akcesji, to jednak koszty związane z dostosowywaniem się do wymogów rynku unijnego są tak duże, że często je zniechęcają przed podjęciem odpowiednich działań. Niewątpliwie takie podejście w miarę upływu czasu powinno ulegać zmianie. Już obecnie można wskazać szereg polskich firm MSP doskonale radzących sobie na rynku europejskim i należy oczekiwać, iż te pozytywne przykłady zachęcą inne polskie małe i średnie przedsiębiorstwa do wzmożenia wysiłków na rzecz przystosowania się do wymogów unijnych i podejmowania prób wejścia na rynek unijny. Aby jednak te działania były skuteczne, polskie przedsiębiorstwa powinny „nasilić kontrolę kosztów, postawić na wdrażanie nowoczesnych i ofensywnych technik zarządzania i marketingu oraz zintensyfikować pozyskiwanie krajowego i zagranicznego kapitału dla sfinansowania inwestycji eliminujących lukę technologiczną między Polską a krajami Unii.”⁶⁸ Realizacja tych działań może przynieść oczekiwane efekty pod warunkiem, że przedsiębiorstwa nauczą się umiejętnie wykorzystywać posiadane zasoby materialne i niematerialne oraz kluczowe kompetencje zapewniające obecnie solidne fundamenty trwałej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwom pomocne mogą być następujące wskazówki:

- Strategia ekspansji na rynki międzynarodowe powinna uwzględniać w pierwszej kolejności zdobycie silnej, uznanej pozycji na rynku polskim. Tego typu przewaga pozycyjna będzie z pewnością istotnym czynnikiem przyczyniającym się do ostatecznego sukcesu rynkowego.
- Szeroko pojętą jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa i jakość jego wyrobów należy kreować świadomie. Trzeba zauważyć rzeczy, które – choć pozornie głęboko ukryte wewnątrz każdej organizacji – w rzeczywistości mają poważne znaczenie dla sukcesu rynkowego. Aspekty, które przez długie lata były bagatelizowane i niedoceniane, w warunkach gospodarki rynkowej są podstawowymi dla funkcjonowania każdej firmy (rdzeń umiejętności, kluczowe czynniki sukcesu we wszystkich możliwych funkcjonalnych obszarach działania).
- Kreacja własnej, polskiej marki na rynkach UE powinna stanowić podstawowy cel funkcjonowania każdego polskiego przedsiębiorstwa. Tylko w ten sposób można systematycznie budować zaufanie zagranicznych klientów do polskich produktów, które z czasem stanowić będzie wartościową bazę szerszej ekspansji i znaczącej przewagi konkurencyjnej.
- Kierując się wielkościami określonych wskaźników ekonomicznych, analizą tempa i kierunków ich zmian, czy nawet symulowanymi prognozami, należy próbować określić optymalną dla danej działalności wielkość zatrudnienia, uwzględniając przy tym fakt, iż mniej liczna kadra o wysokich kwalifikacjach jest dla przedsiębiorstwa cenniejsza niż rzesze pracowników niewykwalifikowanych lub słabo wykwalifikowanych.

⁶⁷ J. Wysocki, *Zmiana warunków konkurowania polskich przedsiębiorstw w związku z integracją z Unią Europejską* [w:] *Przedsiębiorstwa i gospodarka Polski po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, (red. K. Kuciński), Materiały i Prace IFGN, Tom XCI, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 42.

⁶⁸ Tamże, s. 45.

- Polskie przedsiębiorstwa powinny zmienić swój sposób funkcjonowania, przełamać pewnego rodzaju barierę finansową i zacząć inwestować w miarę możliwości jak największe kapitały w takie działania jak: profesjonalne analizy ekonomiczne oparte o dynamiczny marketing, sprawną promocję, reklamę i *public relations*.
- Po wejściu na rynek Unii polskie przedsiębiorstwa muszą odrzucić dotychczasowe przyzwyczajenia, zrezygnować z nieskrępowanej niczym swobody działania i trochę więcej pomyśleć o interesie innych aktorów gry rynkowej, tj. pracowników, klientów, dostawców, partnerów kooperacyjnych oraz konkurentów.⁶⁹

Wchodząc do UE, polskie przedsiębiorstwa stanęły w obliczu bezpośredniej konfrontacji z przedsiębiorstwami unijnymi znajdującymi się na znacznie wyższym poziomie rozwoju, który można określić następująco:

- rozwinięte kraje weszły w epokę rozwoju postindustrialnego,
- tzw. „trzecia fala rozwoju” oznacza koniec masowości, tworzenie „świata bez granic”, tworzenie nowego, złożonego układu społecznego,
- podstawowymi czynnikami tworzącymi bogactwo w miejsce surowców, siły roboczej i kapitału staje się informacja i wiedza,
- jest to epoka wymagająca coraz wyższych kwalifikacji pracowników i coraz większych kompetencji zarządzających,
- w przedsiębiorstwach następuje odchodzenie od produkcji masowej na rzecz produktów zróżnicowanych (marketing segmentacyjny), upowszechniają się krótkie serie w produkcji, w organizacji – z biurokratycznej i hierarchicznej – następuje przejście do zarządzania macierzowego,
- rozwój infrastruktury oznacza budowę infostrad, rozbudowę sieci informatycznych.⁷⁰

Nowoczesna gospodarka europejska zmierza w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w której wiedza jest głównym źródłem bogactwa. Jest to szczególnie zasób zarówno całej gospodarki, jak i każdego z przedsiębiorstw, który po zdobyciu może być przez nie stale wykorzystywany do tworzenia nowej wartości i niezależnie od stopnia jego wykorzystania nie ulega wyczerpaniu. Również dzielenie się wiedzą nie powoduje zubożenia jej zasobów, jak to miało miejsce w przypadku zasobów materialnych. We współczesnej gospodarce zachodzi wiele różnorodnych zjawisk, takich jak np.:

- Zwiększający się stopień współzależności o charakterze globalnym: w wyniku rozwoju złożonych struktur międzynarodowych tworzy się współzależny system w handlu, współzależny system inwestycji, wytwarzania i świadczenia usług; związki między gospodarkami narodowymi mają charakter partnerski, a nie poddańczy; oznacza to, że przy obowiązywaniu zasad wolności gospodarczej, każdy z partnerów znajdzie dla siebie właściwe miejsce w społecznym podziale pracy.

⁶⁹ A. Adamik, *Polskie przedsiębiorstwa w drodze do Unii Europejskiej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2000, nr 8, cyt. za: J. Wysocki, *Zmiana warunków konkurowania polskich przedsiębiorstw w związku z integracją z Unią Europejską* [w:] *Przedsiębiorstwa i gospodarka Polski po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, (red. K. Kucinski), Materiały i Prace IFGN, Tom XCI, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 46.

⁷⁰ M. Duczkowska-Piasecka, *Skutki zmian warunków konkurencji dla przedsiębiorstw po integracji z UE* [w:] *Przedsiębiorstwa i gospodarka Polski po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, (red. K. Kucinski), Materiały i Prace IFGN, Tom XCI, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 56-57.

- Zacieśnia się globalna współzależność, nie tylko w rozwoju gospodarczym, ale i społecznym – u podstaw stoi koncepcja przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie; muszą ją zaakceptować także polskie przedsiębiorstwa.
- Istnieje wiele gałęzi przemysłu, które są zglobalizowane (przemysł samochodowy, elektroniczny, farmaceutyczny, chemiczny), a podmioty gospodarcze funkcjonują w formie wielonarodowych korporacji o charakterze transkontynentalnym.
- W wyniku tych procesów ulega zmianie rola państwa narodowego – choć państwo nadal pełni swoje niezbywalne funkcje publiczne, jednak stopniowo rządy narodowe tracą możliwość bezpośredniego ingerowania w działalność przedsiębiorstw. W kompetencjach rządu pozostaje nadal możliwość kontroli „wejść” na rynek narodowy, ale nie kontroli produkcji. Rozwój procesów globalizacyjnych wyzwolił w przedsiębiorstwach nastawienie się na rynek światowy do tego stopnia, że możliwe się stało przenoszenie wytwarzania w miejsce wyższej efektywności, także poza dany kraj.
- Eksplozja „wysokich technologii” przyczynia się do tworzenia dóbr o wysokiej wartości dodanej.
- Stopniowa liberalizacja⁷¹ gospodarek prowadzi do tego, że rządy tracą możliwość wywierania bezpośredniego wpływu na działalność przedsiębiorstw.⁷²

Polskie przedsiębiorstwa podlegają obecnie wielokierunkowym wpływom tendencji rozwojowych występujących w gospodarce światowej, na której czele znajdują się kraje wysoko rozwinięte. Muszą więc sprostać wyzwaniom konkurencyjnym stawianym przez firmy tych przodujących państw. Biorąc pod uwagę duże zacofanie technologiczne oraz stosunkowo krótki, bo zaledwie 15-letni okres rozwoju naszej gospodarki po dokonaniu transformacji ustrojowej, będzie to niewątpliwie bardzo trudnym zadaniem. Na ich korzyść działa to, że podlegają temu samemu prawu wspólnotowemu, a więc mają zapewnione te same prawne warunki działania na wspólnym europejskim rynku. Polskie przedsiębiorstwa, włączając się do procesów globalizacji zachodzących na współczesnym rynku, powinny brać pod uwagę to, że:

- zmieni się otoczenie instytucjonalno-prawne,
- rynek europejski stanie się terenem konkurencji globalnej,
- rząd polski w swoich rozstrzygnięciach o gospodarce podległy będzie prawu unijnemu, co ograniczy swobodę ingerencji w sytuację przedsiębiorstw,
- nasili się tendencja do poszukiwania partnerstwa biznesowego w różnych formach: aliansów, sojuszy, więzi integracyjnych (pionowa i pozioma integracja) przysparzających korzyści wszystkim stronom,
- przedsiębiorstwa będą musiały włożyć więcej wysiłku w poszukiwanie klientów i zapewnienie ich lojalności, gdyż ci będą mieli większy wybór bogatszej oferty rynkowej,
- przedsiębiorstwa będą musiały skupić się na skutecznych strategiach konkurencyjnych, również poprzez poszukiwanie związków biznesowych z partnerami europejskimi.⁷³

Polskie przedsiębiorstwa MSP uzyskały formalny dostęp do rynku unijnego, jednak aby mogły konkurować na tym trudnym i wymagającym rynku muszą jeszcze pokonać szereg ba-

⁷¹ Uwalnianie kolejnych sektorów gospodarki spod kontroli państwa. Dobrym przykładem jest tutaj rynek usług telekomunikacyjnych czy sektor elektroenergetyczny.

⁷² Tamże, s. 57.

⁷³ Tamże, s. 58-59.

rier. Pokonanie tych barier może być dokonane poprzez stosowanie odpowiedniej strategii. Jedną z możliwości jest wchodzenie w różnego rodzaju więzi z firmami unijnymi, co stwarza możliwość wykorzystania swoich kluczowych zasobów i kompetencji do wytwarzania produktów we współpracy z partnerem, ale także daje szansę na wzmocnienie swoich słabych stron. Można więc zgodzić się z poglądem, że „związki polskich przedsiębiorstw z partnerami zagranicznymi mogą się stać w przeważającej liczbie przypadków jedyną drogą ekspansji na Jednolity Rynek Europejski; takie czynniki, jak konkurencyjność samego produktu mogą nie wystarczyć dla podbicia rynku europejskiego”⁷⁴

Wejście na rynek unijny może odbywać się przy stosowaniu różnych strategii. Najprostszą formą wejścia na rynek zagraniczny jest bezpośredni eksport swoich produktów. Eksport może mieć charakter okazjonalny, kiedy przedsiębiorstwu uda się sprzedać posiadane nadwyżki produkcyjne. Taki charakter eksportu nie wywołuje żadnych zmian w przedsiębiorstwie. Eksport może mieć jednak charakter aktywny i wtedy w przedsiębiorstwie dokonywane są często zasadnicze zmiany prowadzące do ukierunkowania przedsiębiorstwa na produkcję eksportową. Strategię eksportu bezpośredniego łatwiej jest realizować firmom dużym niż małym i średnim, gdyż wymaga ona znacznych nakładów na marketing i promocję, wykreowanie marki. Firmom MSP z pewnością łatwiej będzie realizować strategię eksportu pośredniego. W tym przypadku firma MSP znajduje pośrednika – firmę unijną – i za jej pośrednictwem eksportuje swoje wyroby na rynek unijny. W ten sposób nie musi ponosić kosztów marketingu, a także – co jest niezwykle istotne – zmniejsza ryzyko związane z możliwością popełnienia błędów wynikających ze słabej znajomości rynku docelowego, a więc także zmniejsza ryzyko biznesowe. Zmniejszeniem kosztów oraz ryzyka związanego z eksportem na rynki unijne bez pośrednika może być także podejmowanie działań partnerskich wobec samych eksporterów (tzw. koalicje eksportowe).

Inną formą wejścia na rynek zagraniczny jest sprzedaż licencji (do produkcji, znaku, patentu, itd.). Licencjodawca uzyskuje dostęp do rynku licencjobiorcy, a ten drugi z kolei – dzięki otrzymaniu licencji – uzyskuje gotowe kompetencje i nie musi zaczynać od zera. Związek takich dwóch przedsiębiorstw jest związkiem strategicznym, gdyż zarówno licencjobiorca jak licencjodawca są zainteresowani długookresową współpracą w dziedzinie innowacji oraz badań i rozwoju. Odmianą licencji jest franczyza (*franchising*).

Kolejną formą eksportu na rynki unijne jest pozyskanie kontraktu na wytwarzanie. Jest to forma trwała i bezpieczna, gdyż pozwala firmie wytwarzającej kontrolować proces wytwarzania oraz osiągać zyski. Firma importująca dany produkt jest zainteresowana otrzymaniem produktu w określonym w kontrakcie czasie i po ustalonej cenie.

Bardziej zaawansowaną formą wchodzenia na rynki unijne jest wspólna własność z przedsiębiorstwem unijnym. W takim przypadku partnerzy zgadzają się zarówno na podział własności, jak i podział władzy i kontroli, natomiast odpowiedzialność będą ponosić solidarnie.

Polskie MSP to głównie firmy prywatne, w większości powstałe po roku 1989 r. Od samego początku swoje strategie działania dostosowywały do warunków i zmian zachodzących

⁷⁴ Tamże, s. 61.

w otoczeniu. Wejście Polski do UE jest taką – niezwykle istotną – zmianą otoczenia dla polskich MSP. Włączenie się do światowego nurtu globalizacji i towarzyszącej mu globalnej konkurencji może dokonywać się na wiele sposobów. Wśród nich na czoło wysuwają się strategie kooperacji, wchodzenia w związki oraz przyłączania się do sieci i dostosowywanie swoich zasobów i kluczowych umiejętności do funkcjonowania w takich układach. Globalizacja dokonująca się w państwach europejskich przebiega w dwóch etapach:

Etap 1. Wyjście dużych firm na rynki międzynarodowe. Można powiedzieć, że etap ten został już zrealizowany. Przeszło połowa obrotów tych firm realizowana jest za granicą.

Etap 2. Wyjście MSP na rynki zagraniczne poprzez inwestycje zagraniczne bezpośrednie lub eksport.⁷⁵

Polskie firmy MSP powinny aktywnie włączyć się w aktualnie trwający drugi etap globalizacji i skorzystania z okazji, jaką stworzyło dla nich otwarcie się rynku europejskiego. Potrzebne są im jednak odpowiednie strategie eksportowe. Według portalu internetowego Exporter.pl istnieje wiele różnych strategii eksportowych europejskich firm MSP. Zachowania firm europejskich MSP mogą być opisane następująco⁷⁶:

- MSP europejskie wolą wchodzić na rynki bliższe im historycznie.
- MSP europejskie starają się łączyć w sieci, konsorcja, kluby w celu wyeliminowania słabości wynikającej z braku fachowców, środków finansowych i produkcyjnych. Zazwyczaj łączenie się firm występuje w określonych rejonach Europy (np. Północne Włochy), bądź wokół dużych eksporterów, których są poddostawcami. W niektórych krajach ta tendencja jest wzmocniona poprzez inicjatywy rządowe (w Hiszpanii popularne są zbiorowe stoiska na targach zagranicznych). Specjalnością hiszpańską stały się małe konsorcja, ok. 4 firm, zobowiązujące się nie korzystać z zamówień zagranicznych i prowadzić wspólną długookresową strategię międzynarodową. Często powstają kluby eksporterów zorientowane na dany kraj: klub – kraj. Grupa MSP wynajmuje lokal i miejscowego specjalistę do rozkręcenia działalności handlowej.
- MSP europejskie szukają partnerów lokalnych, nie narodowych.
- MSP europejskie przywiązują dużą wagę do pomocy oferowanej przez wyspecjalizowane placówki rządowe wspomagające eksporterów w poszczególnych krajach.
- MSP europejskie bardzo liczą na inicjatywy rządowe wspomagające działalność eksportową. Dotyczy to zarówno sprawnej pracy rządowych delegatur zagranicznych, jak i lokalnych izb przemysłowych, stwarzających firmom "rodzinną" atmosferę do rozwijania działalności eksportowej.
- MSP europejskie wyrażają chęć korzystania z pomocy dużych firm w zdobywaniu nowych rynków zbytu.

⁷⁵ www.Exporter.pl/Strategie_eksportowe_MSP_w_UE.htm

⁷⁶ Tamże.

Analiza firm sektora MSP pozwala wyróżnić następujące typy strategii eksportowych⁷⁷:

1. Eksporter pośredni

Część firm eksportuje przez przypadek, na przykład dostarczając podzespoły dużemu producentowi na eksport. Ponieważ taka niewielka firma działa w ramach projektu eksportowego dużej firmy, uczestniczy pośrednio w działalności eksportowej.

2. Eksporter niezależny

W takim przypadku firma jest całkowicie odpowiedzialna za produkcję, handel, dystrybucję i serwis posprzedażny produktów. Jest to strategia bardzo kosztowna szczególnie dla MSP. Strategie takie są możliwe na rynku dość wyspecjalizowanym. Przy przyjęciu takiej strategii reklama, katalogi, prezentacja na targach odgrywają znaczącą rolę w przyciągnięciu nowych klientów.

3. Dystrybutor lub agent

Znalezienie dystrybutora lub agenta na rynku zagranicznym nie jest łatwe dla firmy, zwłaszcza MSP. Znalezienie agenta, dystrybutora, którzy zajmą się komercjalizacją produktów i serwisem posprzedażnym może wymagać dużej ilości szkoleń i szczęścia. Jednakowoż, gdy reprezentant zostanie znaleziony, jego znajomość warunków rynku lokalnego, sieci dystrybucji, jak również posiadanie bezpośrednich i osobistych kontaktów z potencjalnymi klientami, może okazać się nieocenione, by móc ustanowić i trwale utrzymać obecność na nowym rynku eksportowym.

4. Alianse strategiczne, grupy firm, sieci

Różne formy połączeń firm mają na celu stworzenie „masy krytycznej” dostępnych środków, w celu wykreowania przewagi konkurencyjnej, na poziomie wielkości firmy i innowacyjności. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest niezbędne do skutecznego konkurowania na zagranicznych rynkach zbytu. Połączenia firm mogą być oparte na relacjach bardziej personalnych lub innych formach kontraktów, na przykład z wyłonieniem grupy zarządzającej.

⁷⁷ Tamże.

3. BADANIA STRATEGII ROZWOJU MSP NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH

W ramach wieloletniego tematu badawczego „Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce” realizowanego przez zespół pracowników Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH pod kierunkiem naukowym prof. A. Sosnowskiej przeprowadzono badanie wybranych polskich MSP. Tematem badania były „Strategie przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym – dostosowywanie do nowych warunków”. Przedmiotem analizy objęto 22 firmy, które przebadano metodą przypadku, przeprowadzając w nich wywiad ankietowy ilościowy⁷⁸ oraz wywiad pogłębiony z pracownikami szczebla kierowniczego, według opracowanego dla tego celu scenariusza wywiadu.

W prowadzonych badaniach szczególną uwagę przywiązywano do celów strategicznych firmy oraz treści strategii przyjętych przez badane firmy. Wszystkie badane firmy posiadały strategię działania, chociaż w części z nich nie nadano im formy odrębnego dokumentu. Badane firmy MSP wymieniały cele strategiczne przez nie realizowane, takie jak np.:

- zapewnienie stabilnego rozwoju firmy,
- tworzenie rynku otwartego dla produktów firmy,
- innowacyjne produkty i technologie,
- postawienie na rozwój własnych B+R,
- dobór właściwej kadry i jej skuteczna motywacja,
- zapewnienie nowoczesnej infrastruktury informatycznej,
- umiejętne korzystanie z wewnętrznych i zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju i działalności bieżącej,
- wybór właściwego sektora,
- specjalizacja produktowa,
- dbałość o wysoką jakość produktów.⁷⁹

Najbardziej istotnymi celami w badanych firmach okazały się: troska o zapewnienie zbytu na wytwarzane produkty i dostosowywanie się do często zindywidualizowanych potrzeb klientów oraz powiększenie kręgu odbiorców w kraju i za granicą. Tylko w przypadku firm wysokoinnowacyjnych za istotny cel strategiczny przyjmowano prowadzenie własnych prac badawczych, tworzenie projektów nowych rozwiązań w oparciu o znane technologie i konstrukcje, ale dostosowanych do potrzeb klientów, dzięki wiedzy inżynierskiej i pomysłowości swojej kadry.

⁷⁸ Wywiad z kwestionariuszem zawierającym szczegółowe pytania dotyczące charakterystyk mierzalnych (ilościowych) firmy, dotyczących takich zagadnień jak np. wielkość przychodów w okresie ostatnich 5 lat, wydatki na badania i rozwój, średnia liczba zatrudnionych itp.

⁷⁹ A. Sosnowska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw prowadzące do sukcesu*, [w:] *Strategie sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym*, (red. A. Sosnowska), IFGN SGH, Warszawa 2005, s. 18.

Wśród strategii realizowanych przez badane firmy zidentyfikowano przede wszystkim strategie niszowe. Po ich analizie udało się stworzyć pięć typów strategii⁸⁰:

1. Strategia niszy opartej na nowoczesnej technologii (high-tech)

Firmy realizujące tę strategię rozpoczynały od opracowania nowej technologii wykorzystującej autorski pomysł właścicieli, a następnie na tej bazie przygotowały nowe produkty, które mogły być zaoferowane na rynku krajowym i zagranicznym. Utrzymanie się na rynku wymaga rozwijania własnych prac badawczych i projektowych oraz stałego rozszerzania oferty produktowej dostosowanej do indywidualnych potrzeb klientów. Przykładem może być strategia firmy Vigo-System, wykorzystującej technologię związków metaloorganicznych, na bazie której rozwinięto produkcję rodziny niechłodzonych fotonowych detektorów podczerwieni i kamer termowizyjnych.

2. Strategia niszy rynkowej wysoko wyspecjalizowanych produktów (high-tech)

Cechą tej strategii jest wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych opartych na technologii laserowej, w połączeniu z techniką mikroprocesorową, dla wytworzenia niszowych produktów przeznaczonych do specjalnych celów. Na przykład firma Solaris Laser wytwarza szeroki asortyment nowoczesnych znakowarek laserowych, które znajdują zastosowanie do trwałego oznaczania różnorodnych wyrobów przemysłowych. Innowacyjność produktów tej firmy opiera się na połączeniu nowoczesnej technologii laserowej z komputerowym oprogramowaniem pozwalającym na różnorodność oznakowań o dużej trwałości. Inny przykład to Centrum Technologii Laserowej.

3. Strategia wyspecjalizowanych produktów edukacyjnych

Strategia ta jest wyodrębniona na podobnej zasadzie jak poprzednia. Wyróżnia ją przeznaczenie produktów służących celom edukacji. Przykładem takiej strategii jest strategia realizowana przez firmę Young Digital Poland (YDP), która dostarcza nowoczesne produkty edukacyjne służące nauce języków obcych (programy multimedialne oraz multimedialne podręczniki eduRom), wykorzystując własne innowacyjne programy informatyczne. Z kolei firma Granna rozwija produkcję gier edukacyjnych w oparciu o własne pomysły. Źródłem sukcesu w obu wymienionych firmach jest kreatywność autorów oraz wysoka jakość produktów.

4. Strategia firm działających w niszy systemów przeznaczonych dla przemysłu

Dla unowocześnienia i podniesienia efektywności zakładów przemysłowych działających w tzw. branżach tradycyjnych niezbędne są rozwiązania, które pozwalają na automatyzację oraz zwiększenie elastyczności produkcji. Takie systemy wymagają indywidualnych, oryginalnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych opartych na twórczych pomysłach inżynierskich i nowoczesnych systemach informatycznych. Systemy te, dostosowane do indywidualnych potrzeb odbiorców, projektują i wykonują dla dużych odbiorców przemysłowych.

⁸⁰ Tamże, s. 18-20.

wych takie firmy jak Medcom czy Transition Technologies. Firmy te przewagę konkurencyjną opierają przede wszystkim na wysokich kwalifikacjach kadry technicznej oraz elastyczności działania i umiejętnościach marketingowych. Cechuje je jednocześnie duża szybkość realizacji zamawianych projektów oraz wysoka sprawność realizacyjna.

5. Strategie firm, które postawiły na rozwój eksportu tradycyjnych produktów wysokiej jakości

Założeniem strategicznym części badanych firm, zwłaszcza z sektora przetwórstwa produktów spożywczych, było postawienie na eksport. W tym celu przygotowano kompleksową ofertę produktów wyróżniających się wysoką jakością oraz atrakcyjną ofertę marketingową i logistyczną. Dla ulokowania się na rynku wykorzystywano różne okazje oraz znajomość lokalnych warunków. Jednocześnie ofertę tych firm cechuje duża elastyczność w dostosowywaniu do lokalnych potrzeb. Przykładem mogą być firmy Smak czy Vidan, posiadające wysoki udział eksportu w produkcji sprzedanej.

W literaturze przedmiotu strategiom rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wyznaczana jest rola uzupełniania działalności dużych korporacji międzynarodowych w ramach współpracy kooperacyjnej w zakresie wyznaczonym przez korporacje, albo też rola wypełniania niszy rynkowej lub produktowej w tych obszarach rynku, gdzie występuje zapotrzebowanie nie na skalę interesującą korporację. Działalność takich firm opiera się na wyspecjalizowanej ofercie produktowej skierowanej na lokalny rynek albo na zamówienie niewielkiej liczby odbiorców, dlatego też często osiągają sukcesy rynkowe.⁸¹ Interesujące przykłady wykorzystania strategii niszowych, bazujących na wysoko wyspecjalizowanych produktach, zawiera praca H. Simona, który wskazuje, że mała lub średnia firma może osiągnąć nawet pozycję lidera w skali globalnej, trafiając w określoną niszę rynkową.⁸² Strategie niszy były też z powodzeniem przyjmowane przez niektóre polskie MSP. Dopracowały się one interesujących, nowych produktów w oparciu o własne projekty badawcze i uzyskały znaczącą pozycję na rynku.⁸³ Jak pokazują dotychczasowe doświadczenia firm MSP, strategie niszowe mogą być stosowane z powodzeniem przez te małe i średnie przedsiębiorstwa, które są w stanie złożyć interesującą ofertę wyspecjalizowanego produktu rynkowego, który ma szansę na zdobycie dostatecznego popytu. W dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia strategie innowacyjne MSP, chcącego dostosować się do potrzeb e-gospodarki, powinny opierać się na następujących podstawowych założeniach:

- uwzględnienia wysokiego tempa zmian zachodzących w gospodarce,
- oparcia działalności na szerokim wykorzystaniu wiedzy oraz zastosowaniu metod zarządzania wiedzą,
- zastosowania zaawansowanych technik informacyjnej technologii,
- współpracy ze sferą B+R bądź wykorzystaniu innych możliwości transferu wiedzy i technologii do firmy,
- ekspansji na nowe rynki,

⁸¹ Możliwości wykorzystania takich strategii przez MSP rozważa Z. Pierścionek w: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 281-335.

⁸² H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

⁸³ Przykłady strategii takich firm zostały opisane w A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 85-96.

- wchodzenia w układy współpracy (sektorowej, regionalnej),
- otwarcia na potrzeby klienta.⁸⁴

Podstawowymi cechami strategii innowacyjnej powinny być:

- kreatywność w tworzeniu nowych projektów,
- wiedzochłonność,
- elastyczność,
- otwartość na zmiany,
- wysoki stopień informatyzacji,
- stałe dostosowywanie do potrzeb klientów.

Można postawić tezę, że wymienione wyżej cechy strategii innowacyjnej spełnia strategia działania w sieci.

Wspomniane wyżej strategie niszowe realizowane przez wiele małych i średnich przedsiębiorstw działających w Polsce dla części firm odpowiadają wymienionym cechom. Dotyczy to przede wszystkim tych przedsiębiorstw, które znalazły odpowiednie produkty w dziedzinach wysokiej technologii i systematycznie pracują nad dalszym ich rozwojem. Produkty te, dzięki wysokiej nowości i jakości, przebiły się na globalny rynek, z powodzeniem tworząc wokół siebie niszę rynkową. Ich przewaga konkurencyjna wynika przede wszystkim z kapitału intelektualnego, który reprezentuje firma, a także ze związków firmy z klientami oraz z krajowym i zagranicznym zapleczem badawczym. Można zatem rekomendować strategię niszową jako pewien rodzaj strategii innowacyjnej polecanej również innym MSP w Polsce. Badane przez nas firmy, które nazwaliśmy firmami innowacyjnymi – poza wymienioną już nowoczesnością produktów i technologii – charakteryzuje wysoki poziom kultury organizacyjnej wspomagany wykorzystaniem możliwości, jakie daje korzystanie z sieci w zakresie kontaktów z klientami, sieciami handlowymi oraz zapleczem naukowo-badawczym. Kierownictwa firm podkreślają, że sieć stała się dla nich istotnym źródłem wiedzy i informacji o rynku i konkurencji, a także umożliwiła zaistnienie marketingowe (strony www, własne domeny, reklamy internetowe).

⁸⁴ S. Łobejko, A. Sosnowska, *Innowacyjne strategie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, (red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak), Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 1030, Wydawnictwo AE im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, str. 398-399.

4. PREZENTACJE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Badanie: Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowanie do nowych warunków

W bieżącym roku zespół pracowników naukowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie pod kierownictwem prof. A. Sosnowskiej realizował temat badawczy: „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowanie do nowych warunków”. W ramach realizacji tematu przeprowadzono badanie ankietowe wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Badaniem objęto grupę małych i średnich przedsiębiorstw (bez mikro), które można było zaliczyć do firm odnoszących sukcesy. Na potrzeby badania przyjęto, iż firma sukcesu to: *„firma charakteryzująca się wysoką i stałą dynamiką rozwoju oraz posiadająca umiejętność radzenia sobie w wyjątkowo trudnych warunkach prawno-ekonomicznych. Firma sukcesu stale poprawia swoje wyniki finansowe oraz zwiększa eksport. Inwestuje w nowoczesne technologie lub sama je tworzy. Docenia rolę i znaczenie wiedzy pracowników, premiuje ich innowacyjność oraz dążenie do podnoszenia kwalifikacji.”*

Przedmiotem zainteresowania było ustalenie czy i jak wejście Polski do UE wpłynęło na sytuację firmy oraz na jej strategię. Dla celów badania opracowano listę adresową firm sukcesu, na której znalazły się firmy znane i wyróżniane za swoje wyniki, np. będące na listach rankingowych przedsiębiorstw takich jak: Gazele Biznesu, Lista 2000 Rzeczypospolitej, Listy Teleinfo 100, 500, 1000, Computerworld 2000, firmy należące do Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw przy PARP oraz wyróżniane w różnych konkursach i prezentowane na łamach prasy fachowej. Na tak przygotowanej liście adresowej znalazło się 1704 firmy, które zostały poproszone o udział w badaniu. W efekcie uzyskano 310 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

Analiza statystyczna wyników badania⁸⁵

Struktura badanych firm wg siedziby firmy

W badaniu uczestniczyło 60% firm, których siedziba mieści się w mieście powyżej 100 tys. mieszkańców, w miastach o liczbie mieszkańców 10-50 tys. siedzibę miało 12,3% firm, natomiast miasta o liczbie mieszkańców od 51-100 tys. to siedziba 11,9% firm.

Poza terenem miasta – na terenach wiejskich zlokalizowana była siedziba 10,6% firm, z miast poniżej 10 tys. mieszkańców było 3,2% firm. W Specjalnych Strefach Ekonomicznych siedzibę miało 1,9% badanych firm.

⁸⁵ S. Łobejko, *Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”*, Warszawa 2005.

W zrealizowanym projekcie badawczym uczestniczyły małe i średnie firmy sukcesu z całej Polski. Prawie 24% firm było z województwa mazowieckiego, 11,6% z województwa śląskiego, po 10% z województw dolnośląskiego i wielkopolskiego.

Najmniejszą liczebność miały firmy z województwa lubuskiego (1,6%), świętokrzyskiego, podlaskiego i pomorskiego.

Struktura badanych firm wg roku założenia firmy

Wśród badanych firm ponad 47% powstało w latach 1990-1995, w latach 1996-2002 powstało 22,3% firm. Przed transformacją ustrojową w Polsce powstało 30% badanych firm, w tym: w latach 1980-1984 – 10,6% w latach 1985-1989 ponad 19%.

Struktura badanych firm wg typu własności

W badaniu uczestniczyło ponad 97% firm prywatnych, spółdzielnie i firmy państwowe stanowiły po 1,3% próby.

Struktura badanych firm wg formy organizacyjno-prawnej

Wśród badanych firm zdecydowaną większość stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.) – ponad 64%, spółki Akcyjne (SA) to 20,3%, działalność gospodarcza 8,1%, spółki osobowe (Sp.j., S.C.) to 5,8% i najmniejszy udział miała własność spółdzielcza – niewiele ponad 1%.

Struktura badanych firm wg średniej liczby zatrudnionych

Jednym z kryteriów doboru próby do badań była wielkość zatrudnienia – małe i średnie przedsiębiorstwa (bez mikro) zatrudniają od 10 do 249 pracowników w 2004 r.

W ponad 60% przedsiębiorstw średnia liczba zatrudnionych w roku 2004 mieściła się w przedziale 50-249 osób, w prawie 40% firm zatrudnionych było od 10 do 49 osób.

Wśród firm o zatrudnieniu od 50 do 249 pracowników:

1. 33,5% zatrudniało od 50 do 99 osób,
2. 14,8% zatrudniało od 100 do 149 osób,
3. 11,9% zatrudniało od 150 do 249 pracowników.

Struktura badanych firm wg głównego rodzaju działalności

Wśród badanych firm 40,6% stanowiły firmy zajmujące się przetwórstwem przemysłowym, 5,8% firm oprócz przetwórstwa przemysłowego prowadziło działalność handlową i usługową, 33,9% badanych firm to firmy informatyczne.

Cechy Respondentów

Na pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu ankietowego odpowiedzi udzielali: prezesi/vice prezesi – 31,6%; właściciele/współwłaściciele – 25,2%; dyrektorzy/kierownicy ds. marketingu – 22,6%; dyrektorzy ds. sprzedaży, dyrektorzy ds. finansów (odpowiednio 8,4% oraz 6,5%), poza tym asystenci prezesów, dyrektorzy ds. rozwoju, ds. technicznych.

Ponad 72% respondentów to mężczyźni. Wśród respondentów przeważały osoby posiadające wykształcenie wyższe techniczne (45,2%), wykształceniem wyższym ekonomicznym legitymowało się 37,1% respondentów, wyższym humanistycznym 6,5%; wykształcenie średnie miało ponad 6% respondentów.

Struktura badanych firm pod względem produkcji sprzedanej w latach 1999-2004

Wśród badanych firm przeważają takie, w których w latach 1999-2004 produkcja sprzedana mieściła się w przedziale od 5 do 20 mln zł. Taki poziom produkcji sprzedanej osiągnęło: w 1999 r. 39,8%; w 2000 r. 41,9%; w 2001 r. 45,4%; w 2002 r. 50,2%; w 2003 r. 45,2%; a w 2004 r. 41,2% firm. Najniższy odsetek badanych firm osiągnęło poziom produkcji sprzedanej o wartości ponad 100 mln zł – w latach 1999-2004 odpowiednio: 1,4%, 2,1%, 2,4%, 2,4%, 4,7% i 6,0%.

Z analizy danych wynika, że wśród firm, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, w latach 1999-2004:

1. Systematycznie maleje odsetek firm, których produkcja sprzedana mieści się w przedziale 0-2 mln zł (od 23,6% w 1999 r. do 8,6% w 2004 r.)
2. Systematycznie rośnie odsetek firm, których produkcja sprzedana mieści się w przedziale 20-100 mln zł (w 1999 r. 10,9%; w 2004 r. 26,2%)
3. Systematycznie rośnie odsetek firm, których produkcja sprzedana mieści się w przedziale powyżej 100 mln zł (w 1999 r. 1,4%; w 2004 r. 6,0%)

Eksport produktów/usług

W badanej populacji 49,4% firm eksportuje swoje produkty/usługi, pozostałe 50,6% firm nie eksportuje. Wśród firm, które udzieliły informacji na temat udziału eksportu w produkcji sprzedanej, wyraźnie widać następującą tendencję: systematycznie maleje odsetek firm, które eksportują od 0 do 2% produkcji sprzedanej. A więc wzrasta udział udział eksportu w produkcji sprzedanej.

Na pytanie o zamiary firm dotyczące eksportu blisko 40% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że chce zwiększyć dotychczasowy poziom eksportu, 10,0% deklarowało chęć utrzymania dotychczasowego poziomu eksportu, natomiast 28,7% firm nie zamierza eksportować swoich produktów/usług

Analizując zamiary firm dotyczące eksportu ze względu na wielkość zatrudnienia w 2004 r., można zauważyć, że:

1. w firmach małych (zatrudniających 10-49 pracowników) najczęściej odpowiadano,
 - że firma nie zamierza eksportować swoich produktów – 43,1% wskazań,

- że firma zamierza rozpocząć eksport swoich produktów – 30,9% wskazań;
- 2. w firmach średnich (zatrudniających 50-249 pracowników) najczęściej odpowiadano,
 - że firma zamierza zwiększyć dotychczasowy poziom eksportu – około 52% wskazań.
- 3. w firmach średnich częściej niż w małych wskazywano na takie plany związane z eksportem jak:
 - zwiększenie dotychczasowego poziomu eksportu (odpowiednio 51,9% i 20,3% odp.)
 - utrzymanie dotychczasowego poziomu eksportu (odpowiednio 12,8% i 5,7% odp.)
- 4. w firmach małych częściej niż w średnich firmach wskazywano na takie zamiary jak:
 - firma nie zamierza eksportować swoich produktów (odpowiednio 43,1% i 19,3% odp.)
 - firma zamierza rozpocząć eksport swoich produktów (odpowiednio 30,9% i 16,0% wskazań).

Wielkość zatrudnienia w latach 2005-2007

Deklaracje firm związane z poziomem zatrudnienia w latach 2005-2007 przedstawiają się następująco:

1. ponad 71% firm chce zwiększyć dotychczasowy poziom zatrudnienia (w tym: 34,5% na pewno zwiększy zatrudnienie, 36,8% prawdopodobnie zwiększy zatrudnienie),
2. prawie co czwarta firma chce utrzymać poziom zatrudnienia na dotychczasowym poziomie,
3. około 4% firm zamierza zmniejszyć zatrudnienie (w tym 3,2% prawdopodobnie, 1% na pewno zmniejszy zatrudnienie).

W firmach małych i średnich najczęściej wskazywano na odpowiedź „prawdopodobnie zwiększymy zatrudnienie” (odpowiednio 40,7% i 34,2%).

Utrzymanie zatrudnienia na tym samym poziomie częściej deklarowały firmy średnie (27,8%) niż małe (19,5%).

Wprowadzanie nowych produktów na rynek

Nowe produkty na rynek wprowadzało 97,7% badanych firm.

Częstość wprowadzania nowych produktów

Nowe produkty na rynek wprowadzane są w badanych firmach z różną częstotliwością. W zdecydowanej większości firm nowe produkty wprowadzane są częściej niż raz w roku (45,2% wskazań), co czwarta firma wprowadza nowy produkt na rynek raz w roku, a raz na kilka lat ponad 22% firm, nie wprowadza nowych produktów 2,3%.

Skąd firma bierze nowe produkty

W ponad 81% firm nowe produkty są opracowywane we własnym zakresie, są nabywane w formie licencji w 22,9% firm. W jednostkach badawczo-rozwojowych, instytutach zamawia nowe produkty tylko 3,9% badanych firm.

Prace badawczo-rozwojowe

Analizując dane przedstawiające procent przychodów przeznaczanych przez firmę na prace badawczo-rozwojowe związane z wytwarzaniem nowych produktów lub zakupem licencji na nowe produkty można zauważyć następujące tendencje:

1. W latach 1999-2004 przeważają firmy, które na prace badawczo-rozwojowe przeznaczały od 5 do 20% przychodów.
2. W kolejnych latach 1999-2004 r. od 5 do 20% przychodów przeznaczały na prace badawcze odpowiednio 28,6%; 25,7%; 32,3%; 35,8%; 40,7%; 38,4% firm.
3. W latach 1999-2004 systematycznie maleje odsetek firm, które przeznaczały na prace badawczo-rozwojowe mniej niż 1% przychodów.

Nakłady inwestycyjne

W latach 1999-2004 ponad 97% badanych przedsiębiorstw ponosiło nakłady inwestycyjne, siedem firm nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Wśród firm, które wskazały na nakłady inwestycyjne w poszczególnych latach okresu 1999-2004 można zaobserwować następujące tendencje:

1. najczęściej inwestowano w sprzęt komputerowy, sieci oraz oprogramowanie,
2. najrzadziej inwestowano w budowę nowych budynków,
3. systematycznie rośnie odsetek firm, które inwestowały w sprzęt komputerowy, sieci – od 85,5% w roku 1999 r. do 92,3% w 2004 r. (wyjątek rok 2001),
4. systematycznie rośnie odsetek firm, które inwestowały w oprogramowanie – od 78,7% w roku 1999 r. do 90,1% w 2004 r. (wyjątek rok 2001)

Źródła finansowania

Badane firmy wskazywały na kilka źródeł finansowania inwestycji. Zdecydowanie najczęściej jako źródło finansowania inwestycji wskazywano na własne przychody – 93,9%; leasing jako źródło finansowania występował w ponad 49% firm, kredyty bankowe w 45,5% badanych przedsiębiorstw.

Odpisy amortyzacyjne wskazało 30%, z dotacji z funduszy unijnych jako źródła finansowania inwestycji korzystało 27,4% firm, rynek papierów wartościowych wskazało 2,6%. Ponad 3% firm nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Pozycja przedsiębiorstwa na rynku

Badane firmy sprzedają swoje produkty/usługi na różnych rynkach: na rynku światowym, rynku UE, rynku krajowym, regionalnym, lokalnym.

Z analizy danych wynika:

1. **rynek światowy** – spośród 6,5% firm, które sprzedają produkty na tym rynku, 4,8% określiło swoją pozycję jako przeciętną, 1,3% jako słabą, tylko 1 firma określiła swoją pozycję na tym rynku jako silną;
2. **rynek UE** – spośród 38,1% firm, które sprzedają na tym rynku, 18,4% firm określiło swoją pozycję jako przeciętną, 11,3% jako silną, zaś 8,1% firm odpowiada, że ich pozycja na tym rynku jest słaba. Jedna firma określiła swoją pozycję jako dominującą;
3. **rynek krajowy** – wśród 87,7% firm, które sprzedają na tym rynku przeważają firmy (42,9%), które określiły swoją pozycję jako silną. Co czwarta firm ma tym rynku pozycję przeciętną, 9,0% firm określiło swoją pozycję jako dominującą, ponad 8% określiło swoją pozycję jako słabą;
4. **rynek regionalny** – spośród 43,9% firm, które są uczestnikami tego rynku, najwięcej firm określiło swoją pozycję jako silną (21,3% wskazań), 12,9% jako przeciętną, zaś 8,1% firm określiło swoją pozycję jako dominującą;
5. **rynek lokalny** – wśród 41,9% firm, które sprzedają na tym rynku najwięcej firm (18,4%) określa swoją pozycję jako silną, 12,9% jako dominującą, natomiast 8,7% firm określiło swoją pozycję jako przeciętną.

Analizując dane dotyczące struktury firm pod względem pozycji na rynku, można zauważyć następujące tendencje wśród firm, które określiły swoją pozycję jako:

1. pozycja **dominująca** – tylko 1 firma sprzedaje na rynek UE, pozostałe to firmy działające na rynku lokalnym (12,9%), krajowym (9,0) i rynku regionalnym (8,1),
2. pozycja **silna** – przeważają firmy sprzedające na rynek krajowy (42,9), rynek regionalny 21,3%, rynek lokalny 18,4%, rynek UE 11,3% i 0,3% rynek światowy,
3. pozycja **przeciętna** – 25,5% firmy sprzedające na rynek krajowy, 18,4% na rynek UE, 12,9% rynek regionalny, 8,7% rynek lokalny i 4,8% rynek światowy,
4. pozycja **słaba** – powyżej 8% rynek krajowy i rynek UE, rynek lokalny i regionalny po 1,6% i 1,9%, rynek światowy 1,3%.

Czy rynek, na którym przedsiębiorstwo działa to rynek niszowy

Rynek, na którym działają, jako niszowy określiło 34,8% badanych firm, około 10% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Poziom nowości wytwarzanych produktów oraz posiadanych maszyn i urządzeń

Określając poziom nowości wytwarzanych produktów, 38,7% respondentów określiła jako nowość w skali regionu, 31,6% nowość w skali europejskiej, nowość w skali światowej 13,9%, 9,7% nowość w skali lokalnej, swoje produkty określiło jako nienowoczesne 2,6%.

Określając poziom nowości posiadanych maszyn i urządzeń, 43,5% respondentów uznało je za nowości w skali europejskiej, 28,7% jako nowość w skali regionu, 9,7% nowość w skali światowej, 8,4% nowość w skali lokalnej, 6,5% badanych firm odpowiedziało, że ich maszyny i urządzenia są nienowoczesne.

Organizacje, z którymi współpracuje przedsiębiorstwo

Ponad 57% firm wskazało organizacje, z którymi współpracują, pozostałe 42,3% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Respondenci wskazywali na kilka organizacji, z którymi współpracuje ich firma. Wśród nich zdecydowanie najczęściej wskazywano na szkoły wyższe – 64,8% odpowiedzi, ponad 50% badanych firm deklaroowało, że współpracuje z jednostkami badawczo-rozwojowymi, prawie 18% firm współpracuje z centrami rozwoju nowej techniki, z parkami technologicznymi prawie 9% oraz 4,5% z inkubatorami.

Firmy średnie, częściej niż firmy małe, współpracują z jednostkami badawczo-rozwojowymi – odpowiednio 56,0% i 44,4% wskazań.

Czy firma posiada strategię

Ponad 92% badanych firm posiada strategię. Strategii nie posiada 22 firmy, co stanowi 7,1% badanej zbiorowości. Strategie posiada 94,7% firm średnich i 90,2% firm małych.

Forma strategii firmy

Strategia firmy w 46,9% firm, które posiadają strategię, ma formę dokumentu zatwierdzonego, w 10,4% strategia ma formę dokumentu niezatwierdzonego, a w 42,7% firm istnieje strategia, ale nie w formie dokumentu pisanego.

Strategia w formie dokumentu zatwierdzonego znacznie częściej występuje w firmach średnich niż małych (odpowiednio 55,9% i 32,4% wskazań).

Strategia niemająca formy dokumentu pisanego częściej występuje w firmach małych niż średnich (odpowiednio 51,4% i 37,3% odp.).

Strategia w formie dokumentu niezatwierdzonego częściej występuje w firmach małych niż w średnich (odpowiednio 16,2% i 6,8% wskazań).

Częstotliwość modyfikacji strategii

Wśród firm, które posiadają strategię działania, jest ona modyfikowana:

1. w zależności od potrzeby w prawie 40% firm,
2. raz w roku modyfikuje strategię 33,3% przedsiębiorstw,
3. raz na kilka lat w 18,1%,
4. nie jest modyfikowana tylko w 2 firmach.

W zależności od potrzeby strategia częściej zmieniana jest w firmach małych niż średnich (41,4% i 38,4%).

Strategie stosowane w firmie

Z podanych w kwestionariuszu ankiety sformułowań różnych strategii respondenci wybierali te, które najbardziej pasują do strategii stosowanej w firmie.

Średnio wybierano więcej niż dwa sformułowania. Zdecydowanie najczęściej wskazywano na sformułowanie „**zdobywamy rynek wysoka jakością naszych produktów**” – 74% odpowiedzi.

Inne wybierane przez respondentów sformułowania, które najbardziej pasują do strategii stosowanej w ich firmach, to:

1. konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek – 47,7% odp.,
2. wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców – 39,2%,
3. wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców – 33,3%,
4. konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów – 31,3%,
5. 10% firm dostarcza swoje produkty do sieci handlowych pod własną marką,
6. 4,5% firm wytwarza swoje produkty dla sieci handlowych pod ich marką.

W 8 firmach stosowana jest jeszcze inna niż wymienione w ankiecie strategia, ale respondenci nie zdradzili jaka, powołując się na tajemnicę firmy.

Nie ma wyraźnych różnic w stosowanej strategii ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie. Tylko w kategorii „dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką” wyraźnie widać, że strategia taka stosowana jest prawie wyłącznie w średnich firmach (15,8% firm średnich i tylko w 1 firmie małej). Prawie dwukrotnie częściej wskazywano w średnich firmach, niż małych, na taką strategię jak „wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką” – odpowiednio 5,6% i 2,7% wskazań.

Czy firma zmieniła swoją strategię po wejściu do UE

Ponad 60% badanych firm nie zmieniło swojej strategii po wejściu Polski do UE. W średnich firmach częściej niż w małych zmieniono strategię po wejściu Polski do UE (odpowiednio 37,3% i 33,3% wskazań).

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów

W opinii respondentów strategia firmy przyczyniła się do sukcesów firmy w stopniu bardzo dużym – 20,1%, dużym w ponad 51% firm, średnim w 3,8% firm, w 1 firmie wcale się nie przyczyniła.

Strategia w bardzo dużym stopniu przyczyniła się do sukcesów firmy częściej w średnich firmach niż w małych (odpowiednio 22,0% i 17,1% odp.).

Jaka firma będzie chciał wykorzystać otwarcie się rynków UE

Po wejściu naszego kraju do UE badane firmy będą chciały wykorzystać otwarcie się rynków unijnych w następujący sposób:

1. umocnienia się na wspólnym rynku – 36,1% odp.,
2. wejść na wspólny rynek planuje 30,0% firm,
3. chce utrzymać swoją pozycję na rynku UE 3,5%,
4. zamierza eksportować poza rynek UE 1,6%,
5. nie zamierza rozpocząć eksportu swoich produktów/usług 89 badanych firm, co stanowi 28,7% badanej zbiorowości.

Chęć wejścia na wspólny rynek częściej deklarowały firmy małe niż średnie (32,5% i 28,3% odp.). Chęć umocnienia się na wspólnym rynku znacznie częściej deklarowały firmy średnie niż małe (48,1% i 17,9%). Nie zamierza eksportować swoich produktów znacznie więcej firm małych niż średnich (odpowiednio 43,1% i 19,3% wskazań).

Konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych

Po wejściu do UE konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych „nie uległa zmianie” – zdaniem 60,0% badanych firm, „nasiliła się” w opinii 40,0% firm. Poziom zatrudnienia w firmach nie ma wpływu na rozkład odpowiedzi.

Strategie badanych firm – analiza pogłębiona

Porównując firmy eksportujące z firmami nieeksportującymi, można zauważyć, że eksporterów jest więcej niż nieeksporterów wśród firm stosujących strategię „wytwarzania wysoko wyspecjalizowanych produktów dla wąskiej grupy odbiorców” (odpowiednio 45,6% i 32,4%) oraz dla firm konkurujących nowymi produktami (53,7% i 41,0%) a różnice te są jeszcze wyższe w przypadku takich strategii jak:

1. wytwarzanie produktów dla sieci handlowych pod ich marką (7,4% i 1,4%),
2. dostarczanie produktów do sieci handlowych pod własną marką (16,8% i 2,9%),
3. wytwarzanie produktów na zlecenia dużych firm (17,4% i 5,8%),
4. wytwarzanie produktów w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami (15,4% i 2,9%).

Uzyskane wyniki wskazują, iż badane firmy eksportujące swoje wyroby wśród stosowanych strategii umiejętnie wykorzystują współpracę z sieciami handlowymi oraz dużymi firmami i dzięki takiej strategii mogą eksportować swoje produkty. Znacznie mniej jest firm eksporterów, które stosują strategię zdobywania rynku niską ceną swoich produktów (13,4% eksporterzy, a nieeksporterzy 20,9%).

Strategia wytwarzania wysoko wyspecjalizowanych produktów dla wąskiej grupy odbiorców jest częściej wybierana przez firmy, które równocześnie deklarują, iż zamierzają zwiększyć dotychczasowy poziom eksportu (44,9%) oraz te, które chcą utrzymać dotychczasowy poziom

eksportu (48,4%) niż firmy które zamierzają rozpocząć eksport swoich produktów (30,2%) oraz firm, które nie zamierzają eksportować swoich produktów (34,2%). Wśród firm, które zamierzają zwiększyć poziom eksportu najwięcej było tych, które zdobywają rynek wysoką jakością swoich produktów (83,1%) oraz tych, które konkurują, wprowadzając nowe produkty na rynek (58,5%). Wśród firm, które chcą utrzymać dotychczasowy poziom eksportu najwięcej było firm konkurujących wysoką jakością swoich produktów oraz tych, które wytwarzają wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców (48,4%). W przypadku strategii wytwarzania wysoko wyspecjalizowanych produktów dla wąskiej grupy odbiorców jest zrozumiałe, że jest to strategia firm, które chcą utrzymać swój dotychczasowy poziom eksportu, gdyż najczęściej są to firmy niszowe i wielkość ich rynku może stanowić barierę dalszego zwiększania eksportu. Najczęściej wskazywaną strategią wśród firm, które chcą rozpocząć eksport jest strategia zdobywania rynku wysoką jakością (76,2%) oraz wytwarzanie wysoko wyspecjalizowanych produktów dla szerokiej grupy odbiorców. W tej grupie firm otwarcie się rynków UE oraz świadomość wysokiej specjalizacji swoich produktów stwarza zachętę do rozpoczęcia eksportu. Również wśród firm, które nie zamierzają eksportować na czoło wysuwają się firmy, które utożsamiają swoją strategię ze strategią zdobywania rynku wysoką jakością produktu (64,5%) oraz strategią konkurowania nowymi produktami.

Wśród firm niszowych – częściej niż w pozostałych – stosowane są strategie wytwarzania wysoko wyspecjalizowanych produktów dla wąskiej grupy odbiorców (odpowiednio 59,8% i 26,9%) oraz strategii konkurowania nowymi produktami (odpowiednio 52,9% i 44,9%).

Strategie firm eksportujących zakładają stałe doskonalenie oferty produktowej. Jak pokazują dane, strategia firmy jest modyfikowana zależnie od potrzeby (39,4% firm), a ta modyfikacja wiąże się z wprowadzaniem na rynek nowych produktów. Jest to dowód na elastyczność działania w dostosowywaniu się do potrzeb klientów.

Interesujące są zależności pomiędzy źródłem nowych produktów a częstością ich wprowadzania na rynek. Wśród firm, które wprowadzają nowy produkt częściej niż raz w roku aż 85% opracowuje swoje produkty we własnym zakresie, 27,9% nabywa je w formie licencji, a tylko 4,3% zamawia nowy produkt w jednostkach badawczo-rozwojowych i instytucjach. Wśród firm wprowadzających nowy produkt raz w roku 91% opracowuje go we własnym zakresie, 19,2% nabywa w formie licencji, a zaledwie 7,7% zamawia nowe produkty w jednostkach badawczo-rozwojowych i instytucjach. Wśród firm, które wprowadzają nowy produkt raz na kilka lat 87% opracowuje go we własnym zakresie, a 21,4% nabywa w formie licencji. W tej grupie firm, żadna z nich nie zamawia nowych produktów w jednostkach badawczo-rozwojowych i instytucjach. Wyniki te pokazują w jak małym stopniu firmy MSP korzystają przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek z pomocy jednostek badawczo-rozwojowych i instytucji.

Analizując zależność pomiędzy częstością wprowadzania nowych produktów na rynek a współpracą z organizacjami, można zauważyć, że wśród firm, które wprowadzają nowy produkt na rynek częściej niż raz w roku najwięcej, bo aż 71,1% twierdzi, że współpracuje ze szkołami wyższymi, a 56,6%, że współpracuje z jednostkami badawczo-rozwojowymi i instytucjami. Współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi na podobnym, bliskim 50% poziomie deklarują firmy wprowadzające nowy produkt raz w roku oraz firmy wprowadzające nowy produkt raz na kilka lat. Te wskaźniki są kilkukrotnie wyższe niż wskaźniki procentowe zle-

cania wykonania nowego produktu przez firmy MSP do jednostek badawczo-rozwojowych i instytutów. Można więc wyciągnąć wniosek, że jeśli już firmy sektora MSP współpracują z jednostkami badawczo-rozwojowymi, to ta współpraca dotyczy określonych, częściowych zadań, a nie całościowego opracowania nowego produktu.

Konkluzje wynikające z badań⁸⁶

Jeżeli przyjąć za uzasadnione stwierdzenie, że posiadanie własnej strategii rozwoju może stanowić jedną z ważnych przesłanek zaliczenia firmy do grupy przedsiębiorstw, które mają szansę na osiągnięcie sukcesu na rynku światowym, to takie firmy znalazły się w większości w analizowanej grupie i należy sądzić, że znajdują się one wśród większości polskich eksporterów zaliczanych do kategorii małych i średnich przedsiębiorstw. Aczkolwiek nie wszystkie firmy dysponują strategią zapisaną w formie odpowiedniego dokumentu, to jednak większość ma dokładnie określone cele strategiczne, które następnie konsekwentnie realizują.

Oczywiście nie można ze względu na liczebność próby nawet próbować uogólniać wyników badania na całą populację, ale zbadane firmy dostarczają podstaw do reprezentowania pewnych typowych zachowań strategicznych, które pozwoliły na uzyskanie powodzenia na konkurencyjnym rynku.

Po pierwsze: postawiono na przygotowanie właściwej oferty produktów, które powinny odpowiedzieć na zapotrzebowanie odbiorcy, reprezentując:

- wysoką jakość,
- odpowiedni poziom nowości,
- dostosowywanie do wyspecjalizowanych życzeń klienta.

Po drugie: obok odpowiedniego wyboru produktu bardzo istotny jest sposób dystrybucji. Pomocne tu jest nawiązanie stałych kontaktów z sieciami handlowymi bądź współpraca z firmami już obecnymi na danym rynku.

Po trzecie: znaczna część firm starała się ulokować swoją ofertę w niszy rynkowej, poszukując wąskiej grupy odbiorców stawiających specjalne wymagania bądź odmienne, dostarczała produkty wysokospecjalistyczne stworzone na bazie oryginalnej własnej technologii (nisza produktowa).

Po czwarte: dobre wyniki uzyskiwane w eksporcie na rynek światowy wynikały z ofensywnej postawy przedsiębiorców oraz ich działań skierowanych na podnoszenie zarówno poziomu technicznego wyrobów, jak i wzrostu innowacyjności metod zarządzania.

Po piąte: zazwyczaj, choć nie jest to regułą, firmy najpierw oferują produkt krajowemu odbiorcy, a dopiero następnie próbują eksportu. W dziedzinach zaawansowanych technologii niekiedy brak klientów na polskim rynku i firma od początku poszukuje odbiorców za granicą.

⁸⁶ A. Sosnowska, S. Łobejko, *Strategie polskich małych i średnich przedsiębiorstw na globalnym rynku – wnioski z analizy wybranych przykładów*, Referat wygłoszony na Konferencji Naukowej IFGN SGH, *Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji*, Warszawa, Listopad 2005.

W pogłębionych wywiadach, które przeprowadzono w kilkunastu firmach, wyraźnie wystąpiła tendencja, akcentowana również w najnowszej literaturze, utrzymywania bardzo ścisłej współpracy z klientem w kształtowaniu wymagań technicznych produktu, technologii oraz sposobów dostawy i serwisu. W utrzymywaniu tych kontaktów jest pomocny Internet oraz inne technologie informatyczne. Warto zaznaczyć, że firmy eksportujące od kilku lat nie odczuły potrzeby zmian strategii po otwarciu rynku UE, gdyż były na tym rynku już obecne, podobnie jak w USA czy krajach Dalekiego Wschodu. Jest jednak znaczna liczba firm, które będą starały się wykorzystać nowe możliwości, które daje im otwarcie rynku europejskiego. Jednocześnie w rozmowach pojawia się problem zbyt wysokiego kursu złotego w stosunku do euro, co obniża efektywność eksportu w przypadkach, gdy firma ponosi znaczną część kosztów w złotych.

Z przeprowadzonych z przedsiębiorstwami rozmów wynika, że ich założenia strategiczne tworzone są na podstawie intuicji i doświadczenia oraz obserwacji zachowań konkurentów, a stosunkowo rzadko korzystają oni z pomocy literatury czy profesjonalnych doradców. Wydaje się, że przedstawienie przykładów strategii, które wykorzystują inni, może być pomocne w kształtowaniu działań rynkowych, choć własne drogi, wybierane samodzielnie są często również bardzo skuteczne.⁸⁷

Strategie polskich MSP w badaniu KZS SGH

W bieżącym roku zespół Katedry Zarządzania Strategicznego pod kierunkiem prof. Zdzisława Pierścionka przeprowadził badanie: „Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”⁸⁸ Badaniem objęto 247 polskich przedsiębiorstw operujących na rynkach Unii Europejskiej, a z tej próby uzyskano materiały dla 72 firm, wśród których były zarówno przedsiębiorstwa MSP, jak i przedsiębiorstwa duże. Wśród badanych firm 44% stosowało na rynkach UE strategię konkurencji bazującą na przewadze kosztowej, ok. 15% stosowało strategię bazującą na przewadze kosztowej, ok. 15% stosowało strategię bazującą na specjalnych relacjach z odbiorcami, 12% przedsiębiorstw utrzymuje się na rynkach UE dzięki przewadze czasowej, 11% polskich przedsiębiorstw konkuruje na podstawie renomy marek produktów i renomy firmy. Według tych badań tylko 7,5% badanych przedsiębiorstw wskazuje na przewagę jakościową jako podstawę konkurencyjności. Należy podkreślić, że w przewadze jakościowej dominuje wzornictwo i wysoki stopień wyróżnienia się produktu oraz wyprzedzanie konkurentów w nowościach produktowych. Badanie pokazało istotne różnice w strukturach strategii konkurencji pomiędzy grupą przedsiębiorstw dużych, średnich i małych. W grupie przedsiębiorstw średnich istotnie wyższa od średniej i najwyższa okazała się stosowalność strategii bazującej na przewadze kosztowej. Wyższa niż średnia była popularność strategii przywództwa czasowego natomiast istotnie niższe w procesie konkurencji jest znaczenie renomy i marki firmy oraz wyprzedzenia konkurentów w nowościach produktowych. Stosowanie strategii bazujących na specjalnych relacjach z odbiorcami oraz przewagi jakościowej w grupie średnich firm kształtowało się na średnim poziomie. Znaczenie wzornictwa i stopnia wyróżnienia się produktu, wyprzedzanie

⁸⁷ R. Gunther McGrath, J. C. Macmillan, *Mistrzowie rynku*, Helion, Gliwice 2005.

⁸⁸ Na podstawie referatu Z. Pierścionka, *Szanse polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej* wygłoszonego na Konferencji Naukowej IFGN SGH, *Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji*, Warszawa, Listopad 2005.

w nowościach produktowych oraz specjalne relacje z odbiorcami było znacząco wyższe niż średnie wśród firm małych. Dla tych firm relatywnie mniejsze znaczenie miała renoma marki i renoma firmy, a wpływ przewagi kosztowej był taki sam jak dla przedsiębiorstw ogółem.

Przeprowadzone badanie pozwoliło zespołowi badawczemu na stwierdzenie, że zakres dyferencjacji konkurencji stosowanych przez badane firmy na rynkach UE jest stosunkowo wąski przy relatywnie dużej głębokości. W grupie przedsiębiorstw stosujących strategię przywództwa kosztowego występuje mniejszy zakres dyferencjacji niż w pozostałych strategiach, a dodatkowo tej strategii towarzyszą specjalne strategie z odbiorcami oraz przewaga czasowa. Stąd zdaniem prof. Z. Pierścionka można mówić o dwóch typach strategii przywództwa kosztowego, tj. przywództwa kosztowego wspomaganego specjalnymi relacjami z odbiorcami oraz przywództwa kosztowego wspomaganego przez przewagę czasową. Badanie to pokazało również, że rynkowe strategie konkurencji na rynkach Unii Europejskiej mogą być sprawnie i skutecznie budowane i stosowane tylko w przypadku zdobycia przez przedsiębiorstwo odpowiednich zasobów i umiejętności. Badając źródła konkurencyjnej przewagi rynkowej, stwierdzono, że 47% badanych firm jako najważniejsze źródło swojej przewagi rynkowej w UE uznało konkurencyjne koszty pracy w Polsce, przy relatywnie wysokich umiejętnościach siły roboczej. Drugim najczęściej wskazywanym źródłem przewagi konkurencyjnej okazała się konkurencyjna technologia własnego pochodzenia. W grupie małych przedsiębiorstw szczególnie istotnym czynnikiem umożliwiającym firmie skuteczne konkurowanie na rynkach UE jest własna technologia pozwalająca na oferowanie produktów wysokiej jakości po konkurencyjnej cenie. Na dalszych miejscach pod względem istotności uplasowały się następujące źródła przewagi konkurencyjnej:

- staranny wybór rynków i elastyczne ich zmiany,
- zdolności do uczenia się preferencji i zachowań odbiorców,
- wysoka integracja marketingu z produkcją i zaopatrzeniem,
- zdolności do uczenia się nowych technologii,
- integracja umiejętności technologicznych oraz marketingowych w kierownictwie,
- zdolności do uczenia się zachowań konkurentów,
- konkurencyjne ceny zaopatrzenia w części, podzespoły i materiały,
- umiejętności marketingowe,
- przywiązywanie szczególnej uwagi kierownictwa do uczenia się zarządu i pracowników,
- specjalne relacje międzyludzkie wewnątrz przedsiębiorstwa,
- konkurencyjne zdolności zbierania i przetwarzania informacji o odbiorcach oraz konkurentach,
- konkurencyjna technologia pochodząca z zewnątrz, stosowanie zleceń na zewnątrz firmy, konkurencyjne zdolności komunikowania się wewnątrz firmy, produkcja w krajach o bardzo niskiej cenie siły roboczej, importowane wzory i podzespoły.

Na podstawie dokonanej analizy wymienionych źródeł rynkowej przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynkach UE zespół badawczy sformułował cztery wybijające się na czoło podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej, tj.:

- niższe koszty pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach,
- konkurencyjna technologia własnego pochodzenia,
- przywiązywanie szczególnej wagi do starannego wyboru rynków zbytu,
- zdolność do uczenia się preferencji i zachowań odbiorców.

5. STRATEGIE NA PRZYSZŁOŚĆ

Zarówno literatura jak i prowadzone badania wskazują strategię firmy jako jeden z najważniejszych czynników determinujących prawidłowy rozwój firmy i wygrywanie walki konkurencyjnej na globalnym rynku. Wyniki badań pokazują, że polskie MSP są coraz bardziej świadome znaczenia strategii długookresowej, dostosowanej do sytuacji ekonomicznej firmy oraz uwarunkowań otoczenia. Większość z przedsiębiorstw tego sektora posiada strategię, nie zawsze w formie określonego dokumentu, a jedynie w umyśle kierownika lub właściciela. Mimo iż realizowane strategie są w większym stopniu oparte na wiedzy intuicyjnej niż na wiedzy teoretycznej, to okazują się trafne i mieszczą się w podręcznikowych klasyfikacjach strategii zalecanych dla małych i średnich przedsiębiorstw.⁸⁹ Przegląd tych klasyfikacji i charakterystyk poszczególnych strategii dla MSP prowadzi do następujących konkluzji:⁹⁰

- bardziej niż w przypadku dużych firm wybór i treść strategii MSP są wyznaczone przez indywidualność przedsiębiorcy i jego cechy osobowe,⁹¹
- ważnym czynnikiem kształtującym strategię MSP jest dążenie do specjalizacji i wyróżniania się wśród konkurentów,⁹²
- MSP dążą do znalezienia pozycji konkurencyjnej w niszy rynkowej lub produktowej,⁹³
- warunkiem powodzenia strategii rozwoju MSP jest stałe dążenie do wzrostu szeroko rozumianej innowacyjności firmy.⁹⁴

Szczególnie ważny jest ten ostatni warunek szeroko rozumianej innowacyjności obejmującej innowacyjność produktową, technologiczną, ekologiczną oraz innowacyjność systemów zarządzania, gdyż pozwala on firmie znaleźć korzystne miejsce na rynku oraz wzmocnić jego przewagę konkurencyjną i prowadzić do sukcesu firmy.

Innowacyjne strategie firmy to:

- wysoka innowacyjność produktów i technologii,
- kreatywność w tworzeniu nowych projektów,
- wiedzochłonność,
- stałe dostosowywanie się do potrzeb klientów.

a sposób opracowywania strategii innowacyjnej musi uwzględniać podstawowe zasady myślenia strategicznego, a więc:

⁸⁹ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Difin, Wyd. AE im O. Langego, Wrocław 2002, s. 100 i dalsze.

⁹⁰ A. Sosnowska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw prowadzące do sukcesu [w:] Strategie sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym*, (red. A. Sosnowska), IFGN SGH, Warszawa 2005, s.16.

⁹¹ M. Strużycki, s. 58.

⁹² J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżnij się lub zgiń, jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?* Op. cit.

⁹³ Klasyczne określenie strategii niszy można znaleźć w: P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 249-270.

⁹⁴ A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobejko, J.J. Brdulak, K. Chinowska: *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, Op. cit. s. 71-83.

- elastyczność,
- otwartość na zmiany,
- uwzględnianie zmian w otoczeniu firmy.⁹⁵

Jako interesującą dla sektora MSP obecnie i w przyszłości można rekomendować strategię działania w sieci, która pozwala na wykorzystanie możliwości strategicznych tkwiących we wzajemnym współdziałaniu powiązanych przez sieć przedsiębiorstw.⁹⁶

Przyszłe strategie firm sektora MSP powinny w większym niż dotychczas stopniu wykorzystywać możliwości, jakie stworzyło wejście do UE w zakresie wspierania innowacji i transferu technologii poprzez uczestnictwo w międzynarodowych programach B+R i realizacji inwestycji prowadzących do wzrostu konkurencyjności.⁹⁷

Polskim małym i średnim przedsiębiorstwom potrzebne są sukcesy rynkowe, które zapewnią im trwały rozwój oraz aktywny udział w konkrowaniu nie tylko na rynku unijnym, ale także na rynku światowym. Ich strategie powinny więc być ukierunkowane na osiąganie sukcesu. Prezentowane w tej pracy wyniki badań przeprowadzonych wśród firm MSP są zgodne z wynikami uzyskanymi przez H. Simona w klasycznej już pracy⁹⁸ opublikowanej przed 15 laty. Oporając się na wynikach badania ankietowego oraz szczegółowej analizie przypadków (case study), H. Simon sformułował następujące kryteria sukcesu firm MSP:

- zostać najlepszym w swojej wąskiej dziedzinie,
- osiągnąć wysoki udział w rynku (niszy rynkowej),
- zrozumieć klienta i porozumieć się z nim,
- postawić na innowacyjność,
- stawiać na zespół i kreatywność pracowników,
- zapewnić sprawne kierownictwo.⁹⁹

Jak widać czynniki sukcesu wymienione przez H. Simona mimo upływu czasu nie straciły znaczenia i z pewnością mogą służyć za podstawę do formułowania strategii sukcesu dla firm MSP.

Sukces MSP na rynku europejskim coraz częściej będzie możliwy do uzyskania dzięki aktywnemu uczestnictwu w sieciach przedsiębiorstw, które dzięki efektowi synergii posiadanych zasobów i umiejętności poszczególnych firm do nich należących mogą zwiększać swoją siłę i pozycję konkurencyjną na rynku europejskim. Ważną rolę będą odgrywały nowe formy or-

⁹⁵ S. Łobejko, A. Sosnowska, *Innowacyjne strategie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, op. cit. s. 399.

⁹⁶ Tamże, s. 400-402.

⁹⁷ A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobejko, J.J. Brdulak, K. Chinowska, *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, op. cit. s. 101-121.

⁹⁸ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, op. cit.

⁹⁹ Patrz: A. Sosnowska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw prowadzące do sukcesu* [w:] *Strategie sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym*, (red. A. Sosnowska), IFGN SGH, Warszawa 2005, s. 16.

ganizacyjne do których niewątpliwie można zaliczyć przedsiębiorstwa sieciowe oraz firmy wirtualne.

Przedsiębiorstwo sieciowe

Dystrybucja wytworzonych produktów w historii dotychczasowego rozwoju gospodarczego zawsze odgrywała ważną rolę. Nie ulega wątpliwości, iż we współczesnej gospodarce ta rola jest szczególnie ważna. Obecnie jest to nie tylko dystrybucja dóbr, ale także – a może nawet przede wszystkim dystrybucja – informacji o zapotrzebowaniu i zamówieniach, o zdolnościach produkcyjnych, możliwościach magazynowania, transportu czy wreszcie informacji handlowych od klienta. W epoce nowej gospodarki działalność produkcyjna, często kosztowna dla środowiska i wymagająca inwestycji w majątek trwały, będzie przenoszona do miejsc o niskich kosztach pracy. Powstanie globalnych sieci komputerowych, a zwłaszcza Internetu, umożliwiło powstanie przedsiębiorstw dystrybucyjnych, prowadzących swoją działalność przede wszystkim w przestrzeni elektronicznej. Przedsiębiorstwa takie zarządzają cyklem powstawania i sprzedaży produktu oraz kreowaniem dla niego rynku zbytu (reklama, promocja, działania marketingowe). Takie przedsiębiorstwo tworzy wartość dodaną, nie będąc właścicielem tradycyjnie pojmowanych środków produkcji. Dobrym przykładem są tutaj takie firmy jak BOSS czy NIKE. Firma BOSS jest znana na rynku markowych produktów odzieżowych, chociaż nie jest właścicielem żadnej fabryki odzieżowej. Firma BOSS zarządza swoją marką i płatnościami organizując wiele różnych przedsiębiorstw w jeden wspólny łańcuch produkcji i sprzedaży towarów. Podobnie postępuje firma NIKE w zakresie produkcji obuwia sportowego. Obecnie w łańcuchu produkcji i sprzedaży zaczyna się coraz częściej wyróżniać dwie jego części: materialną i niematerialną. Część materialna jest mniej dochodowa niż część niematerialna. Dlatego też przedsiębiorstwa obsługujące i umiejętnie zarządzające częścią niematerialną łańcucha dostaw mają ogromne możliwości osiągania przychodów, tworząc wartość dodaną przy stosunkowo niskich kosztach działania. Przedsiębiorstwa sektora MSP chcące współpracować z takimi firmami muszą się dostosować do ich sieciowego charakteru, a więc dokonać transformacji od przedsiębiorstwa tradycyjnego do przedsiębiorstwa sieciowego.

W procesie przechodzenia od przedsiębiorstwa tradycyjnego do firmy sieciowej wykorzystującej możliwości biznesowe, jakie oferuje gospodarka elektroniczna, można wyróżnić sześć etapów:

1. Etap pierwszy to działania najczęściej sprowadzające się do umieszczenia strony WWW, zawierającej informacje o firmie i jej produktach, w Internecie. Jest to najtańszy sposób komercjalizacji produktu. Na tym etapie możliwe jest zbieranie informacji o klientach odwiedzających daną stronę.
2. Drugi etap rozwoju polega na dodaniu do już istniejącej strony katalogu oferowanych produktów oraz umożliwienie składania zamówień tą drogą. Ten etap to dalsze ułatwienie procesu sprzedaży. Jego wadą jest jednak tradycyjny sposób realizacji płatności.
3. Etap trzeci to umożliwienie klientom dokonywania płatności drogą elektroniczną. Pozwala to na istotne uproszczenie i skrócenie czasu trwania procesu sprzedaży.
4. Kolejny, czwarty etap w rozwoju przedsiębiorstwa gospodarki elektronicznej to wdrożenie systemów umożliwiających telepracę.

5. Etap piąty to budowa Intranetu. Wynika to z konieczności usprawnienia procesów zarządzania w rozproszonym środowisku, jakie wykształciło się w dotychczasowym rozwoju przedsiębiorstwa.
6. Ostatni, szósty etap to dołączenie narzędzi do komunikowania się przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Takie przedsiębiorstwo można nazwać przedsiębiorstwem sieciowym, wykorzystującym możliwości techniczne stworzone w ramach gospodarki elektronicznej.

W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego przekształcającego się w przedsiębiorstwo sieciowe istotnie zmienia się proces sprzedaży widziany od strony klienta. Zmienia się również proces produkcji. Ta zmiana polega przede wszystkim na konieczności przystosowania się do daleko zindywidualizowanej produkcji dostosowanej do gustów i oczekiwań pojedynczego klienta. Oczywiście realizacja pojedynczego zamówienia mogłaby nie mieć ekonomicznego uzasadnienia. Szeroki dostęp zarówno klientów jak i dostawców do sieci pozwala zbierać wiele pojedynczych zamówień, kompletować je tak, aby miało sens wydanie zlecenia produkcyjnego. Wytworzony w ten sposób produkt jest idealnie dopasowany do wymogów klienta, który składając zamówienie, aktywnie uczestniczył w jego wykreowaniu. W gospodarce sieciowej następuje odwrócenie tradycyjnego kanału dystrybucyjnego: to klient zwraca się do dostawcy – zamawiając produkt, a nie jak to było dotychczas, dostawca do klienta – oferując gotowy produkt. Cały proces odbywa się w sieci, co sprawia, że odbywa się szybko i przy bardzo niskich kosztach.

Sieci powiązań

Współczesna gospodarka określana jest często jako gospodarka sieciowa, którą cechuje występowanie terytorialnych sieci powiązań między jednostkami gospodarczymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, akademickimi oraz jednostkami administracji publicznej. Powstawanie sieci powiązań jest odpowiedzią na potrzebę akumulacji kapitału niezbędnego do realizacji projektów wymagających po pierwsze dużych nakładów finansowych, a po drugie często obarczonych dużym ryzykiem. Kooperacja w sieci pozwala firmom MSP na podejmowanie się realizacji zadań, których w pojedynkę nie byłyby w stanie udźwignąć. Sieci mają poziomą formę organizacyjną (nie hierarchiczną) i mogą występować w różnych formach, na różnych poziomach oraz w różnych wymiarach przestrzennych. Ich lokalny lub regionalny wymiar jest nazywany skupieniem. Skupienie pełni rolę łączenia różnych przedsiębiorstw z organizacjami świadczącymi usługi biznesowe i finansowe, organami administracji publicznej, agendami rządowymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, uczelniami.¹⁰⁰ Przeważająca większość polskich firm to firmy sektora MSP. Ich funkcjonowanie na rynku unijnym będzie możliwe, jeśli będą potrafiły one wchodzić do europejskich sieci firm oraz umiejętnie kooperować z innymi firmami. Szansą dla polskich firm MSP jest także „współpraca z dużymi przedsiębiorstwami w ramach podwykonawstwa lub kooperacja tych firm, polegająca na nawiązywaniu wzajemnych kontraktów pomocowych, wymianie technologii i informacji, możliwości ekspansji partnerów na powiększonym obszarze działania, procesach wzajemnego

¹⁰⁰ R. Domański, *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 2004.

uczenia się firm powiązanych sieciami kooperacyjnymi, dzielenia ryzyka między współpracujące firmy itd.”¹⁰¹

Wirtualizacja przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa wirtualne odgrywają coraz większą rolę we współczesnej gospodarce. Coraz większego znaczenia nabierają nowo powstające sieci kooperujących przedsiębiorstw. Według K. Perechudy „wirtualny układ gospodarczy obejmuje sieć kooperujących przedsiębiorstw, których ogniwo scalające stanowi **firma integrator**, posiadająca wyróżniające kompetencje w zakresie systemów wytwarzania, infrastruktury technicznej, poziomu technologii, unikalnych umiejętności kadry, specyficznych metod marketingu, wdrożonych najnowszych koncepcji zarządzania itp.”¹⁰² Klasyczny układ gospodarczy tworzyły niezależne przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą na liberalnym rynku. Obecny poziom rozwoju gospodarczego sprawia, że przedsiębiorstwa coraz rzadziej są w stanie wytwarzać czy też oferować swoje usługi samodzielnie. Konkurencja dokonuje się drogą osiągania wysokich kompetencji, które trudno jest osiągnąć we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stąd jakby naturalną koniecznością chwili jest dążenie przedsiębiorstw do włączania się do sieci przedsiębiorstw. Sieci, które z jednej strony otwierają szerokie możliwości do zaoferowania własnych kompetencji, a z drugiej strony stwarzają możliwości dla korzystania z kompetencji innych firm.

Polskie MSP doceniają możliwości jakie stwarza wykorzystanie sieci. Firmy te realizują strategie oparte na wykorzystaniu kooperacji z innymi uczestnikami rynku w oparciu o powiązania sieciowe. Można wyróżnić cztery główne sposoby wykorzystania sieci przez małe i średnie przedsiębiorstwa:

1. Sieć jako źródło i odbiorca informacji;
2. Sieć jako pośrednik, transmisja informacji pomiędzy partnerami;
3. Firma jako uczestnik sieci realizującej wspólne cele utworzonego układu współpracy;
4. Firma działająca bezpośrednio w sieci, prowadząca działalność *on line*.¹⁰³

¹⁰¹ M. Niedziółka, *Współpraca przedsiębiorstw jako warunek ich konkurencyjności* [w:] *Przedsiębiorstwa i gospodarka Polski po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, (red. K. Kucinski), Materiały i Prace IFGN, Tom XCI, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 27.

¹⁰² K. Perechuda, *Wirtualne sieci przedsiębiorstw jako instrument dyfuzji wiedzy niejawnej* [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie* (pr. zb. pod red. R. Knosali), WNT, Warszawa 2004, s. 288.

¹⁰³ S. Łobejko, A. Sosnowska, *Innowacyjne strategie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, (red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak), Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 1030, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004, str. 400-401.

6. WNIOSKI DLA POLITYKI PRZEMYSŁOWEJ

Wyniki badań prowadzonych przez dwa niezależne zespoły badawcze wyraźnie wskazują na bardzo istotne znaczenie konkurencyjnej technologii własnego pochodzenia oraz relatywnie wysokich umiejętności w firmie. Polskie MSP posiadające wysokie umiejętności oraz własną technologię mają możliwość skutecznego konkurowania na rynku unijnym. Takich przedsiębiorstw jest w Polsce wiele, a jako wzorcowy przykład można tu wymienić firmy Vigo czy Solaris Laser. Polityka przemysłowa Polski powinna więc wspierać rozwój polskich firm rozwijających własne rozwiązania technologiczne, stwarzając lepsze warunki do działania zarówno dla firm już istniejących, jak i tych, które dopiero mogą powstać (start up). Warunki te mogą być stworzone drogą odpowiednich zmian w przepisach podatkowych, które dotychczas stawiły w znacznie lepszej sytuacji firmy importujące technologię od firm, które ją same, na własny użytek, wytwarzały (niemożność odliczenia VAT, podatki itp.) Bez wątpienia można przyjąć, że konkurowanie umiejętnościami i technologią to przyszłość dla wielu polskich MSP. Konkurowanie niskimi kosztami wytwarzania w miarę upływu czasu będzie stopniowo traciło na znaczeniu. Już teraz trzeba więc myśleć o stwarzaniu warunków dla rozwoju firm mogących konkurować na rynku europejskim innymi niż kosztowe metodami.

Wyniki badań wskazują na niski poziom wykorzystania przez firmy MSP potencjału ośrodków badawczo-rozwojowych i instytutów przy wprowadzaniu nowych produktów. Nowe produkty wprowadzane przez te przedsiębiorstwa są w większości wytwarzane we własnym zakresie. Należy więc podejmować działania zmierzające do zmiany tej niekorzystnej sytuacji i stworzyć mechanizmy zachęcające zarówno firmy do zamawiania nowych produktów w jednostkach badawczo-rozwojowych i instytutach, jak i te jednostki do szybkiego i elastycznego realizowania takich zamówień.

Firmy sektora MSP współpracujące z jednostkami badawczo-rozwojowymi częściej zlecają wykonanie określonych zadań cząstkowych niż opracowanie całkowicie nowych produktów. Polityka przemysłowa powinna tworzyć rozwiązania skłaniające do lepszego niż dotychczas wykorzystania jednostek badawczo-rozwojowych i instytutów do opracowania nowych produktów od A do Z na rzecz firm sektora MSP.

ANEKS

PRZYKŁADY FIRM INNOWACYJNYCH Z SEKTORA MSP

Zostaną zaprezentowane firmy należące do grupy małych i średnich firm innowacyjnych, uznane w zespole Katedry Zarządzania Innowacjami – przeprowadzającym badanie konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym – jako firmy, które sukces rynkowy i ekonomiczny osiągnęły dzięki działalności innowacyjnej. Z grona trzydziestu badanych firm wybrano te, które stosunkowo najlepiej odpowiadają przyjętym kryteriom kwalifikacyjnym firmy innowacyjnej.

1. Firma Solaris Laser SA – wywiad z prezesem dr. inż. Lechem Borucem przeprowadził S. Łobejko.

Firma została założona w 1991 roku przez pracowników Politechniki Warszawskiej jako firma prywatna (obecnie spółka akcyjna). Podstawowe produkty firmy to przemysłowe systemy laserowe przeznaczone do znakowania i cięcia laserowego różnych tworzyw od metali poprzez szkło, tworzywa sztuczne do drewna. Podstawowe osiągnięcie techniczne firmy stanowi sprzężenie lasera z komputerem, co pozwala na precyzyjne wykonanie zaprogramowanego znaku.

Opracowane w przedsiębiorstwie przemysłowe urządzenia laserowe należą do grupy urządzeń high-tech ze względu na technologię, szybkość, wydajność oraz dokładność wykonywanych oznaczeń. Sukces firmie zapewnia umiejętność dostosowania urządzeń do wymagań klienta, stałe doskonalenie konstrukcji urządzeń, zapewnienie sprawnego serwisu oraz umiętny marketing. Droga do rynku światowego biegła przez kontakty z dystrybutorem niemieckim. Zdobyte referencje pierwszych klientów pozwoliło na kontakt z sieciami dilerскими w innych krajach i obecnie znakowarki laserowe Solaris znane są na całym świecie. Firma corocznie eksportuje większość swojej produkcji, a udział eksportu w wartości produkcji wynosi około 90%. Kontakty z klientami wpływają na stałe doskonalenie produktów i wprowadzanie nowych modeli dostosowanych do wymagań odbiorców.

Za najważniejsze źródła innowacji firma uznaje własne projekty oraz inspiracje płynące od klientów. Produkty i technologie spełniają normy europejskie i światowe.

Ważnym źródłem wiedzy dla firmy jest też stała współpraca pracowników firmy ze środowiskiem nauki, w szczególności z Politechniką Warszawską.

Niewątpliwie najważniejszym źródłem sukcesu firmy są cechy osobowe Prezesa oraz jego najbliższych współpracowników. Cechuje ich wiedza, wysokie kwalifikacje zawodowe, kreatywność oraz umiejętność pracy w zespole, co przekłada się na innowacyjność produktów i technologii.

Firma wypracowała własną strategię rozwoju, którą modyfikuje, dostosowując się do wymagań rynku i tendencji postępu technologicznego.

Swoją szansę rozwojową upatruje w zwiększeniu zamówień ze strony sieci dystrybucji na świecie, co pozwoli na dotarcie do nowych klientów.

Akcesja Polski do UE nie zmieniła strategii firmy, gdyż rynek europejski był w zakresie jej działań i firma współpracowała z klientami europejskimi od dawna. Z uznaniem przyjęto ułatwienia w handlu związane z otwarciem granic.

2. Firma Vigo-System SA – na podstawie wywiadu przeprowadzonego z prezesem firmy dr. inż. Andrzejem Nowakiem i dr inż. Mieczysławem Grudniem.

Firma Vigo-System powstała w 1987 roku jako inicjatywa grupy naukowców Wojskowej Akademii Technicznej zainteresowanych produkcyjnym wykorzystaniem oryginalnej, polskiej technologii produkcji niechłodzonych, fotonowych detektorów podczerwieni na bazie telurku kadmowo-rtęciowego.

Podstawowym produktem firmy stała się rodzina detektorów promieniowania średniej i dalekiej podczerwieni, które nie wymagają chłodzenia kriogenicznego ciekłym azotem. Detektory te znalazły szereg zastosowań do zdalnego pomiaru temperatury, pomiaru składu chemicznego gazów, cieczy i ciał stałych, metrologii promieniowania podczerwonego, spektroskopii i technologii laserowej oraz w urządzeniach stosowanych w technice wojskowej np. dalmierze laserowe, urządzenia ostrzegające o namierzaniu i wiele innych.

Od początku istnienia firma stale doskonaliła swoje produkty, badając rynek i dostosowując ofertę do potrzeb klientów.

Głównymi odbiorcami firmy stali się klienci zagraniczni spośród laboratoriów badawczych, producentów urządzeń wojskowych i w medycynie – udział produkcji kierowanej na eksport to 60-70%.

Firma zasługuje na miano firmy innowacyjnej, gdyż w sposób ciągły pod kierownictwem prof. Józefa Piotrowskiego prowadzone były prace badawcze. Ostatnim osiągnięciem jest realizacja projektu zakupu i instalacji laboratorium badawczego MOCVD (Metal Organic Chemical Vapour Deposition). Urządzenie najnowocześniejsze w świecie, zakupione wspólnie z Wojskową Akademią Techniczną, pozwala na prowadzenie dalszych badań nad stosowaną technologią z możliwością tworzenia nowej technologii detektorów podczerwieni opartych na wykorzystaniu związków metaloorganicznych. Pozwoli to projektować nowe typy detektorów podczerwieni oraz innych urządzeń wykorzystujących metodę detekcji promieniowania podczerwonego.

Jednym z ostatnich osiągnięć firmy obok rozwoju rodziny detektorów jest uruchomienie produkcji kamery termowizyjnej przeznaczonej do zastosowań przemysłowych.

Prace badawcze prowadzone są własnymi siłami pracowników firmy, aż dwanaście osób zatrudnionych to pracownicy naukowo-badawczy.

Firma Vigo daje przykład otwartości na kontakty z otoczeniem. Podstawą sukcesu firmy jest konsekwentnie realizowana strategia innowacji w zdobytej niszy rynkowej.

Akcesję do Unii Europejskiej firma przyjęła ze spokojem ze względu na ustabilizowane związki z klientem zagranicznym. Pozytywnie oceniono zniesienie barier celnych do UE, co ułatwiło handel oraz poprawiło partnerskie stosunki z klientami.

Firma napotyka jednak na biurokratyczne bariery związane z restrykcyjnymi przepisami w zakresie ochrony środowiska w UE oraz z koniecznością uzyskiwania licencji na sprzedaż niektórych towarów.

Dowodem dynamiki rozwojowej firmy jest podjęcie starań o rozpoczęcie budowy nowej, własnej siedziby, co przyczyni się do stabilizacji i umożliwi dalsze zwiększanie zakresu działań.

3. Firma CEMAT-Silicon – na podstawie wywiadu z dr. Andrzejem Bukowskim prezesem firmy.

Firma CEMAT-Silicon powstała w 1992 roku jako inicjatywa byłych pracowników Centrum Naukowo-Produkcyjnego Materiałów Elektronicznych i pracowników ITME. Inicjatorzy chcieli uratować przynajmniej część potencjału produkcyjnego przemysłu materiałów półprzewodnikowych, który nie wytrzymał warunków transformacji polskiej gospodarki na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych.

Podstawą dla utworzenia firmy była nowoczesna technologia produkcji przetworzonych kryształów krzemu, z których wytwarzano zróżnicowany asortyment płytek polerowanych z nakładanymi warstwami epitaksjalnymi.

Technologia krzemu dla elektroniki należy do dziedzin wysokiej techniki i musi być stale doskonalona w miarę postępu u producentów wyrobów wykorzystujących ten materiał.

Znając potrzeby rynku, głównie za granicą zespół naukowców i inżynierów postanowił stworzyć firmę prywatną, której udziałowcami stali się pracownicy Instytutu Technologii Materiałów Elektronicznych oraz pracownicy firmy CEMAT70.

Według stanu na 2005 rok podział akcjonariatu jest następujący: około 30% akcji należy do CEMAT 70 i ITME, a 70% do pracowników, w tym około 15% do zarządu.

Zasadniczym produktem firmy są krzemowe płytki od 3" do 6" polerowane lub pokryte cienką powłoką epitaksjalną, dostosowywane do indywidualnych wymagań klientów co do grubości, gładkości oraz chemicznych i elektrycznych parametrów, odpowiadających światowym standardom technologii półprzewodnikowej, określanym przez normy ASTM-SEMI. Podstawowe surowce do produkcji są sprowadzane od renomowanych dostawców głównie z USA i Japonii. Maszyny i urządzenia także pochodzą od światowych producentów wyposażenia dla przemysłu elektronicznego.

Technologia produkcji została opracowana w firmie, a autorami są jej pracownicy, a także pracownicy ITME. Proces technologiczny, w którym następuje przekształcenie surowego krzemu w produkt handlowy jest złożony i składa się z kilkudziesięciu operacji, w czasie których surowiec jest poddawany obróbce termicznej, mechanicznej i chemicznej oraz wielokrotnej precyzyjnej kontroli technicznej.

Wartość sprzedaży produktów znacznie wzrosła w okresie funkcjonowania firmy jako samodzielnego przedsiębiorstwa, przekraczając 15 mln dol. USA rocznie. Firma zdobyła nabywców w niszy produktów krzemowych dla elektroniki, znajdując odbiorców wśród prestiżowych firm amerykańskich, japońskich, tajwańskich oraz europejskich.

W latach 2001-2004 regionalna struktura sprzedaży wyniosła 17% USA, 35% Japonia i Daleki Wschód, 48% klienci europejscy. W zasadzie całość produkcji jest kierowana na eksport.

Swoje miejsce wśród producentów płytek krzemowych CEMET-Silicon znalazł dzięki nowoczesnej technologii, wysokiej jakości produktów oraz dużej elastyczności i szybkości w dostosowywaniu się do rosnących wymagań odbiorców stosujących produkty Siliconu w wielu wyrobach elektronicznych. Jest to możliwe dzięki wiedzy i umiejętnościom technologicznym kadry naukowej i inżynierskiej pracującej w przedsiębiorstwie. Prowadzone są stałe prace badawcze, które mają na celu uzyskiwanie parametrów technologicznych wymaganych przez klientów.

Firma rozwinęła też działalność marketingową, która przede wszystkim polega na utrzymywaniu kontaktów ze stałymi klientami oraz pośrednikami handlowymi na danym rynku. Firma uczestniczy w corocznych targach branżowych między innymi Semicon w Monachium.

Personel firmy to 260 pracowników, wśród których jest 40 inżynierów, w tym trzech posiada stopień doktora. Na rzecz firmy pracuje też zespół pracowników ITME zajmujący się technologią krzemu.

Wszyscy oni to są ludzie, którzy związali swoje losy z przedsiębiorstwem, są pracownikami i akcjonariuszami firmy, a więc starają się ze wszystkich sił dbać o jej rozwój. Jednocześnie dysponują najnowszą wiedzą, którą zyskują poprzez kontakty ze światem nauki, wnikliwą obserwację trendów rozwoju branży elektroniki półprzewodnikowej oraz współpracę z odbiorcami produktów.

Przedstawiony przykład firmy innowacyjnej działającej w dziedzinie wysokiej technologii wskazuje, że mimo wielu trudności udało się jej znaleźć i utrzymać swoje miejsce w niszy rynkowej. Stało się to dzięki ludziom, którzy rozumieją potrzebę stałego doskonalenia wytwarzanego produktu i technologii celem dostosowywania się do wymagań zagranicznego klienta w warunkach konkurencyjnego rynku.

CEMAT-Silicon dostarcza też dowodów na możliwość udanych rozwiązań w procesie transferu technologii z jbr. do produkcji.

4. Firma YDP (Young Digital Poland) SA – na podstawie wywiadu z panią Anną Morawską przeprowadzonego przez dr S. Łobejkę.

Firma YDP istnieje od 1990 roku. Siedzibą firmy jest Gdańsk. Inicjatorami powstania firmy było czterech studentów Politechniki Gdańskiej, którzy założyli Young Digital Poland Laboratorium Inżynierii Dźwięku. Firma rozpoczęła od projektowania komputerowych systemów do pomiarów akustycznych, a następnie zaczęła tworzyć komputerowe programy do nauki języków obcych.

W 1994 roku firma YDP wydała Media Euro – pierwszy multimedialny program na płycie CD. W tym samym roku powstał Euro Plus Flying Colours, który otrzymał prestiżową nagrodę EuroPrix i otworzył firmie szerokie możliwości eksportowe na rynki europejskie (do 60% wartości eksportu w wartości sprzedaży). Firma rozpoczęła także produkcję programów multimedialnych dla dzieci, a od 2000 roku rozpoczęła produkcję multimedialnych podręczników eduROM przeznaczonych dla szkół podstawowych i gimnazjów, sprzedawanych w Polsce oraz w wielu krajach europejskich.

Obecnie YDP jest europejskim liderem w produkcji programów do nauki języków obcych, jej najpopularniejszy program Euro Plus Revard sprzedawany jest w prawie trzydziestu krajach świata.

Firma opracowała także platformę e-learningową do wykorzystania w Internecie bądź sieci korporacyjnej – Leasing Enviroment On line (LEO) wdrożoną w Norwegii i we Włoszech.

Źródłem sukcesów firmy jest kreatywność pracowników. Spośród 300 zatrudnionych 90% ma wyższe wykształcenie oraz posiada wysokie kwalifikacje w tworzeniu wysokiej klasy programów informatycznych. Pracowników cechuje ogromne zaangażowanie w pracy oraz umiejętności pracy zespołowej.

Dla YDP wejście do Unii Europejskiej nie zmieniło warunków działania na rynkach zagranicznych, gdyż firma była tam wcześniej obecna, natomiast poprawę odnotowano w obszarze procedur handlowych i ułatwień w przekraczaniu granic.

Firma YDP jest przykładem prężnej firmy innowacyjnej działającej w obszarze nowoczesnych technologii informatycznych, która z powodzeniem znalazła sobie niszę w obszarze multimedialnych programów edukacyjnych.

5. Medcom Sp. z o.o. – na podstawie wywiadu z dyrektorem mgr. inż. Sławomirem Wesołkiem.

Medcom to kolejna firma, która powstała z inicjatywy pracowników wyższej uczelni. Założyła ją grupa młodych pracowników Wydziału Elektrycznego Politechniki Warszawskiej. Początkowo firma działała jako typowa firma garażowa, a czterech współwłaścicieli samodzielnie realizowało projekty produkcyjne.

Podstawowym źródłem przychodów do 1993 roku była produkcja zasilaczy bezprzewodowych UPS dla potrzeb rynku komputerów osobistych. Firma rozwijała się stopniowo zdobywając nowych klientów, którym proponowano własne projekty. Przełomowym momentem było uruchomienie w 1992 roku produkcji zasilaczy buforowych przeznaczonych dla energetyki. Od tego czasu firma specjalizuje się w produkcji urządzeń przeznaczonych dla energetyki. Lista produktów obejmuje wiele produktów, jak zasilacze, przetwornice, systemy zasilania, urządzenia pomiarowe.

Firma produkuje te urządzenia, dostosowując je do potrzeb konkretnego klienta.

Podstawowe założenia strategiczne koncentrują się wokół utrzymywania firmy w niszy rynkowej obejmującej produkcję urządzeń zasilających w dziedzinie elektroenergetyki przeznaczonych dla odbiorców w przemyśle, transporcie kolejowym i miejskim zarówno w kraju jak i za granicą.

Udział eksportu w wartości produkcji osiąga 40%.

Rozwiązania konstrukcyjne opracowane w firmie mają cechy nowości i oryginalności. Ich zaletą jest umiejętność dostosowania projektu do indywidualnych wymagań klienta. Źródłem sukcesu firmy jest innowacyjność rozwiązań z jednoczesnym dostosowaniem ich do innych rozwiązań energetycznych stosowanych u klientów. Wymaga to stałego śledzenia tendencji postępu technicznego w tej dziedzinie.

Pracownicy firmy to zgrany zespół złożony z wysoko wykwalifikowanych specjalistów o wysokiej wiedzy i kreatywności.

6. Firma Kooperacja Techniczne SA – wywiad z Prezesem Zarządu mgr. inż. Waldemarem Rogujskim przeprowadził dr S. Łobejko.

Firma rozpoczęła działalność w połowie lat osiemdziesiątych początkowo jako zakład rzemieślniczy, który wytwarzał drabiny pokojowe i inne wyroby metalowe. Jednak ambicje prezesa i właściciela firmy sięgały dalej. Po ukończeniu studiów MBA podjął decyzję o zmianie profilu działania i podjęciu specjalizacji w metalowych obudowach do urządzeń elektronicznych. Od 1995 roku firma rozpoczęła współpracę z lotnictwem w Polsce i zaczęła produkcję konsoli stanowisk dowodzenia i centrów kontroli lotów. Wymagało to nabycia nowoczesnych maszyn do obróbki plastycznej i opanowania nowoczesnej technologii.

Kolejny przełom w działalności firmy to rok 2000, kiedy firma rozpoczęła produkcję linii technologicznych do montażu modułów poduszek powietrznych do samochodów według własnych projektów. Była to niezwykle trafna decyzja, która pozwoliła firmie nawiązać kontakty z koncernami samochodowymi.

Stopniowy rozwój doprowadził do ukształtowania się firmy, która projektuje i wykonuje skomplikowane urządzenia, jak:

- dyspozytornie dla lotniczych wież kontrolnych, przemysłu energetycznego i cementowni,

- obudowy dla zastosowań wojskowych,
- obudowy dla czytników paszportów, stosowane w portach lotniczych,
- obudowy centralek przeciwpożarowych,
- urządzenia automatyki przemysłowej,
- stanowiska montażu i kontroli poduszek powietrznych.

Produkty wytwarzane w firmie cechuje wysoki stopień innowacyjności. Ze względu na ich często unikalny charakter powstają w ścisłej współpracy z odbiorcami, którzy uczestniczą w fazie projektowania oraz montażu.

Głównym źródłem sukcesów firmy jest osobowość właściciela, który jednocześnie jest prezesem firmy. Jest on dynamiczny, twórczy i wszechstronnie wykształcony (studia techniczne i MBA). Potrafi również współpracować z zespołem pracowników. Te cechy pozwoliły na stworzenie dynamicznie rozwijającej się firmy, której podstawowym celem jest innowacyjność i elastyczność działania oraz umiejętne wykorzystywanie biznesowych okazji.

Przedstawione przykłady to firmy, które zespół Katedry Zarządzania Innowacjami obserwował przez dłuższy czas, poznając ich kierownictwo, strategię oraz wyniki działalności. Uznaliśmy, że mogą one być dobrym przykładem dla innych małych i średnich przedsiębiorstw oraz dowodem, że warto również w Polsce budować przyszłość firmy na podstawie prowadzonej działalności innowacyjnej. Firmy te pokazują, że jeśli produkty odznaczają się wysokim stopniem nowoczesności, to mogą znaleźć odbiorców nie tylko w kraju, ale także na całym świecie. Warunkiem są stałe zmiany dostosowujące produkt do wymagań odbiorcy.

Wymienione firmy drogę do klienta znajdują przez kontakty z branżowymi sieciami handlowymi. W łączności z klientami pomagają osobiste kontakty zawiązywane w czasie targów, konferencji naukowych itp.

Jest charakterystyczne, że podstawowe źródła nowych projektów to własne badania bądź projekty inicjowane przez zarządzających firmą. Są to najczęściej osoby o wysokich kwalifikacjach merytorycznych oraz umiejętnościach menedżerskich. Najczęściej swoją dalszą przyszłość wiążą z firmą i inwestują w podnoszenie kwalifikacji, biorąc pod uwagę jej potrzeby.

Jest interesującym, że właściciele firm innowacyjnych wykazują dużą ostrożność w dziedzinie inwestycji. Inwestycje realizują, bazując na środkach własnych, obawiając się kredytów, zaś pomoc z funduszy Unii Europejskiej uważają za bardzo trudną do zdobycia, przede wszystkim ze względu na skomplikowane procedury i pracochłonność przygotowania projektu.

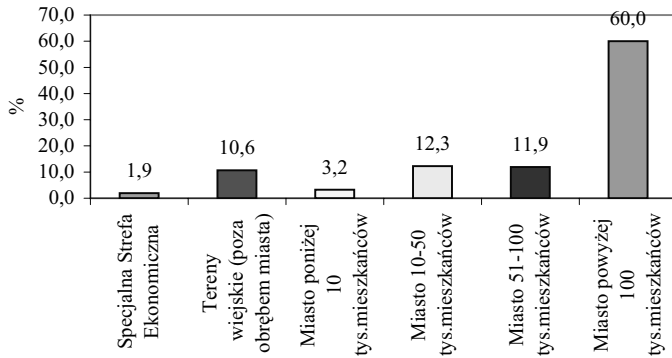
SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Struktura badanych firm wg siedziby firmy	73
Wykres 2. Struktura badanych firm wg województw	73
Wykres 3. Struktura badanych firm wg roku założenia firmy	73
Wykres 4. Struktura badanych firm wg typu własności	74
Wykres 5. Struktura badanych firm wg formy organizacyjno-prawnej	74
Wykres 6. Struktura badanych firm wg średniej liczby zatrudnionych w 2004 r.	74
Wykres 7. Struktura badanych firm wg średniej liczby zatrudnionych w 2004 r.	75
Wykres 8. Struktura badanych firm wg głównego rodzaju działalności	75
Wykres 9. Struktura badanych firm pod względem produkcji sprzedanej w latach 1999-2004 w przedziałach	75
Wykres 10. Struktura badanych firm pod względem produkcji sprzedanej w latach 1999-2004 (w mln zł)	76
Wykres 11. Czy firma eksportuje swoje produkty/usługi?	76
Wykres 12. Struktura badanych firm pod względem procentowego udziału eksportu w produkcji sprzedanej ogółem w latach 1999-2004	76
Wykres 13. Struktura badanych firm pod względem procentowego udziału eksportu w produkcji sprzedanej ogółem w latach 1999-2004 w przedziałach	77
Wykres 14. Zamiary firm dotyczące eksportu produktów/usług	77
Wykres 15. Zamiary firm dotyczące wielkości zatrudnienia w latach 2005-2007	77
Wykres 16. Czy w firmie są jednostki cechujące się wysoką kreatywnością w tworzeniu innowacji?	78
Wykres 17. Kto w firmie jest pomysłodawcą innowacji?	78
Wykres 18. Jak oceniana jest rola kreatywności w rozwoju i sukcesach firmy?	78
Wykres 19. Czy firma prowadzi politykę zarządzania personelem związaną z pozyski- waniem jednostek twórczych i rozwojem kreatywności pracowników	79
Wykres 20. Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?	79
Wykres 21. Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?	79
Wykres 22. Skąd firma bierze nowe produkty?	80
Wykres 23. Struktura badanych firm pod względem odsetka przychodów przeznaczanych na prace badawczo-rozwojowe związane z wytwarzaniem nowych produktów lub zakupem licencji na nowe produkty	80
Wykres 24. Struktura badanych firm pod względem odsetka przychodów przeznaczanych na prace badawczo-rozwojowe związane z wytwarzaniem nowych produktów lub zakupem licencji na nowe produkty (w przedziałach)	80
Wykres 25. Czy w latach 1999-2004 firma ponosiła nakłady inwestycyjne?	81
Wykres 26. Nakłady inwestycyjne firm w latach 1999-2004	81
Wykres 27. Nakłady inwestycyjne firm w latach 1999-2004	81
Wykres 28. Źródła finansowania inwestycji	82

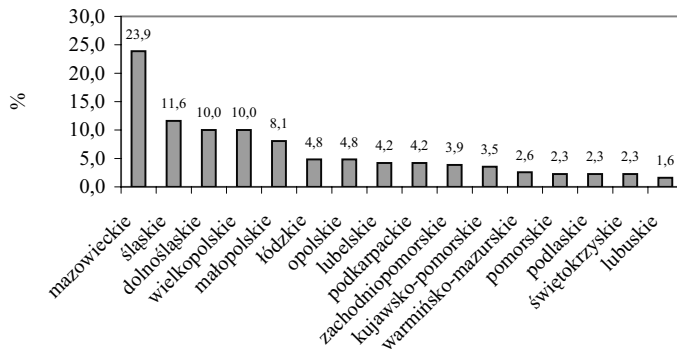
Wykres 29. Struktura firm na rynkach, na których sprzedają swoje produkty pod względem pozycji na rynku	82
Wykres 30. Pozycja przedsiębiorstwa na rynkach, na których sprzedaje swoje produkty	82
Wykres 31. Czy rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, to rynek niszowy?	83
Wykres 32. Poziom nowości wytwarzanych produktów oraz posiadanych maszyn i urządzeń	83
Wykres 33. Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?	83
Wykres 34. Forma strategii firmy	84
Wykres 35. Jak często strategia firmy jest modyfikowana?	84
Wykres 36. Strategia stosowana w firmie	85
Wykres 37. Czy firma zmieniła swoją strategię po wejściu do UE?	85
Wykres 38. W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	86
Wykres 39. Chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE	86
Wykres 40. Konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych po wejściu do UE	87

WYKRESY

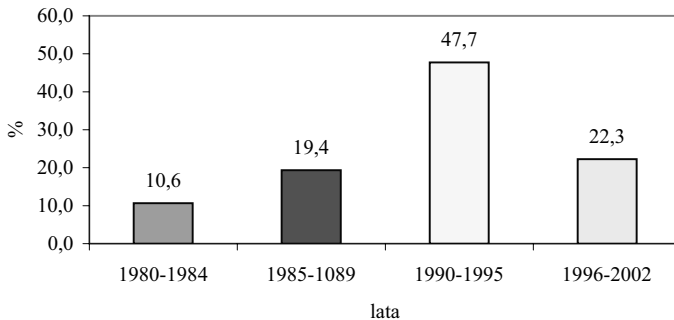
Wykres 1. Struktura badanych firm wg siedziby firmy



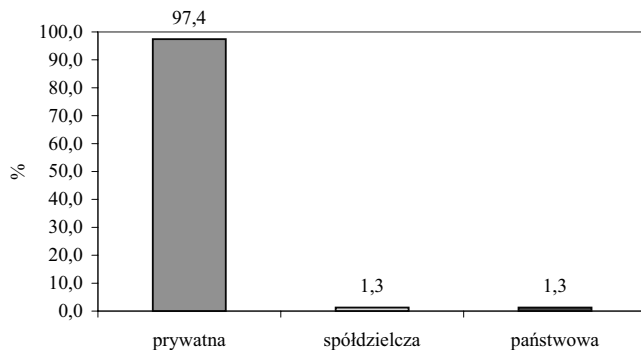
Wykres 2. Struktura badanych firm wg województw



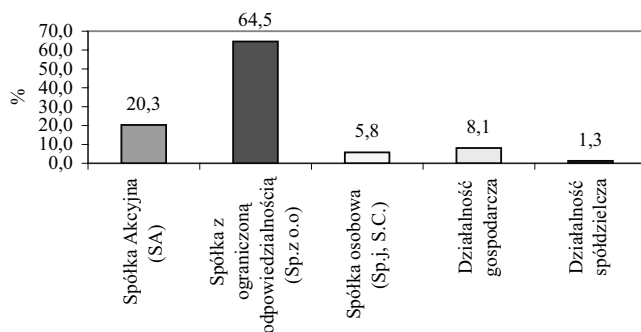
Wykres 3. Struktura badanych firm wg roku założenia firmy



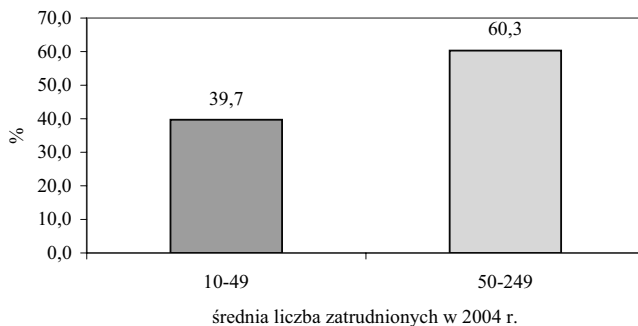
Wykres 4. Struktura badanych firm wg typu własności



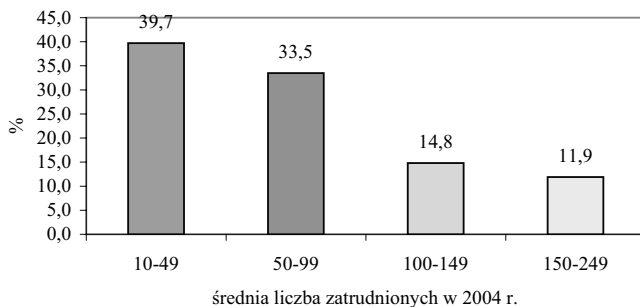
Wykres 5. Struktura badanych firm wg formy organizacyjno prawnej



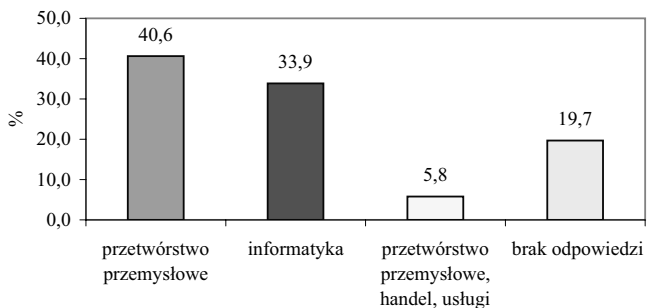
Wykres 6. Struktura badanych firm wg średniej liczby zatrudnionych w 2004 r.



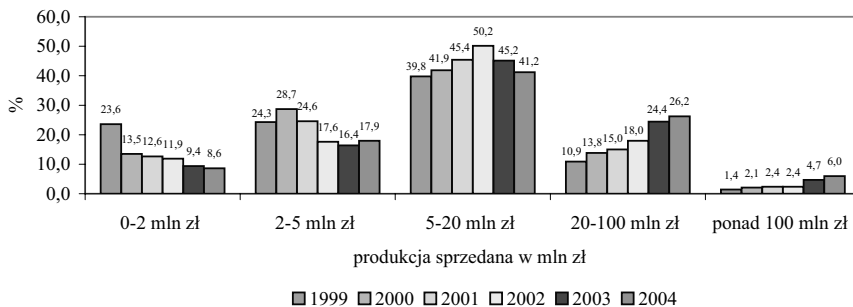
Wykres 7. Struktura badanych firm wg średniej liczby zatrudnionych w 2004 r.



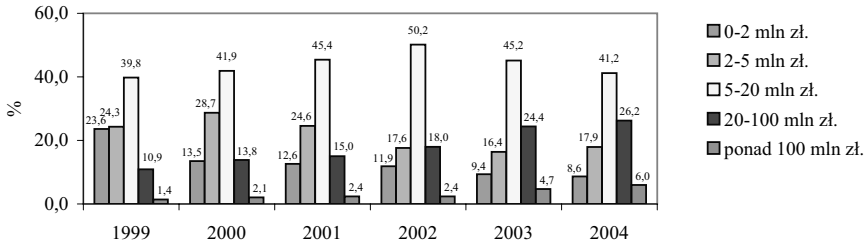
Wykres 8. Struktura badanych firm wg głównego rodzaju działalności



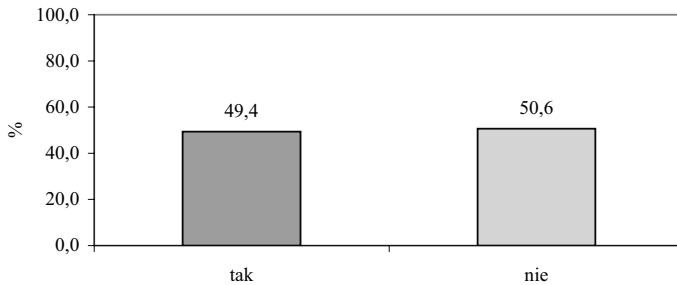
Wykres 9. Struktura badanych firm pod względem produkcji sprzedanej w latach 1999-2004 w przedziałach



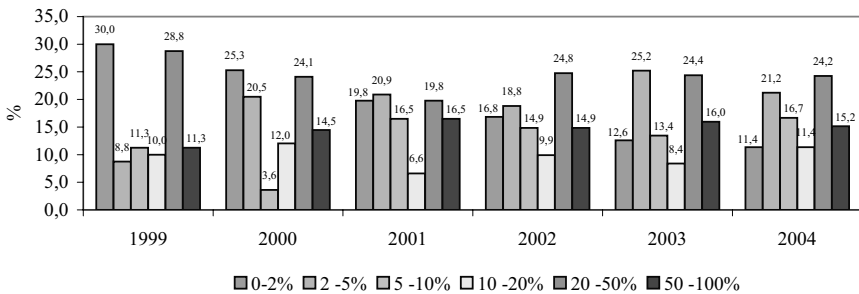
Wykres 10. Struktura badanych firm pod względem produkcji sprzedanej w latach 1999-2004 (w mln zł)



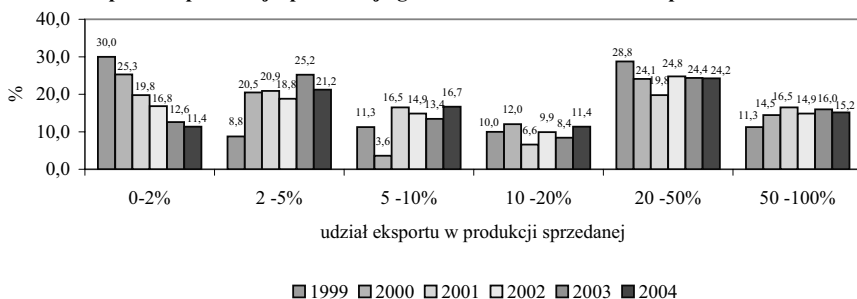
Wykres 11. Czy firma eksportuje swoje produkty/usługi ?



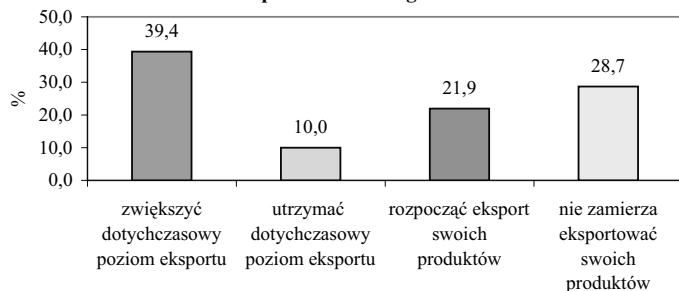
Wykres 12. Struktura badanych firm pod względem procentowego udziału eksportu w produkcji sprzedanej ogółem w latach 1999-2004



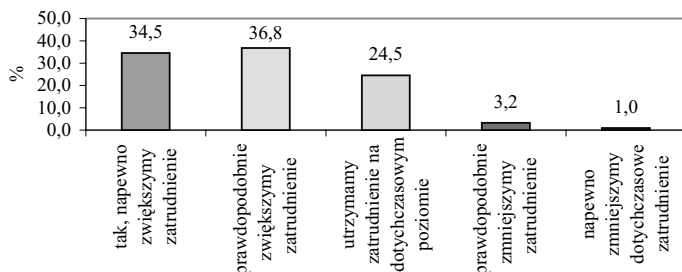
Wykres 13. Struktura badanych firm pod względem procentowego udziału eksportu w produkcji sprzedanej ogółem w latach 1999 - 2004 w przedziałach



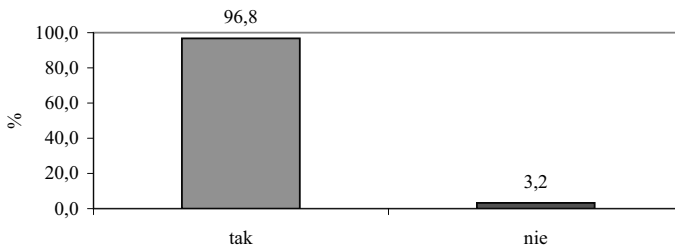
Wykres 14. Zamiary firm dotyczące eksportu produktów/usług



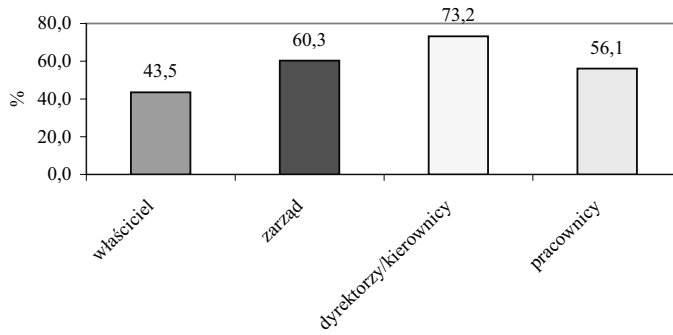
Wykres 15. Zamiary firm dotyczące wielkości zatrudnienia w latach 2005-2007



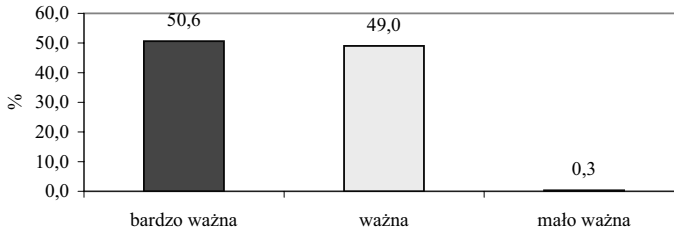
Wykres 16. Czy w firmie są jednostki cechujące się wysoką kreatywnością w tworzeniu innowacji?



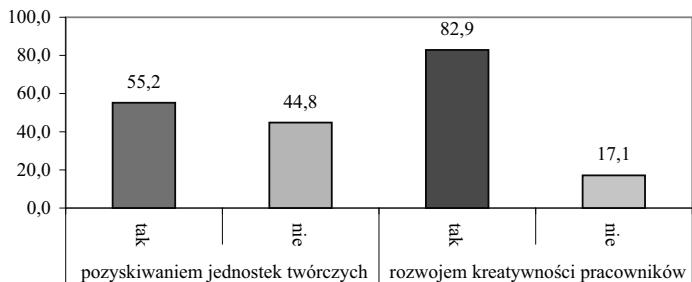
Wykres 17. Kto w firmie jest pomysłodawcą innowacji?



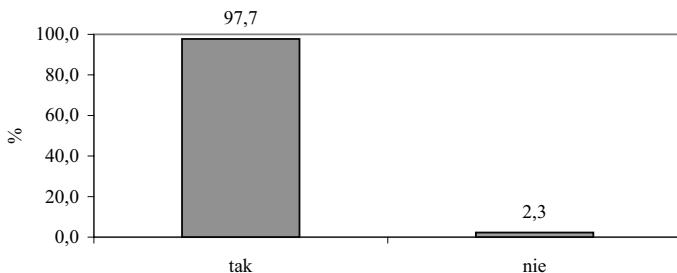
Wykres 18. Jak oceniana jest rola kreatywności w rozwoju i sukcesach firmy?



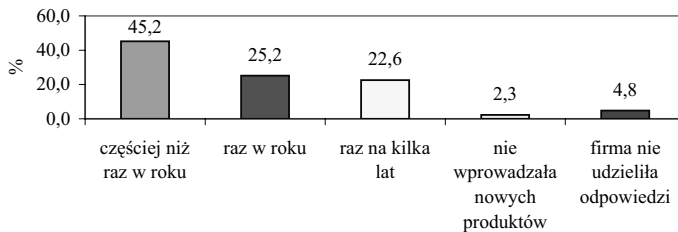
Wykres 19. Czy firma prowadzi politykę zarządzania personelem związaną z pozyskiwaniem jednostek twórczych i rozwojem kreatywności



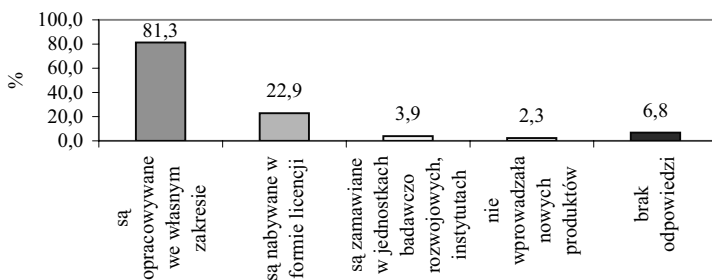
Wykres 20. Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?



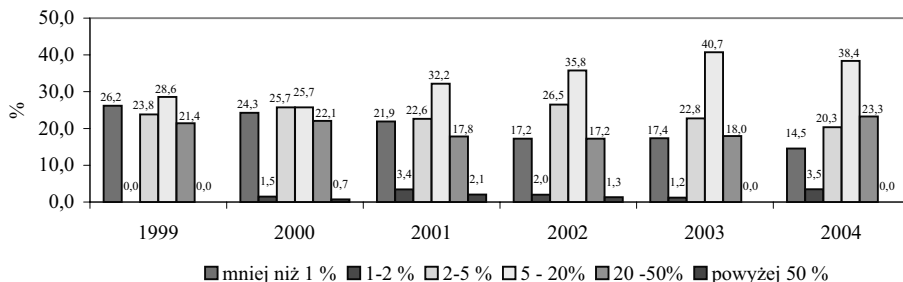
Wykres 21. Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?



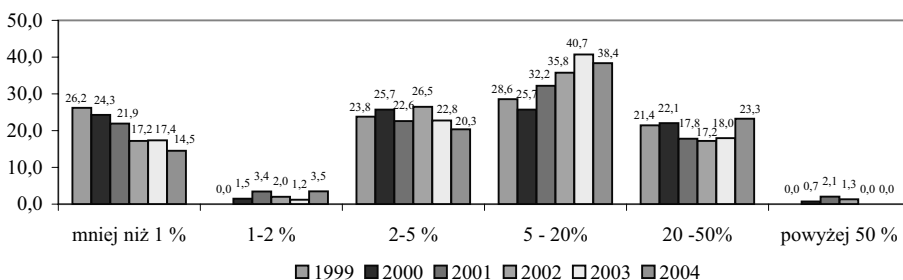
Wykres 22. Skąd firma bierze nowe produkty?



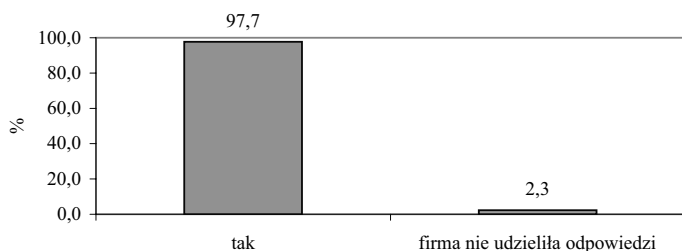
Wykres 23. Struktura badanych firm pod względem odsetka przychodów przeznaczanych na prace badawczo rozwojowe związane z wytwarzaniem nowych produktów lub zakupem licencji na nowe produkty



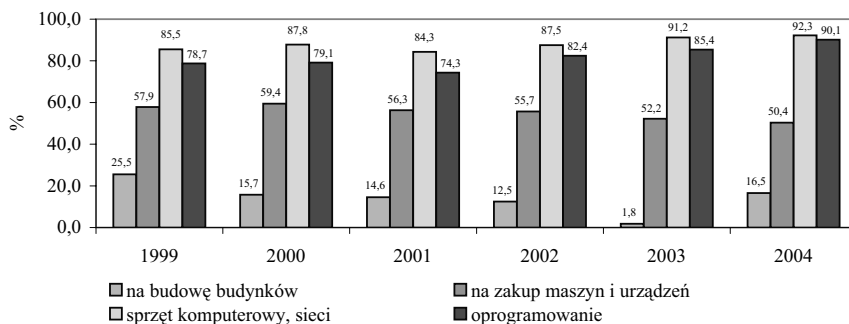
Wykres 24. Struktura badanych firm pod względem odsetka przychodów przeznaczanych na prace badawczo rozwojowe związane z wytwarzaniem nowych produktów lub zakupem licencji na nowe produkty (w przedziałach)



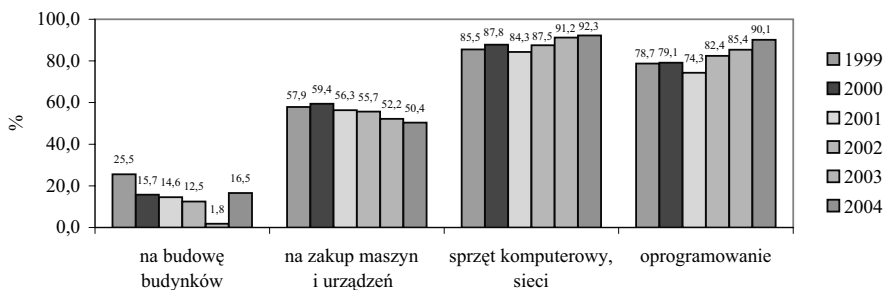
Wykres 25. Czy w latach 1999-2004 firma ponosiła nakłady inwestycyjne ?



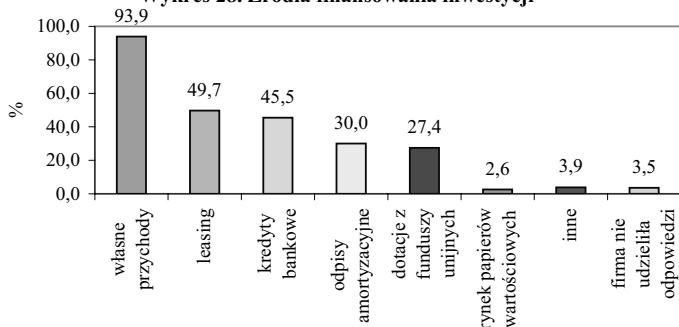
Wykres 26. Nakłady inwestycyjne firm w latach 1999-2004



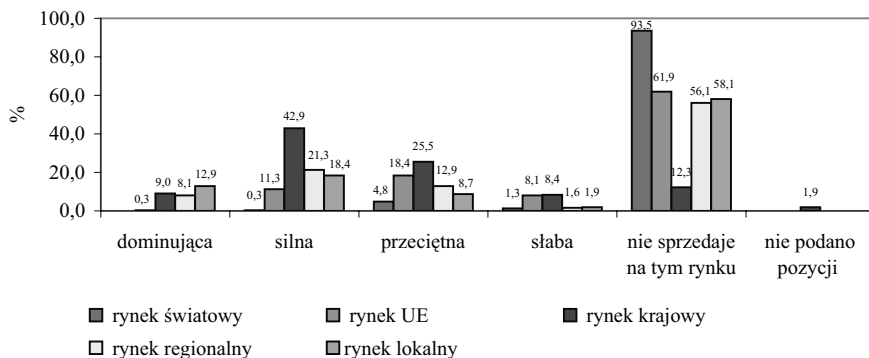
Wykres 27. Nakłady inwestycyjne firm w latach 1999-2004



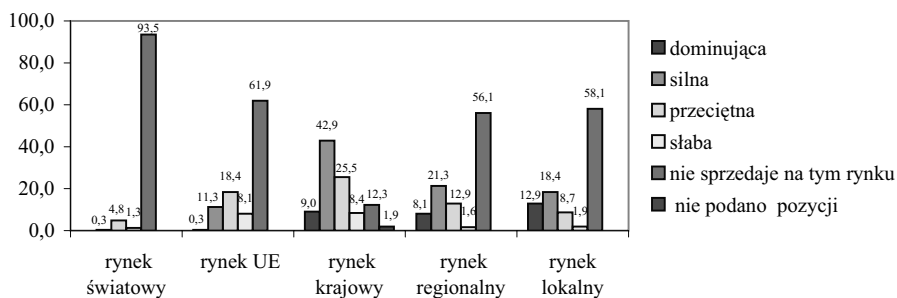
Wykres 28. Źródła finansowania inwestycji



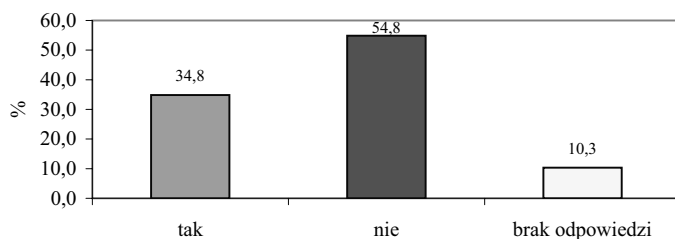
Rysunek 29. Struktura firm na rynkach, na których sprzedają swoje produkty pod względem pozycji na rynku



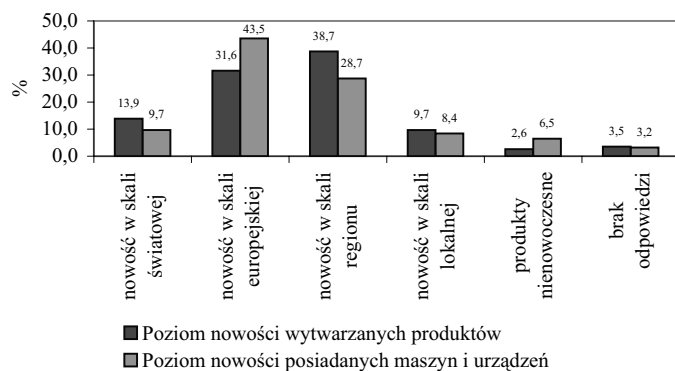
Rysunek 30. Pozycja przedsiębiorstwa na rynkach, na których sprzedaje swoje produkty



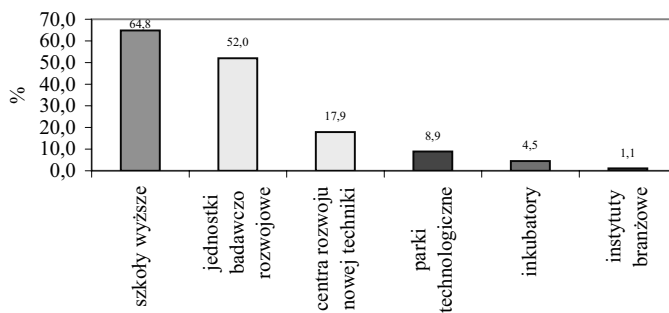
Rysunek 31. Czy rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, to rynek niszowy?



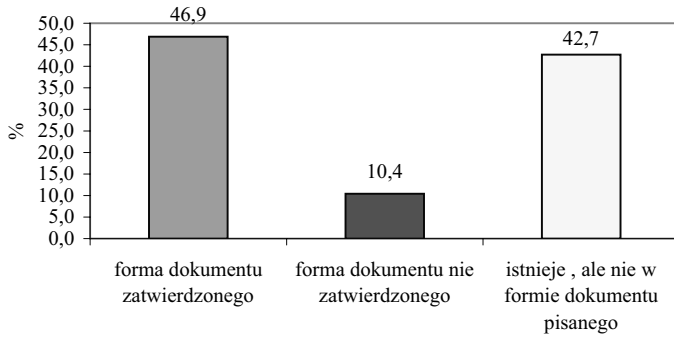
Rysunek 32. Poziom nowości wytwarzanych produktów oraz posiadanych maszyn i urządzeń



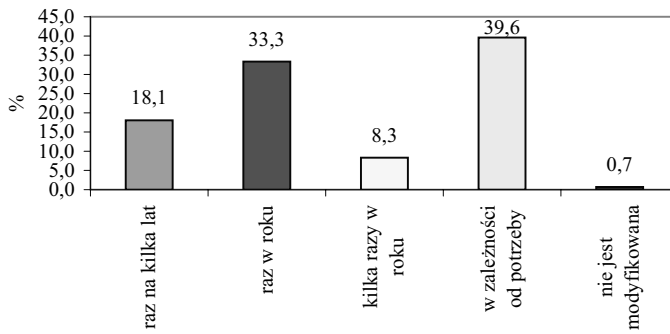
Rysunek 33. Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?



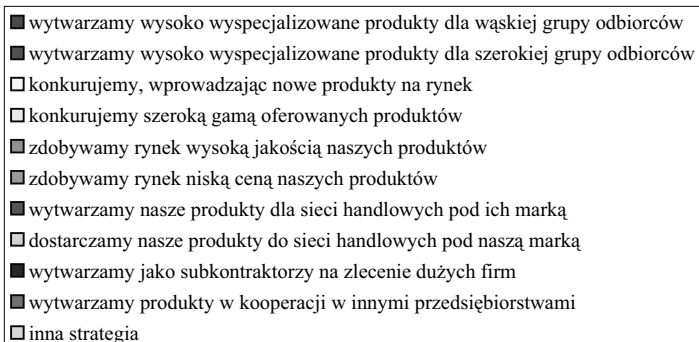
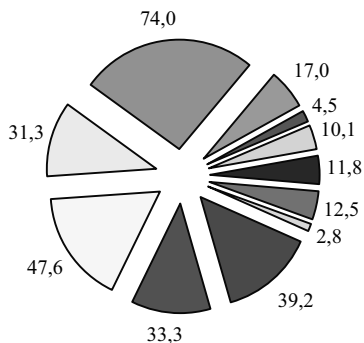
Rysunek 34. Forma strategii firmy



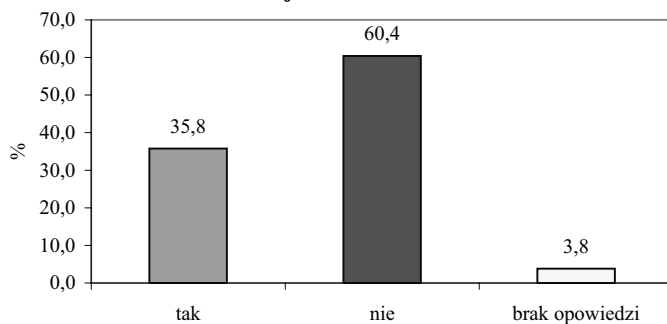
Rysunek 35. Jak często strategia firmy jest modyfikowana?



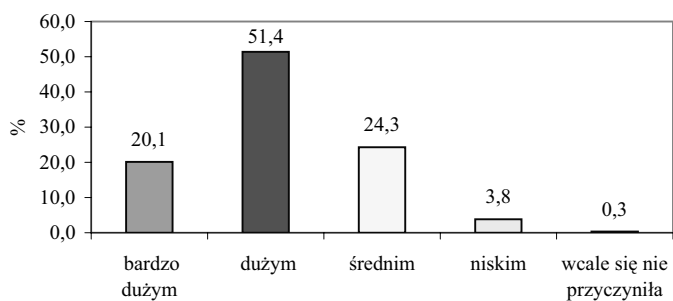
Rysunek 36. Strategia stosowana w firmie



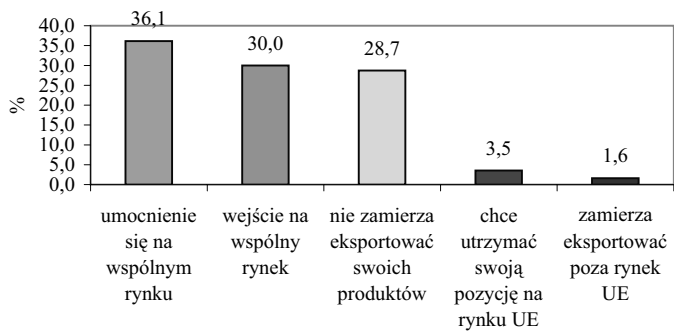
Rysunek 37. Czy firma zmieniła swoją strategię po wejściu do UE?



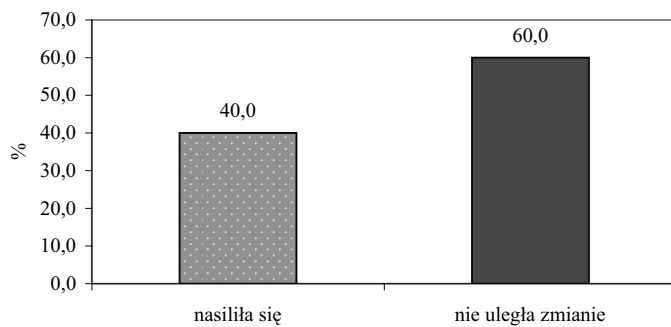
Rysunek 38. W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?



Rysunek 39. Chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE



Rysunek 40. Konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych po wejściu do UE



SPIS TABEL

Tabela 1.	Struktura badanej zbiorowości firm.....	93
Tabela 2.	Struktura badanych firm pod względem produkcji sprzedanej w latach 1999-2004 (w mln zł)	94
Tabela 3.	Eksport produktów/usług	94
Tabela 4.	Struktura badanych firm pod względem procentowego udziału eksportu w produkcji sprzedanej	94
Tabela 5.	Zamiary firm dotyczące eksportu produktów/usług.....	95
Tabela 6.	Zamiary firm odnośnie zatrudnienia w latach 2005-2007	95
Tabela 7.	Wprowadzanie nowych produktów na rynek.....	95
Tabela 8.	Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek.....	96
Tabela 9.	Źródła nowych produktów	96
Tabela 10.	Procent przychodów przeznaczanych przez firmę na prace badawczo-rozwojowe związane z wytwarzaniem nowych produktów lub zakupem licencji na nowe produkty	97
Tabela 11.	Występowanie nakładów inwestycyjnych w firmach w latach 1999-2004.....	97
Tabela 12.	Nakłady inwestycyjne firm w latach 1999-2004 wg rodzajów	98
Tabela 13.	Źródła finansowania inwestycji	99
Tabela 14.	Czy rynek, na którym działa przedsiębiorstwo to rynek niszowy?	99
Tabela 15.	Pozycja przedsiębiorstwa na rynkach, na których sprzedaje swoje produkty ..	100
Tabela 16.	Poziom nowości wytwarzanych produktów oraz posiadanych maszyn i urządzeń.....	101
Tabela 17.	Współpraca z organizacjami.....	101
Tabela 18.	Posiadanie strategii.....	102
Tabela 19.	Forma strategii.....	102
Tabela 20.	Częstość modyfikowania strategii	102
Tabela 21.	Stosowane strategie	103
Tabela 22.	Zmiana strategii po wejściu do UE	103
Tabela 23.	Strategia a sukces firmy	104
Tabela 24.	Chęć wykorzystania wejścia do UE	104
Tabela 25.	Konkurencja ze strony firm unijnych po wejściu do UE.....	104
Tabela 26.	Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a jej zamiary eksportowe	105
Tabela 27.	Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a jej zamiary odnośnie liczby zatrudnionych	105
Tabela 28.	Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a wprowadzanie nowych produktów.....	106
Tabela 29.	Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a częstość wprowadzania nowych produktów na rynek	106
Tabela 30.	Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a źródło nowych produktów	107
Tabela 31.	Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a poziom nowości wytwarzanych produktów oraz posiadanych maszyn i urządzeń	108

Tabela 32. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a współpraca z organizacjami	109
Tabela 33. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a posiadanie strategii	109
Tabela 34. Wielkość firmy mierzona średnią liczbą zatrudnionych a strategia stosowana w firmie	110
Tabela 35. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a częstość modyfikowania strategii	110
Tabela 36. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a zmiana strategii po wejściu do UE	111
Tabela 37. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a wpływ strategii firmy na jej sukces	112
Tabela 38. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE	112
Tabela 39. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a nasilenie się konkurencji ze strony firm unijnych	113
Tabela 40. Wprowadzanie nowych produktów a źródło nowych produktów	113
Tabela 41. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a poziom nowości wytwarzanych produktów	114
Tabela 42. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a współpraca z organizacjami	115
Tabela 43. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a posiadanie strategii	115
Tabela 44. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a strategia firmy	116
Tabela 45. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a częstość modyfikowania strategii	117
Tabela 46. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a zmiana strategii po wejściu do UE	117
Tabela 47. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a wpływ strategii firmy na jej sukces	118
Tabela 48. Wprowadzanie nowych produktów a chęć wykorzystania wejścia do UE	118
Tabela 49. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a nasilenie się konkurencji ze strony firm unijnych	119
Tabela 50. Zamiary eksportowe firmy a jej wielkość mierzona liczbą zatrudnionych	119
Tabela 51. Zamiary eksportowe firmy a posiadanie strategii	120
Tabela 52. Zamiary eksportowe firmy a częstość modyfikowania strategii	120
Tabela 53. Wprowadzanie produktów na rynek a strategia stosowana w firmie	121
Tabela 54. Częstość wprowadzania produktów na rynek a ich źródło	122
Tabela 55. Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek a poziom nowości wytwarzanych produktów i stosowanych maszyn i urządzeń	123
Tabela 56. Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek a współpraca z organizacjami	124
Tabela 57. Współpraca z organizacjami a źródło nowych produktów	125
Tabela 58. Działalność firmy na rynku niszowym a stosowana strategia	126
Tabela 59. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a częstość modyfikacji strategii	127
Tabela 60. Eksport produktów i usług a stosowana strategia	128
Tabela 61. Główny rodzaj działalności a stosowana strategia	129
Tabela 62. Zatrudnienie w 2004 r. a stosowana strategia	130

Tabela 63. Zamiar zwiększenia liczby zatrudnionych w latach 2005-2007 a stosowana strategia.....	131
Tabela 64. Częstość wprowadzenia nowych produktów na rynek a stosowana strategia	132
Tabela 65. Źródła nowych produktów w firmie a stosowana strategia.....	133
Tabela 66. Poziom nowości wytwarzanych produktów a stosowana strategia	134
Tabela 67. Poziom nowości maszyn i urządzeń w firmie a stosowana strategia	135
Tabela 68. Współpraca przedsiębiorstwa z organizacjami a stosowana strategia	136
Tabela 69. Częstość modyfikowania strategii a rodzaj stosowanej strategii	137
Tabela 70. Stopień wpływu stosowanej strategii na sukces firmy	138
Tabela 71. Chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE a stosowana strategia	139
Tabela 72. Nasilenie się konkurencji na rynku krajowym ze strony firm unijnych a stosowana strategia.....	140
Tabela 73. Częstość modyfikacji strategii a stopień jej wpływu na sukces firmy	141
Tabela 74. Chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy	142
Tabela 75. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy	143
Tabela 76. Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy	144
Tabela 77. Eksport produktów/usług a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy	145
Tabela 78. Zamiary eksportowe a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy	146
Tabela 79. Siedziba firmy a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy	147

TABELE

Tabela 1. Struktura badanej zbiorowości firm

		%
Siedziba firmy	Specjalna Strefa Ekonomiczna	1,9
	Tereny wiejskie(poza obrębem miasta)	10,6
	Miasto poniżej 10 tys.mieszkańców	3,2
	Miasto 10-50 tys.mieszkańców	12,3
	Miasto 51-100 tys.mieszkańców	11,9
	Miasto powyżej 100 tys.mieszkańców	60,0
Razem		100,0
Rok założenia firmy	1980-1984	10,6
	1985-1089	19,4
	1990-1995	47,7
	1996-2002	22,3
Typ własności (większościowy udziałowiec)	prywatna	97,4
	spółdzielcza	1,3
	państwowa	1,3
Razem		100,0
Średnia liczba pracowników w 2004 r.	10-49	39,7
	50-99	33,5
	100-149	14,8
	150-249	11,9
Razem		100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 2. Struktura badanych firm pod względem produkcji sprzedanej w latach 1999-2004 (w mln zł)

mln zł	1999 r.		2000 r.		2001 r.		2002 r.		2003 r.		2004 r.	
	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%
0-2	67	23,6	39	13,5	37	12,6	35	11,9	28	9,4	26	8,6
2-5	69	24,3	83	28,7	72	24,6	52	17,6	49	16,4	54	17,9
5-20	113	39,8	121	41,9	133	45,4	148	50,2	135	45,2	124	41,2
20-100	31	10,9	40	13,8	44	15,0	53	18,0	73	24,4	79	26,2
ponad 100	4	1,4	6	2,1	7	2,4	7	2,4	14	4,7	18	6,0
Razem	284	100,0	289	100,0	293	100,0	295	100,0	299	100,0	301	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 3. Eksport produktów/usług

		I. odp.	%
Czy firma eksportuje swoje produkty/usługi?	tak	153	49,4
	nie	157	50,6
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 4. Struktura badanych firm pod względem procentowego udziału eksportu w produkcji sprzedanej

	1999r.		2000 r.		2001 r.		2002 r.		2003 r.		2004 r.	
	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%
0-2%	24	30,0	21	25,3	18	19,8	17	16,8	15	12,6	15	11,4
2-5%	7	8,8	17	20,5	19	20,9	19	18,8	30	25,2	28	21,2
5-10%	9	11,3	3	3,6	15	16,5	15	14,9	16	13,4	22	16,7
10-20%	8	10,0	10	12,0	6	6,6	10	9,9	10	8,4	15	11,4
20-50%	23	28,8	20	24,1	18	19,8	25	24,8	29	24,4	32	24,2
50-100%	9	11,3	12	14,5	15	16,5	15	14,9	19	16,0	20	15,2
Razem	80	100,0	83	100,0	91	100,0	101	100,0	119	100,0	132	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 5. Zamiary firm dotyczące eksportu produktów/usług

		I. odp.	%
Czy firma zamierza:	zwiększyć dotychczasowy poziom eksportu	122	39,4
	utrzymać dotychczasowy poziom eksportu	31	10,0
	rozpocząć eksport swoich produktów	68	21,9
	nie zamierza eksportować swoich produktów	89	28,7
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 6. Zamiary firm odnośnie zatrudnienia w latach 2005-2007

		I. odp.	%
Czy firma zamierza zwiększyć liczbę zatrudnionych w latach 2005-2007	tak, napewno zwiększymy zatrudnienie	107	34,5
	prawdopodobnie zwiększymy zatrudnienie	114	36,8
	utrzymamy zatrudnienie na dotychczasowym poziomie	76	24,5
	prawdopodobnie zmniejszymy zatrudnienie	10	3,2
	napewno zmniejszymy dotychczasowe zatrudnienie	3	1,0
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 7. Wprowadzanie nowych produktów na rynek

		I. odp.	%
Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?	tak	303	97,7
	nie	7	2,3
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 8. Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek

		I. odp.	%
Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?	częściej niż raz w roku	140	45,2
	raz w roku	78	25,2
	raz na kilka lat	70	22,6
	nie wprowadzała nowych produktów	7	2,3
	firma nie udzieliła odpowiedzi	15	4,8
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 9. Źródła nowych produktów

		I. odp.	%
Skąd firma bierze nowe produkty?	są opracowywane we własnym zakresie	252	81,3
	są nabywane w formie licencji	71	22,9
	brak odpowiedzi	21	6,8
	są zamawiane w jednostkach badawczo-rozwojowych, instytutach	12	3,9
	nie wprowadzała nowych produktów	7	2,3
Razem		310	117,1

** suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.*

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 10. Procent przychodów przeznaczanych przez firmę na prace badawczo-rozwojowe związane z wytwarzaniem nowych produktów lub zakupem licencji na nowe produkty

	1999 r.		2000 r.		2001 r.		2002 r.		2003 r.		2004 r.	
	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%
mniej niż 1%	33	26,2	33	24,3	32	21,9	26	17,2	29	17,4	25	14,5
1-2%			2	1,5	5	3,4	3	2,0	2	1,2	6	3,5
2-5%	30	23,8	35	25,7	33	22,6	40	26,5	38	22,8	35	20,3
5-20%	36	28,6	35	25,7	47	32,2	54	35,8	68	40,7	66	38,4
20-50%	27	21,4	30	22,1	26	17,8	26	17,2	30	18,0	40	23,3
powyżej 50%			1	,7	3	2,1	2	1,3				
Razem	126	100,0	136	100,0	146	100,0	151	100,0	167	100,0	172	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 11. Występowanie nakładów inwestycyjnych w firmach w latach 1999-2004

		I. odp.	%
Czy w latach 1999-2004 firma ponosiła nakłady inwestycyjne	tak	303	97,7
	firma nie udzieliła odpowiedzi	7	2,3
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 12. Nakłady inwestycyjne firm w latach 1999-2004 wg rodzajów

Rodzaj nakładów		I. odp.	%
Nakłady inwestycyjne w 1999 r.	na budowę budynków	60	25,5%
	na zakup maszyn i urządzeń	136	57,9%
	sprzęt komputerowy, sieci	201	85,5%
	oprogramowanie	185	78,7%
Razem		235	247,7%
Nakłady inwestycyjne w 2000 r.	na budowę budynków	40	15,7%
	na zakup maszyn i urządzeń	151	59,4%
	sprzęt komputerowy, sieci	223	87,8%
	oprogramowanie	201	79,1%
Razem		254	242,1%
Nakłady inwestycyjne w 2001 r.	na budowę budynków	38	14,6%
	na zakup maszyn i urządzeń	147	56,3%
	sprzęt komputerowy, sieci	220	84,3%
	oprogramowanie	194	74,3%
Razem		261	229,5%
Nakłady inwestycyjne w 2002 r.	na budowę budynków	34	12,5%
	na zakup maszyn i urządzeń	152	55,7%
	sprzęt komputerowy, sieci	239	87,5%
	oprogramowanie	225	82,4%
Razem		273	238,1%
Nakłady inwestycyjne w 2003 r.	na budowę budynków	5	1,8%
	na zakup maszyn i urządzeń	143	52,2%
	sprzęt komputerowy, sieci	250	91,2%
	oprogramowanie	234	85,4%
Razem		274	230,7%
Nakłady inwestycyjne w 2004 r.	na budowę budynków	47	16,5%
	na zakup maszyn i urządzeń	143	50,4%
	sprzęt komputerowy, sieci	262	92,3%
	oprogramowanie	256	90,1%

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 13. Źródła finansowania inwestycji

		I. odp.	%
Źródła finansowania inwestycji	własne przychody	291	93,9%
	kredyty bankowe	141	45,5%
	leasing	154	49,7%
	rynek papierów wartościowych	8	2,6%
	dotacje z funduszy unijnych	85	27,4%
	odpisy amortyzacyjne	93	30,0%
	inne	12	3,9%
	firma nie udzieliła odpowiedzi	11	3,5%
Razem		310	256,5%

*Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 14. Czy rynek, na którym działa przedsiębiorstwo to rynek niszowy?

		I. odp.	%
Czy rynek, na którym działa przedsiębiorstwo to rynek niszowy?	tak	108	34,8
	nie	170	54,8
	brak odpowiedzi	32	10,3
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 15. Pozycja przedsiębiorstwa na rynkach, na których sprzedaje swoje produkty

		I. odp.	%
Pozycja przedsiębiorstwa na rynku światowym	silna	1	0,3
	przeciętna	15	4,8
	słaba	4	1,3
	nie sprzedaje na tym rynku	290	93,5
Razem		310	100,0
Pozycja przedsiębiorstwa na rynku UE	dominująca	1	0,3
	silna	35	11,3
	przeciętna	57	18,4
	słaba	25	8,1
	nie sprzedaje na tym rynku	192	61,9
Razem		310	100,0
Pozycja przedsiębiorstwa na rynku krajowym	dominująca	28	9,0
	silna	133	42,9
	przeciętna	79	25,5
	słaba	26	8,4
	nie sprzedaje na tym rynku	38	12,3
	nie podano pozycji na tym rynku	6	1,9
Razem		310	100,0
Pozycja przedsiębiorstwa na rynku regionalnym	dominująca	25	8,1
	silna	66	21,3
	przeciętna	40	12,9
	słaba	5	1,6
	nie sprzedaje na tym rynku	174	56,1
Razem		310	100,0
Pozycja przedsiębiorstwa na rynku lokalnym	dominująca	40	12,9
	silna	57	18,4
	przeciętna	27	8,7
	słaba	6	1,9
	nie sprzedaje na tym rynku	180	58,1
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 16. Poziom nowości wytwarzanych produktów oraz posiadanych maszyn i urządzeń

		I. odp.	%
Poziom nowości wytwarzanych produktów	nowość w skali światowej	43	13,9
	nowość w skali europejskiej	98	31,6
	nowość w skali regionu	120	38,7
	nowość w skali lokalnej	30	9,7
	produkty nienowoczesne	8	2,6
	brak odpowiedzi	11	3,5
Razem		310	100,0
Poziom nowości maszyn i urządzeń w firmie	nowość w skali światowej	30	9,7
	nowość w skali europejskiej	135	43,5
	nowość w skali regionu	89	28,7
	nowość w skali lokalnej	26	8,4
	maszyny i urządzenia nienowoczesne	20	6,5
	brak odpowiedzi	10	3,2
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 17. Współpraca z organizacjami

		I. odp.	%
Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?	szkoły wyższe	116	64,8
	jednostki badawczo-rozwojowe	93	52,0
	centra rozwoju nowej techniki	32	17,9
	parki technologiczne	16	8,9
	inkubatory	8	4,5
	instytuty branżowe	2	1,1
Razem		179	149,2

* Suma % jest większa niż 100, ponieważ respondenci podawali więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 18. Posiadanie strategii

		I. odp.	%
Czy firma posiada strategię?	tak	288	92,9
	nie	22	7,1
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 19. Forma strategii

		I. odp.	%
Forma strategii	forma dokumentu zatwierdzonego	135	46,9
	forma dokumentu niezatwierdzonego	30	10,4
	istnieje, ale nie w formie dokumentu pisanego	123	42,7
Razem		288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 20. Częstość modyfikowania strategii

		I. odp.	%
Jak często strategia firmy jest modyfikowana?	raz na kilka lat	52	18,1
	raz w roku	96	33,3
	kilka razy w roku	24	8,3
	w zależności od potrzeby	114	39,6
	nie jest modyfikowana	2	0,7
Razem		288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 21. Stosowane strategie

		I. odp.	%
Strategia stosowana w firmie	zdobynamy rynek wysoką jakością naszych produktów	213	74,0%
	konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	137	47,6%
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	113	39,2%
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	96	33,3%
	konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	90	31,3%
	zdobynamy rynek niską ceną naszych produktów	49	17,0%
	wytwarzamy produkty w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami	36	12,5%
	wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	34	11,8%
	dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	29	10,1%
	wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	13	4,5%
	inna strategia	8	2,8%
Razem		288	284,0%

* Suma % jest większa niż 100, ponieważ respondenci wybierali więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 22. Zmiana strategii po wejściu do UE

		I. odp.	%
Czy firma zmieniła swoją strategię po wejściu Polski do UE?	tak	103	35,8
	nie	174	60,4
	brak opinii	11	3,8
Razem		288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 23. Strategia a sukces firmy

		I. odp.	%
W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów	bardzo dużym	58	20,1
	dużym	148	51,4
	średnim	70	24,3
	niskim	11	3,8
	wcale się nie przyczyniła	1	0,3
Razem		288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 24. Chęć wykorzystania wejścia do UE

		I. odp.	%
Czy firma będzie chciała wykorzystać otwarcie się rynków UE dla:	umocnienia się na wspólnym rynku	112	36,1
	wejścia na wspólny rynek	93	30,0
	nie zamierza eksportować swoich produktów	89	28,7
	chce utrzymać swoją pozycję na rynku UE	11	3,5
	zamierza eksportować poza rynek UE	5	1,6
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 25. Konkurencja ze strony firm unijnych po wejściu do UE

		I. odp.	%
Czy po wejściu do UE konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych?	nasiliła się	124	40,0
	nie uległa zmianie	186	60,0
Razem		310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 26. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a jej zamiary eksportowe

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma zamierza:	zwiększyć dotychczasowy poziom eksportu	25	20,3	97	51,9	122	39,4
	utrzymać dotychczasowy poziom eksportu	7	5,7	24	12,8	31	10,0
	rozpocząć eksport swoich produktów	38	30,9	30	16,0	68	21,9
	nie zamierza eksportować swoich produktów	53	43,1	36	19,3	89	28,7
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 27. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a jej zamiary odnośnie liczby zatrudnionych

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma zamierza zwiększyć liczbę zatrudnionych w latach 2005-2007?	tak, napewno zwiększymy zatrudnienie	44	35,8	63	33,7	107	34,5
	prawdopodobnie zwiększymy zatrudnienie	50	40,7	64	34,2	114	36,8
	utrzymamy zatrudnienie na dotychczasowym poziomie	24	19,5	52	27,8	76	24,5
	prawdopodobnie zmniejszymy zatrudnienie	4	3,3	6	3,2	10	3,2
	napewno zmniejszy dotychczasowe zatrudnienie	1	,8	2	1,1	3	1,0
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 28. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a wprowadzanie nowych produktów

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?	tak	120	97,6	183	97,9	303	97,7
	nie	3	2,4	4	2,1	7	2,3
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 29. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a częstość wprowadzania nowych produktów na rynek

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?	częściej niż raz w roku	51	41,5	89	47,6	140	45,2
	raz w roku	33	26,8	45	24,1	78	25,2
	raz na kilka lat	24	19,5	46	24,6	70	22,6
	nie wprowadza nowych produktów	3	2,4	4	2,1	7	2,3
	firma nie udzieliła odpowiedzi	12	9,8	3	1,6	15	4,8
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 30. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a źródło nowych produktów

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Skąd firma bierze nowe produkty?	są opracowywane we własnym zakresie	90	73,2	162	86,6	252	81,3
	są zamawiane w jednostkach badawczo-rozwojowych, instytutach	6	4,9	6	3,2	12	3,9
	są nabywane w formie licencji	28	22,8	43	23,0	71	22,9
	nie wprowadzała nowych produktów	3	2,4	4	2,1	7	2,3
	brak odpowiedzi	13	10,6	8	4,3	21	6,8
Razem		140	113,8	223	119,3	363	117,1

* Suma % jest większa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków, Warszawa 2005.

Tabela 31. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a poziom nowości wytwarzanych produktów oraz posiadanych maszyn i urządzeń

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Poziom nowości wytwarzanych produktów	nowość w skali światowej		20,3	18	9,6	43	13,9
	nowość w skali europejskiej	30	24,4	68	36,4	98	31,6
	nowość w skali regionu	39	31,7	81	43,3	120	38,7
	nowość w skali lokalnej	18	14,6	12	6,4	30	9,7
	produkty nienowoczesne	5	4,1	3	1,6	8	2,6
	brak odpowiedzi	6	4,9	5	2,7	11	3,5
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0
Poziom nowości maszyn i urządzeń w firmie	nowość w skali światowej	17	13,8	13	7,0	30	9,7
	nowość w skali europejskiej	32	26,0	103	55,1	135	43,5
	nowość w skali regionu	42	34,1	47	25,1	89	28,7
	nowość w skali lokalnej	16	13,0	10	5,3	26	8,4
	maszyny i urządzenia nienowoczesne	11	9,9	9	4,8	20	6,5
	brak odpowiedzi	5	4,1	5	2,7	10	3,2
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 32. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a współpraca z organizacjami

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?	szkoły wyższe	40	63,5	76	65,5	116	64,8
	jednostki badawczo-rozwojowe	28	44,4	65	56,0	93	52,0
	centra rozwoju nowej techniki	12	19,0	20	17,2	32	17,9
	parki technologiczne	8	12,7	8	6,9	16	8,9
	inkubatory	3	4,8	5	4,3	8	4,5
	instytuty branżowe	1	1,6	1	,9	2	1,1
Razem		92	146,0	175	150,9	267	149,2

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 33. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a posiadanie strategii

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma posiada strategię?	tak	111	90,2	177	94,7	288	92,9
	nie	12	9,8	10	5,3	22	7,1
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 34. Wielkość firmy mierzona średnią liczbą zatrudnionych a strategia stosowana w firmie

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp. %	
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Stosowana strategia	zdobycamy rynek wysoką jakością naszych produktów	81	73,0	132	74,6	213	74,0
	konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	52	46,8	85	48,0	137	47,6
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	44	39,6	69	39,0	113	39,2
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	37	33,3	59	33,3	96	33,3
	konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	35	31,5	55	31,1	90	31,3
	zdobycamy rynek niską ceną naszych produktów	19	17,1	30	16,9	49	17,0
	wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	13	11,7	23	13,0	36	12,5
	wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	13	11,7	21	11,9	34	11,8
	dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	1	,9	28	15,8	29	10,1
	wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	3	2,7	10	5,6	13	4,5
	inna strategia	3	2,7	5	2,8	8	2,8
Razem		111	271,2	177	292,1	288	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobjęko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 35. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a częstotliwość modyfikowania strategii

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Jak często strategia firmy jest modyfikowana?	raz na kilka lat	21	18,9	31	17,5	52	18,1
	raz w roku	36	32,4	60	33,9	96	33,3
	kilka razy w roku	8	7,2	16	9,0	24	8,3
	w zależności od potrzeby	46	41,4	68	38,4	114	39,6
	nie jest modyfikowana			2	1,1	2	0,7
Razem		111	100,0	177	100,0	288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 36. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a zmiana strategii po wejściu do UE

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma zmieniła swoją strategię po wejściu Polski do UE?	tak	37	33,3	66	37,3	103	35,8
	nie	69	62,2	105	59,3	174	60,4
	brak odpowiedzi	5	4,5	6	3,4	11	3,8
Razem		111	100,0	177	100,0	288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 37. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a wpływ strategii firmy na jej sukces

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		I. odp.	%
		I. odp.	%	I. odp.	%		
W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	bardzo dużym	19	17,1	39	22,0	58	20,1
	dużym	59	53,2	89	50,3	148	51,4
	średnim	24	21,6	46	26,0	70	24,3
	niskim	8	7,2	3	1,7	11	3,8
	wcale się nie przyczyniła	1	0,9			1	0,3
Razem		111	100,0	177	100,0	288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 38. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		I. odp.	%
		I. odp.	%	I. odp.	%		
Czy firma będzie chciała wykorzystać otwarcie się rynków UE dla:	wejścia na wspólny rynek	40	32,5	53	28,3	93	30,0
	umocnienia się na wspólnym rynku	22	17,9	90	48,1	112	36,1
	nie zamierza eksportować swoich produktów	53	43,1	36	19,3	89	28,7
	zamierza eksportować poza rynek UE	3	2,4	2	1,1	5	1,6
	chce utrzymać swoją pozycję na rynku UE	5	4,1	6	3,2	11	3,5
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 39. Wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych a nasilenie się konkurencji ze strony firm unijnych

		Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
		10-49		50-249		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy po wejściu do UE konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych	nasiliła się	50	40,7	74	39,6	124	40,0
	nie uległa zmianie	73	59,3	113	60,4	186	60,0
Razem		123	100,0	187	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 40. Wprowadzanie nowych produktów a źródło nowych produktów

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Skąd firma bierze nowe produkty?	są opracowywane we własnym zakresie	252	83,2			252	81,3
	są zamawiane w jednostkach badawczo-rozwojowych, instytutach	12	4,0			12	3,9
	są nabywane w formie licencji	71	23,4			71	22,9
	nie wprowadzała nowych produktów			7	100,0	7	2,3
	brak odpowiedzi	21	6,9			21	6,8
Razem		356	117,5	7	100,0	363	117,1

Suma % jest większa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 41. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a poziom nowości wytwarzanych produktów

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Poziom nowości wytwarzanych produktów	nowość w skali światowej	43	14,2			43	13,9
	nowość w skali europejskiej	97	32,0	1	14,3	98	31,6
	nowość w skali regionu	115	38,0	5	71,4	120	38,7
	nowość w skali lokalnej	30	9,9			30	9,7
	produkty nienowoczesne	7	2,3	1	14,3	8	2,6
	brak odpowiedzi	11	3,6			11	3,5
Razem		303	100,0	7	100,0	310	100,0
Poziom nowości maszyn i urządzeń w firmie	nowość w skali światowej	30	9,9			30	9,7
	nowość w skali europejskiej	132	43,6	3	42,9	135	43,5
	nowość w skali regionu	88	29,0	1	14,3	89	28,7
	nowość w skali lokalnej	25	8,3	1	14,3	26	8,4
	maszyny i urządzenia nienowoczesne	18	5,9	2	28,6	20	6,5
	brak odpowiedzi	10	3,3			10	3,2
Razem		303	100,0	7	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobójko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 42. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a współpraca z organizacjami

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?	szkoły wyższe	112	64,0	4	100,0	116	64,8
	jednostki badawczo-rozwojowe	91	52,0	2	50,0	93	52,0
	centra rozwoju nowej techniki	32	18,3			32	17,9
	parki technologiczne	16	9,1			16	8,9
	inkubatory	8	4,6			8	4,5
	instytuty branżowe	2	1,1			2	1,1
Razem		261	149,1	6	150,0	267	149,2

*Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzieliли więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 43. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a posiadanie strategii

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma posiada strategię?	tak	282	93,1	6	85,7	288	92,9
	nie	21	6,9	1	14,3	22	7,1
Razem		303	100,0	7	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 44. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a strategia firmy

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Strategia stosowana w firmie	zdobynamy rynek wysoką jakością naszych produktów	211	74,8	2	33,3	213	74,0
	konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	136	48,2	1	16,7	137	47,6
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	111	39,4	2	33,3	113	39,2
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	95	33,7	1	16,7	96	33,3
	konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	88	31,2	2	33,3	90	31,3
	zdobynamy rynek niską ceną naszych produktów	47	16,7	2	33,3	49	17,0
	wytwarzamy produkty w kooperacji w innymi przedsiębiorstwami	36	12,8			36	12,5
	wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	34	12,1			34	11,8
	dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	28	9,9	1	16,7	29	10,1
	wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	13	4,6			13	4,5
	inna strategia	7	2,5	1	16,7	8	2,8
Razem		806	285,8	12	200,0	818	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzieliли więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 45. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a częstość modyfikowania strategii

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		I. odp.	%
		I. odp.	%	I. odp.	%		
Jak często strategia firmy jest modyfikowana?	raz na kilka lat	51	18,1	1	16,7	52	18,1
	raz w roku	95	33,7	1	16,7	96	33,3
	kilka razy w roku	23	8,2	1	16,7	24	8,3
	w zależności od potrzeby	111	39,4	3	50,0	114	39,6
	nie jest modyfikowana	2	,7			2	,7
Razem		282	100,0	6	100,0	288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 46. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a zmiana strategii po wejściu do UE

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		I. odp.	%
		I. odp.	%	I. odp.	%		
Czy firma zmieniła swoją strategię po wejściu Polski do UE?	tak	101	35,8	2	33,3	103	35,8
	nie	170	60,3	4	66,7	174	60,4
	brak odpowiedzi	11	3,9			11	3,8
Razem		282	100,0	6	100,0	288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 47. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a wpływ strategii firmy na jej sukces

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	bardzo dużym	58	20,6			58	20,1
	dużym	144	51,1	4	66,7	148	51,4
	średnim	69	24,5	1	16,7	70	24,3
	niskim	10	3,5	1	16,7	11	3,8
	wcale się nie przyczyniła	1	,4			1	,3
Razem		282	100,0	6	100,0	288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 48. Wprowadzanie nowych produktów a chęć wykorzystania wejścia do UE

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma będzie chciała wykorzystać otwarcie się rynków UE dla:	wejścia na wspólny rynek	90	29,7	3	42,9	93	30,0
	umocnienia się na wspólnym rynku	112	37,0			112	36,1
	nie zamierza eksportować swoich produktów	85	28,1	4	57,1	89	28,7
	zamierza eksportować poza rynek UE	5	1,7			5	1,6
	chce utrzymać swoją pozycję na rynku UE	11	3,6			11	3,5
Razem		303	100,0	7	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 49. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a nasilenie się konkurencji ze strony firm unijnych

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy po wejściu do UE konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych?	nasiliła się	121	39,9	3	42,9	124	40,0
	nie uległa zmianie	182	60,1	4	57,1	186	60,0
Razem		303	100,0	7	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 50. Zamiary eksportowe firmy a jej wielkość mierzona liczbą zatrudnionych

		Czy firma zamierza:								Razem	
		zwiększyć dotychczasowy poziom eksportu		utrzymać dotychczasowy poziom eksportu		rozpocząć eksport swoich produktów		nie zamierza eksportować swoich produktów		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%		
Średnia liczba pracowników w 2004 r.	10-49	25	20,5	7	22,6	38	55,9	53	59,6	123	39,7
	50-249	97	79,5	24	77,4	30	44,1	36	40,4	187	60,3
Razem		122	100,0	31	100,0	68	100,0	89	100,0	310	100,0
Średnia liczba pracowników w 2004 r.	10-49	25	20,5	7	22,6	38	55,9	53	59,6	123	39,7
	50-99	50	41,0	7	22,6	17	25,0	30	33,7	104	33,5
	100-149	27	22,1	9	29,0	8	11,8	2	2,2	46	14,8
	150-249	20	16,4	8	25,8	5	7,4	4	4,5	37	11,9
Razem		122	100,0	31	100,0	68	100,0	89	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 51. Zamiary eksportowe firmy a posiadanie strategii

		Czy firma zamierza:								Razem	
		zwiększyć do- tychczasowy poziom eksportu		utrzymać do- tychczasowy poziom eksportu		rozpocząć eksport swoich produktów		nie zamierza eks- portować swoich produktów		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%		
Czy firma posiada strategię?	tak	118	96,7	31	100,0	63	92,6	76	85,4	288	92,9
	nie	4	3,3			5	7,4	13	14,6	22	7,1
Razem		122	100,0	31	100,0	68	100,0	89	100,0	310	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 52. Zamiary eksportowe firmy a częstość modyfikowania strategii

		Czy firma zamierza:								Razem	
		zwiększyć do- tychczasowy poziom eksportu		utrzymać do- tychczasowy poziom eksportu		rozpocząć eksport swoich produktów		nie zamierza eks- portować swoich produktów		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%		
Jak często strategia firmy jest modyfiko- wana?	raz na kilka lat	20	16,9	7	22,6	10	15,9	15	19,7	52	18,1
	raz w roku	48	40,7	8	25,8	24	38,1	16	21,1	96	33,3
	kilka razy w roku	8	6,8	4	12,9	5	7,9	7	9,2	24	8,3
	w zależ- ności od potrzeby	42	35,6	10	32,3	24	38,1	38	50,0	114	39,6
	nie jest modyfi- kowana			2	6,5					2	,7
Razem		118	100,0	31	100,0	63	100,0	76	100,0	288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 53. Wprowadzanie produktów na rynek a strategia stosowana w firmie

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek				Razem	
		tak		nie		I. odp.	%
		I. odp.	%	I. odp.	%		
Stosowana strategia	zdobynamy rynek wysoką jakością naszych produktów	211	74,8	2	33,3	213	74,0
	konkurujemy wprowadzając nowe produkty na rynek	136	48,2	1	16,7	137	47,6
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	111	39,4	2	33,3	113	39,2
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	95	33,7	1	16,7	96	33,3
	konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	88	31,2	2	33,3	90	31,3
	zdobynamy rynek niską ceną naszych produktów	47	16,7	2	33,3	49	17,0
	wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	36	12,8			36	12,5
	wytwarzamy jako subkontraktory na zlecenie dużych firm	34	12,1			34	11,8
	dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	28	9,9	1	16,7	29	10,1
	wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	13	4,6			13	4,5
	inna strategia	7	2,5	1	16,7	8	2,8
Razem		282	285,8	6	200,0	288	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 54. Częstość wprowadzania produktów na rynek a ich źródło

	Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?												Razem	
	częściej niż raz w roku		raz w roku		raz na kilka lat		nie wprowadza nowych produktów		firma nie udzieliła odpowiedzi					
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
	są opracowywane we własnym zakresie	119	85,0	71	91,0	61	87,1			1	6,7	252	81,3	
są nabywane w formie licencji	39	27,9	15	19,2	15	21,4			2	13,3	71	22,9		
brak odpowiedzi	5	3,6			3	4,3			13	86,7	21	6,8		
są zamawiane w jednostkach badawczo rozwojowych, instytutach	6	4,3	6	7,7							12	3,9		
nie wprowadzała nowych produktów								7	100,0		7	2,3		
Razem	169	120,7	92	117,9	79	112,9	7	100,0	16	106,7	363	117,1		

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzieliłi więcej niż jednej odpowiedzi
 Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 55. Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek a poziom nowości wytwarzanych produktów i stosowanych maszyn i urządzeń

	Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?												Razem	
	częściej niż raz w roku		raz w roku		raz na kilka lat		nie wprowadza nowych produktów		firma nie udzieliła odpowiedzi		I.odp.	%		
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%				
Poziom nowości wytwarzanych produktów	nowość w skali światowej	17	12,1	11	14,1	13	18,6			2	13,3	43	13,9	
	nowość w skali europejskiej	49	35,0	22	28,2	24	34,3	1	14,3	2	13,3	98	31,6	
	nowość w skali regionu	54	38,6	34	43,6	23	32,9	5	71,4	4	26,7	120	38,7	
	nowość w skali lokalnej	16	11,4	8	10,3	3	4,3			3	20,0	30	9,7	
	produkty nienowoczesne	1	,7	1	1,3	3	4,3	1	14,3	2	13,3	8	2,6	
brak odpowiedzi	3	2,1	2	2,6	4	5,7			2	13,3	11	3,5		
Razem	140	100,0	78	100,0	70	100,0	7	100,0	15	100,0	310	100,0		
Poziom nowości maszyn i urządzeń w firmie	nowość w skali światowej	9	6,4	8	10,3	10	14,3			3	20,0	30	9,7	
	nowość w skali europejskiej	73	52,1	29	37,2	28	40,0	3	42,9	2	13,3	135	43,5	
	nowość w skali regionu	36	25,7	28	35,9	19	27,1	1	14,3	5	33,3	89	28,7	
	nowość w skali lokalnej	10	7,1	6	7,7	6	8,6	1	14,3	3	20,0	26	8,4	
	maszyny i urządzenia nienowoczesne	9	6,4	6	7,7	3	4,3	2	28,6			20	6,5	
brak odpowiedzi	3	2,1	1	1,3	4	5,7			2	13,3	10	3,2		
Razem	140	100,0	78	100,0	70	100,0	7	100,0	15	100,0	310	100,0		

Źródło: S. Lobejko, Raport z badania ankietowego KNOb SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 56. Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek a współpraca z organizacjami

Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?	Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?												Razem	
	częściej niż raz w roku		raz w roku		raz na kilka lat		nie wprowadzała nowych produktów		firma nie udzieliła odpowiedzi		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%		
szkoły wyższe	59	71,1	34	64,2	17	48,6	4	100,0	2	50,0	116	64,8		
jednostki badawczo rozwojowe	47	56,6	26	49,1	16	45,7	2	50,0	2	50,0	93	52,0		
centra rozwoju nowej techniki	10	12,0	12	22,6	10	28,6					32	17,9		
parki technologiczne	5	6,0	7	13,2	3	8,6			1	25,0	16	8,9		
inkubatory	1	1,2	5	9,4	2	5,7					8	4,5		
instytuty branżowe	1	1,2			1	2,9					2	1,1		
Razem	123	148,2	84	158,5	49	140,0	6	150,0	5	125,0	267	149,2		

*suma % jest wyższa niż 100, ponieważ Respondenci udzieliłi więcej niż jednej odpowiedzi
 Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP-SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 57. Współpraca z organizacjami a źródło nowych produktów

Skąd firma bierze nowe produkty?	Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?														Razem	
	szkoły wyższe		jednostki badawczo-rozwojowe		centra rozwoju nowej techniki		parki technologiczne		inkubatory		instytuty branżowe		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
są opracowywane we własnym zakresie	101	64,3	82	52,2	27	17,2	13	8,3	8	5,1	2	1,3	233	148,4		
są zamawiane w jednostkach badawczo-rozwojowych, instytutach	7	70,0	8	80,0	2	20,0							17	170,0		
są nabywane w formie licencji	20	62,5	12	37,5	9	28,1	7	21,9					48	150,0		
nie wprowadzała nowych produktów	4	100,0	2	50,0									6	150,0		
brak odpowiedzi	6	75,0	3	37,5			1	12,5					10	125,0		
Razem	138	77,1	107	59,8	38	21,2	21	11,7	8	4,5	2	1,1	314	175,4		

* suma % jest wyższa niż 100, ponieważ Respondenci udzieliłi więcej niż jednej odpowiedzi
 Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 58. Działalność firmy na rynku niszowym a stosowana strategia

		Czy rynek, na którym działa przedsiębiorstwo to rynek niszowy?		
		tak	nie	brak odpowiedzi
		% wskazań	% wskazań	% wskazań
Strategia stosowana w firmie	zdobycamy rynek wysoką jakością naszych produktów	75,5	73,1	73,3
	konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	52,9	44,9	43,3
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	59,8	26,9	33,3
	wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	28,4	38,5	23,3
	konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	24,5	38,5	16,7
	zdobycamy rynek niską ceną naszych produktów	15,7	16,7	23,3
	wytwarzamy produkty w kooperacji w innymi przedsiębiorstwami	9,8	16,0	3,3
	wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	13,7	10,3	13,3
	dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	7,8	10,9	13,3
	wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	4,9	4,5	3,3
	inna strategia	3,9	2,6	

Źródło: A. Sosnowska, S. Łobejko Strategie polskich małych i średnich przedsiębiorstw na globalnym rynku – wnioski z analizy wybranych przykładów; Referat na konferencję IFGN SGH, Warszawa listopad 2005.

Tabela 59. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a częstość modyfikacji strategii

		Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
		tak		nie		l. odp.	%
		l. odp.	%	l. odp.	%		
Jak często strategia firmy jest modyfikowana?	raz na kilka lat	51	18,1	1	16,7	52	18,1
	raz w roku	95	33,7	1	16,7	96	33,3
	kilka razy w roku	23	8,2	1	16,7	24	8,3
	w zależności od potrzeby	111	39,4	3	50,0	114	39,6
	nie jest modyfikowana	2	,7			2	,7
Razem		282	100,0	6	100,0	288	100,0

Źródło: A. Sosnowska, S. Łobejko, Strategie polskich małych i średnich przedsiębiorstw na globalnym rynku – wnioski z analizy wybranych przykładów, Referat na konferencję IFGN SGH, Warszawa listopad 2005.

Tabela 60. Eksport produktów i usług a stosowana strategia

Stosowana strategia	Czy firma eksportuje swoje produkty/usługi?				Razem	
	tak		nie		l. odp.	%
	l. odp.	%	l. odp.	%		
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	116	77,9	97	69,8	213	74,0
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	80	53,7	57	41,0	137	47,6
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	68	45,6	45	32,4	113	39,2
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	47	31,5	49	35,3	96	33,3
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	46	30,9	44	31,7	90	31,3
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	20	13,4	29	20,9	49	17,0
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	23	15,4	13	9,4	36	12,5
Wytwarzamy jako subkontraktory na zlecenie dużych firm	26	17,4	8	5,8	34	11,8
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	25	16,8	4	2,9	29	10,1
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	11	7,4	2	1,4	13	4,5
Inna strategia	4	2,7	4	2,9	8	2,8
Razem	149	312,8	139	253,2	288	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: S. Łobejko, Raport z badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 61. Główny rodzaj działalności a stosowana strategia

Stosowana strategia	Główny rodzaj działalności								Razem	
	przetwórstwo przemysłowe		przetwórstwo przemysłowe, handel, usługi		informatyka		brak odp.			
	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	91	75,2	13	81,3	66	68,8	43	78,2	213	74,0
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	68	56,2	5	31,3	38	39,6	26	47,3	137	47,6
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	44	36,4	4	25,0	46	47,9	19	34,5	113	39,2
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	35	28,9	2	12,5	33	34,4	26	47,3	96	33,3
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	35	28,9	7	43,8	33	34,4	15	27,3	90	31,3
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	18	14,9	7	43,8	14	14,6	10	18,2	49	17,0
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	12	9,9	2	12,5	19	19,8	3	5,5	36	12,5
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	16	13,2			13	13,5	5	9,1	34	11,8
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	23	19,0			3	3,1	3	5,5	29	10,1
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	10	8,3					3	5,5	13	4,5
Inna strategia	2	1,7	2	12,5	4	4,2			8	2,8
Razem	121	292,6	16	262,5	96	280,2	55	278,2	288	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 62. Zatrudnienie w 2004 r. a stosowana strategia

Stosowana strategia	Średnia liczba pracowników w 2004 r.				Razem	
	10-49		50-249			
	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	81	73,0	132	74,6	213	74,0
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	52	46,8	85	48,0	137	47,6
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	44	39,6	69	39,0	113	39,2
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	37	33,3	59	33,3	96	33,3
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	35	31,5	55	31,1	90	31,3
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	19	17,1	30	16,9	49	17,0
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	13	11,7	23	13,0	36	12,5
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	13	11,7	21	11,9	34	11,8
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	1	,9	28	15,8	29	10,1
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	3	2,7	10	5,6	13	4,5
Inna strategia	3	2,7	5	2,8	8	2,8
Razem	111	271,2	177	292,1	288	284,0

*Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 63. Zamiar zwiększenia liczby zatrudnionych w latach 2005-2007 a stosowana strategia

Stosowana strategia	Czy firma zamierza zwiększyć liczbę zatrudnionych w latach 2005-2007?											
	tak, napewno zwiększymy zatrudnienie		prawdopodobnie zwiększymy zatrudnienie		utrzymamy zatrudnienie na dotychczasowym poziomie		prawdopodobnie zmniejszymy zatrudnienie		napewno zmniejszymy dotychczasowe zatrudnienie		Razem	
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	84	82,4	71	67,0	51	73,9	5	62,5	2	66,7	213	74,0
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	64	62,7	53	50,0	17	24,6	3	37,5			137	47,6
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	49	48,0	39	36,8	22	31,9	2	25,0	1	33,3	113	39,2
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	32	31,4	46	43,4	17	24,6	1	12,5			96	33,3
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	28	27,5	44	41,5	13	18,8	3	37,5	2	66,7	90	31,3
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	16	15,7	16	15,1	15	21,7	1	12,5	1	33,3	49	17,0
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	14	13,7	13	12,3	9	13,0					36	12,5
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	17	16,7	10	9,4	7	10,1					34	11,8
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	5	4,9	20	18,9	3	4,3	1	12,5			29	10,1
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	5	4,9	5	4,7	2	2,9	1	12,5			13	4,5
Inna strategia	2	2,0	3	2,8	2	2,9	1	12,5			8	2,8
Razem	102	309,8	106	301,9	69	229,0	8	225,0	3	200,0	288	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielili więcej niż jednej odpowiedzi.
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”. Warszawa 2005.

Tabela 64. Częstość wprowadzenie nowych produktów na rynek a stosowana strategia

Stosowana strategia	Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?												Razem	
	częściej niż raz w roku		raz w roku		raz na kilka lat		nie wprowadza nowych produktów		firma nie udzieliła odpowiedzi		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%		
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	100	76,3	53	72,6	48	72,7	2	33,3	10	83,3	213	74,0		
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	87	66,4	35	47,9	14	21,2	1	16,7			137	47,6		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	54	41,2	25	34,2	29	43,9	2	33,3	3	25,0	113	39,2		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	44	33,6	30	41,1	20	30,3	1	16,7	1	8,3	96	33,3		
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	45	34,4	24	32,9	17	25,8	2	33,3	2	16,7	90	31,3		
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	18	13,7	14	19,2	14	21,2	2	33,3	1	8,3	49	17,0		
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innymi przedsiębiorstwami	19	14,5	9	12,3	5	7,6			3	25,0	36	12,5		
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	11	8,4	12	16,4	8	12,1			3	25,0	34	11,8		
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	23	17,6	3	4,1	2	3,0	1	16,7			29	10,1		
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	10	7,6	1	1,4	2	3,0					13	4,5		
Inna strategia	2	1,5	4	5,5	1	1,5	1	16,7			8	2,8		
Razem	131	315,3	73	287,7	66	242,4	6	200,0	12	191,7	288	284,0		

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzieliłi więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 65. Źródła nowych produktów w firmie a stosowana strategia

Stosowana strategia	Skąd firma bierze nowe produkty?												Razem	
	są opracowywane we własnym zakresie		są zamawiane w jednostkach badawczo-rozwojowych, instytutach		są nabywane w formie licencji		nie wprowadzają nowych produktów		brak odpowiedzi		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	99	41,4	6	50,0	18	29,0	2	33,3	5	27,8	113	39,2		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	89	37,2	4	33,3	20	32,3	1	16,7	1	5,6	96	33,3		
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	126	52,7	7	58,3	24	38,7	1	16,7	2	11,1	137	47,6		
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	80	33,5	2	16,7	15	24,2	2	33,3	3	16,7	90	31,3		
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	180	75,3	11	91,7	39	62,9	2	33,3	14	77,8	213	74,0		
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	39	16,3			11	17,7	2	33,3	3	16,7	49	17,0		
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	10	4,2	1	8,3	2	3,2			1	5,6	13	4,5		
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	24	10,0	1	8,3	6	9,7	1	16,7	1	5,6	29	10,1		
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	27	11,3	2	16,7	8	12,9			3	16,7	34	11,8		
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	32	13,4	1	8,3	9	14,5			3	16,7	36	12,5		
Inna strategia	6	2,5			2	3,2	1	16,7			8	2,8		
Razem	239	100,0	12	100,0	62	100,0	6	100,0	18	100,0	288	100,0		

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.
 Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 66. Poziom nowości wytwarzanych produktów a stosowana strategia

Stosowana strategia	Poziom nowości wytwarzanych produktów														Razem	
	nowość w skali światowej		nowość w skali europejskiej		nowość w skali regionu		nowość w skali lokalnej		produkty nie-nowoczesne		brak odpowiedzi		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%		
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	35	85,4	69	71,9	77	70,0	20	83,3	5	83,3	7	63,6	213	74,0		
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	19	46,3	56	58,3	50	45,5	9	37,5	1	16,7	2	18,2	137	47,6		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	26	63,4	41	42,7	36	32,7	6	25,0	4	66,7			113	39,2		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	9	22,0	35	36,5	46	41,8	4	16,7	1	16,7	1	9,1	96	33,3		
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	12	29,3	32	33,3	39	35,5	4	16,7			3	27,3	90	31,3		
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	10	24,4	15	15,6	16	14,5	4	16,7	3	50,0	1	9,1	49	17,0		
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	3	7,3	18	18,8	7	6,4	4	16,7			4	36,4	36	12,5		
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	4	9,8	12	12,5	14	12,7	4	16,7					34	11,8		
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką			9	9,4	16	14,5	3	12,5	1	16,7			29	10,1		
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką			2	2,1	9	8,2	1	4,2	1	16,7			13	4,5		
Inna strategia	2	4,9			5	4,5					1	9,1	8	2,8		
Razem	41	292,7	96	301,0	110	286,4	24	245,8	6	266,7	11	172,7	288	284,0		

*Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzieliли więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 67. Poziom nowości maszyn i urządzeń w firmie a stosowana strategia

Stosowana strategia	Poziom nowości maszyn i urządzeń w firmie												Razem	
	nowość w skali światowej		nowość w skali europejskiej		nowość w skali regionu		nowość w skali lokalnej		maszyny i urządzenia nienowoczesne		brak odpowiedzi		Razem	
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
Zdobywamy rynek wysokiej jakością naszych produktów	22	73,3	106	82,2	51	63,0	15	75,0	12	66,7	7	70,0	213	74,0
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	10	33,3	86	66,7	26	32,1	6	30,0	7	38,9	2	20,0	137	47,6
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	17	56,7	63	48,8	17	21,0	8	40,0	8	44,4			113	39,2
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	9	30,0	47	36,4	25	30,9	8	40,0	6	33,3	1	10,0	96	33,3
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	5	16,7	46	35,7	24	29,6	5	25,0	7	38,9	3	30,0	90	31,3
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	3	10,0	19	14,7	20	24,7			6	33,3	1	10,0	49	17,0
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innymi przedsiębiorstwami	1	3,3	19	14,7	6	7,4	4	20,0	2	11,1	4	40,0	36	12,5
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	3	10,0	16	12,4	9	11,1	5	25,0	1	5,6			34	11,8
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką			23	17,8	5	6,2	1	5,0					29	10,1
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	1	3,3	10	7,8	1	1,2	1	5,0					13	4,5
Inna strategia	2	6,7	2	1,6	4	4,9							8	2,8
Razem	30	243,3	129	338,8	81	232,1	20	265,0	18	272,2	10	180,0	288	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielili więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 68. Współpraca przedsiębiorstwa z organizacjami a stosowana strategia

Stosowana strategia	Z jakimi organizacjami współpracuje przedsiębiorstwo?														Razem	
	parki technologiczne		inkubatory		centra rozwoju nowej techniki		jednostki badawczo-rozwojowe		szkoły wyższe		instytuty branżowe		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	5	33,3	3	37,5	19	59,4	44	49,4	51	47,7	2	100,0	80	47,3		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	7	46,7	2	25,0	9	28,1	27	30,3	42	39,3	1	50,0	55	32,5		
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	5	33,3	3	37,5	20	62,5	48	53,9	60	56,1	1	50,0	87	51,5		
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	3	20,0	2	25,0	7	21,9	26	29,2	28	26,2	2	100,0	50	29,6		
Zdobywamy rynek wysokiej jakością naszych produktów	11	73,3	5	62,5	26	81,3	73	82,0	77	72,0	2	100,0	127	75,1		
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	3	20,0	2	25,0	6	18,8	18	20,2	17	15,9			30	17,8		
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką							1	1,1	4	3,7			5	3,0		
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	1	6,7			2	6,3	12	13,5	11	10,3			17	10,1		
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	4	26,7	2	25,0	5	15,6	9	10,1	16	15,0			24	14,2		
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	5	33,3	1	12,5	6	18,8	14	15,7	20	18,7			27	16,0		
Inna strategia	2	13,3											2	1,2		
Razem	15	100,0	8	100,0	32	100,0	89	100,0	107	100,0	2	100,0	169	100,0		

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 69. Częstość modyfikowania strategii a rodzaj stosowanej strategii

Stosowana strategia	Jak często strategia firmy jest modyfikowana?												Razem	
	raz na kilka lat		raz w roku		kilką razy w roku		w zależności od potrzeby		nie jest modyfikowana		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%		
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	40	76,9	76	79,2	15	62,5	82	71,9			213	74,0		
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	26	50,0	45	46,9	11	45,8	55	48,2			137	47,6		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	25	48,1	47	49,0	1	4,2	40	35,1			113	39,2		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	17	32,7	24	25,0	19	79,2	34	29,8	2	100,0	96	33,3		
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	15	28,8	20	20,8	12	50,0	43	37,7			90	31,3		
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	9	17,3	14	14,6	2	8,3	24	21,1			49	17,0		
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	3	5,8	13	13,5	1	4,2	19	16,7			36	12,5		
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	2	3,8	10	10,4	5	20,8	17	14,9			34	11,8		
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	1	1,9	4	4,2	6	25,0	18	15,8			29	10,1		
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	2	3,8	1	1,0			10	8,8			13	4,5		
Inna strategia	2	3,8	3	3,1	1	4,2	2	1,8			8	2,8		
Razem	52	273,1	96	267,7	24	304,2	114	301,8	2	100,0	288	284,0		

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzieliли więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005

Tabela 70. Stopień wpływu stosowanej strategii na sukces firmy

Stosowana strategia	W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?												Razem	
	bardzo dużym		dużym		średnim		niskim		wcale się nie przyczyniła		I. odp.		%	
	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	43	74,1	117	79,1	49	70,0	3	27,3	1	100,0	213	74,0		
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	36	62,1	77	52,0	22	31,4	2	18,2			137	47,6		
Wytworzymy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	18	31,0	57	38,5	33	47,1	5	45,5			113	39,2		
Wytworzymy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	29	50,0	46	31,1	18	25,7	2	18,2	1	100,0	96	33,3		
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	20	34,5	48	32,4	17	24,3	5	45,5			90	31,3		
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	9	15,5	26	17,6	12	17,1	2	18,2			49	17,0		
Wytworzymy produkty w kooperacji w innymi przedsiębiorstwami	11	19,0	19	12,8	6	8,6					36	12,5		
Wytworzymy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	8	13,8	17	11,5	8	11,4	1	9,1			34	11,8		
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	5	8,6	16	10,8	8	11,4					29	10,1		
Wytworzymy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	6	10,3	4	2,7	3	4,3					13	4,5		
Inna strategia	2	3,4	4	2,7	2	2,9					8	2,8		
Razem	58	322,4	148	291,2	70	254,3	11	181,8	1	200,0	288	284,0		

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005

Tabela 71. Chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE a stosowana strategia

	Czy firma będzie chciała wykorzystać otwarcie się rynków UE dla:												Razem	
	wejścia na wspólny rynek		umocnienia się na wspólnym rynku		nie zamierza eksportować swoich produktów		zamierza eksportować poza rynek UE		chce utrzymać swoją pozycję na rynku UE		Razem			
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%		
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	68	77,3	88	80,7	49	64,5	4	100,0	4	36,4	213	74,0		
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	38	43,2	60	55,0	33	43,4	1	25,0	5	45,5	137	47,6		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	38	43,2	42	38,5	26	34,2	1	25,0	6	54,5	113	39,2		
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	39	44,3	32	29,4	20	26,3	1	25,0	4	36,4	96	33,3		
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	29	33,0	33	30,3	26	34,2			2	18,2	90	31,3		
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	11	12,5	13	11,9	22	28,9			3	27,3	49	17,0		
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	10	11,4	20	18,3	5	6,6			1	9,1	36	12,5		
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	7	8,0	23	21,1	2	2,6			2	18,2	34	11,8		
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	10	11,4	16	14,7	2	2,6			1	9,1	29	10,1		
Wytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	2	2,3	9	8,3					2	18,2	13	4,5		
Inna strategia	1	1,1	3	2,8	3	3,9			1	9,1	8	2,8		
Razem	88	287,5	109	311,0	76	247,4	4	175,0	11	281,8	288	284,0		

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH, "Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków", Warszawa 2005

Tabela 72. Nasilenie się konkurencji na rynku krajowym ze strony firm unijnych a stosowana strategia

Stosowana strategia	Czy po wejściu do UE konkurencja na rynku krajowym ze strony firm unijnych				Razem	
	nasiliła się		nie uległa zmianie			
	I. odp.	%	I. odp.	%	I. odp.	%
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	87	75,7	126	72,8	213	74,0
Konkurujemy, wprowadzając nowe produkty na rynek	50	43,5	87	50,3	137	47,6
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy odbiorców	41	35,7	72	41,6	113	39,2
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy odbiorców	35	30,4	61	35,3	96	33,3
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	26	22,6	64	37,0	90	31,3
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	21	18,3	28	16,2	49	17,0
Wytwarzamy produkty w kooperacji w innych przedsiębiorstwach	16	13,9	20	11,6	36	12,5
Wytwarzamy jako subkontraktorzy na zlecenie dużych firm	16	13,9	18	10,4	34	11,8
Dostarczamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	14	12,2	15	8,7	29	10,1
Dytwarzamy nasze produkty dla sieci handlowych pod ich marką	8	7,0	5	2,9	13	4,5
Inna strategia	6	5,2	2	1,2	8	2,8
Razem	115	278,3	173	287,9	288	284,0

* Suma % jest wyższa niż 100, ponieważ respondenci udzielali więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005

Tabela 73. Częstość modyfikacji strategii a stopień jej wpływu na sukces firmy

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	Jak często strategia firmy jest modyfikowana?												Razem			
	raz na kilka lat		raz w roku		kilką razy w roku		w zależności od potrzeby		nie jest modyfikowana							
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
Bardzo dużym	12	23,1	16	16,7	9	37,5	21	18,4							58	20,1
Dużym	31	59,6	57	59,4	10	41,7	50	43,9							148	51,4
Średnim	7	13,5	23	24,0	5	20,8	35	30,7							70	24,3
Niskim	1	1,9					8	7,0			2	100,0			11	3,8
Wcale się nie przyczyniła	1	1,9													1	0,3
Razem	52	100,0	96	100,0	24	100,0	114	100,0	2	100,0	2	100,0	288	100,0		

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005

Tabela 74. Chęć wykorzystania otwarcia się rynków UE a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	Czy firma będzie chciała wykorzystać otwarcie się rynków UE dla:												Razem	
	wejścia na wspólny rynek		umocnienia się na wspólnym rynku		nie zamierza eksportować swoich produktów		zamierza eksportować poza rynek UE		chce utrzymać swoją pozycję na rynku UE					
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
Bardzo dużym	12	13,6	32	29,4	13	17,1			1	9,1			58	20,1
Dużym	49	55,7	54	49,5	36	47,4	3	75,0	6	54,5			148	51,4
Średnim	25	28,4	22	20,2	19	25,0	1	25,0	3	27,3			70	24,3
Niskim	1	1,1	1	,9	8	10,5			1	9,1			11	3,8
Wcale się nie przyczyniła	1	1,1											1	0,3
Razem	88	100,0	109	100,0	76	100,0	4	100,0	11	100,0	288	100,0	288	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005

Tabela 75. Wprowadzanie nowych produktów na rynek a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
	tak		nie			
	l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%
Bardzo dużym	58	20,6			58	20,1
Dużym	144	51,1	4	66,7	148	51,4
Średnim	69	24,5	1	16,7	70	24,3
Niskim	10	3,5	1	16,7	11	3,8
Wcale się nie przyczyniła	1	0,4			1	0,3
Razem	282	100,0	6	100,0	288	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005

Tabela 76. Częstość wprowadzania nowych produktów na rynek a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	Jak często firma wprowadza nowy produkt na rynek?												Razem	
	częściej niż raz w roku		raz w roku		raz na kilka lat		nie wprowadziła nowych produktów		firma nie udzieliła odpowiedzi		Razem		Razem	
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
Bardzo dużym	33	25,2	18	24,7	5	7,6			2	16,7	58	20,1		
Dużym	75	57,3	41	56,2	23	34,8	4	66,7	5	41,7	148	51,4		
Średnim	23	17,6	11	15,1	32	48,5	1	16,7	3	25,0	70	24,3		
Niskim			3	4,1	5	7,6	1	16,7	2	16,7	11	3,8		
Wcale się nie przyczyniła					1	1,5					1	0,3		
Razem	131	100,0	73	100,0	66	100,0	6	100,0	12	100,0	288	100,0		

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNOp SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005

Tabela 77. Eksport produktów/usług a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	Czy firma wprowadza nowe produkty na rynek?				Razem	
	tak		nie			
	l. odp.	%	l. odp.	%	l. odp.	%
Bardzo dużym	58	20,6			58	20,1
Dużym	144	51,1	4	66,7	148	51,4
Średnim	69	24,5	1	16,7	70	24,3
Niskim	10	3,5	1	16,7	11	3,8
Wcale się nie przyczyniła	1	0,4			1	0,3
Razem	282	100,0	6	100,0	288	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH, „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 78. Zamiary eksportowe a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	Czy firma zamierza:										Razem	
	zwiększyć dotychczasowy poziom eksportu		utrzymać dotychczasowy poziom eksportu		rozpocząć eksport swoich produktów		nie zamierza eksportować swoich produktów					
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
Bardzo dużym	24	20,3	12	38,7	9	14,3	13	17,1	58	20,1		
Dużym	66	55,9	11	35,5	35	55,6	36	47,4	148	51,4		
Średnim	27	22,9	6	19,4	18	28,6	19	25,0	70	24,3		
Niskim			2	6,5	1	1,6	8	10,5	11	3,8		
Wcale się nie przyczyniła	1	,8							1	0,3		
Razem	118	100,0	31	100,0	63	100,0	76	100,0	288	100,0		

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Tabela 79. Siedziba firmy a stopień wpływu strategii firmy na jej sukcesy

W jakim stopniu strategia firmy przyczyniła się do jej sukcesów?	Siedziba firmy												Razem	
	Specjalna Strefa Ekonomiczna		Tereny większe (poza obrębem miasta)		Miasto poniżej 10 tys. mieszkańców		Miasto 10-50 tys. mieszkańców		Miasto 51-100 tys. mieszkańców		Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców		Razem	
	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%	I.odp.	%
Bardzo dużym	1	20,0	8	26,7	2	20,0	7	20,6	9	25,0	31	17,9	58	20,1
Dużym	3	60,0	11	36,7	5	50,0	21	61,8	14	38,9	94	54,3	148	51,4
Średnim	1	20,0	9	30,0	3	30,0	5	14,7	10	27,8	42	24,3	70	24,3
Niskim			2	6,7			1	2,9	3	8,3	5	2,9	11	3,8
Wcale się nie przyczyniła											1	0,6	1	0,3
Razem	5	100,0	30	100,0	10	100,0	34	100,0	36	100,0	173	100,0	288	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego KNoP SGH „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowywanie do nowych warunków”, Warszawa 2005.

Euro Info Centre (EIC) to partner dla małych i średnich przedsiębiorstw poszukujących praktycznej informacji o Unii Europejskiej.

Sieć centrów Euro Info liczy ponad 300 ośrodków w Europie. Sieć jest praktycznym narzędziem Komisji Europejskiej służącym zwiększeniu efektywności działań małych i średnich firm na jednolitym rynku UE. Podstawowe cele działania sieci EIC to: informowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw o dostępnych źródłach finansowania MSP z funduszy polskich i europejskich, prawie europejskim, normach technicznych oraz zmianach w prawie polskim wynikających z przystosowania do przepisów UE.

Ponadto ośrodki EIC doradzają:

- jak rozpocząć, prowadzić i rozwijać działalność gospodarczą,
- oferują adresy firm z pozostałych krajów UE, zainteresowanych współpracą z firmami polskimi,
- zapraszają polskich przedsiębiorców na misje handlowe oraz targi współfinansowane z funduszy Komisji Europejskiej.

W Polsce sieć Euro Info Centre to 14 ośrodków rozmieszczonych w strategicznych z punktu widzenia gospodarczego rejonach Polski. Ośrodki Euro Info Centre są zawsze afiliowane przy instytucjach działających na rzecz biznesu – agencjach, inkubatorach przedsiębiorczości i fundacjach, czego skutkiem jest bezpośredni dostęp do aktualnych informacji o programach dla sektora MSP.

Sieć Euro Info posiada również serwis internetowy o charakterze informacyjnym, który zawiera m.in. odpowiedzi na bieżące pytania klientów dotyczące prawa i funduszy. Dodatkowo sieć wydaje Biuletyn Euro Info – miesięcznik poświęcony w całości kwestiom związanym z funkcjonowaniem sektora MSP.

Centra Euro Info zapraszają przedsiębiorców do korzystania ze swoich usług.

Pełna lista ośrodków Euro Info Centres znajduje się na stronie

www.euroinfo.org.pl

Euro Info Centre przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel.: (022) 432 71 02, faks: (022) 432 86 20

