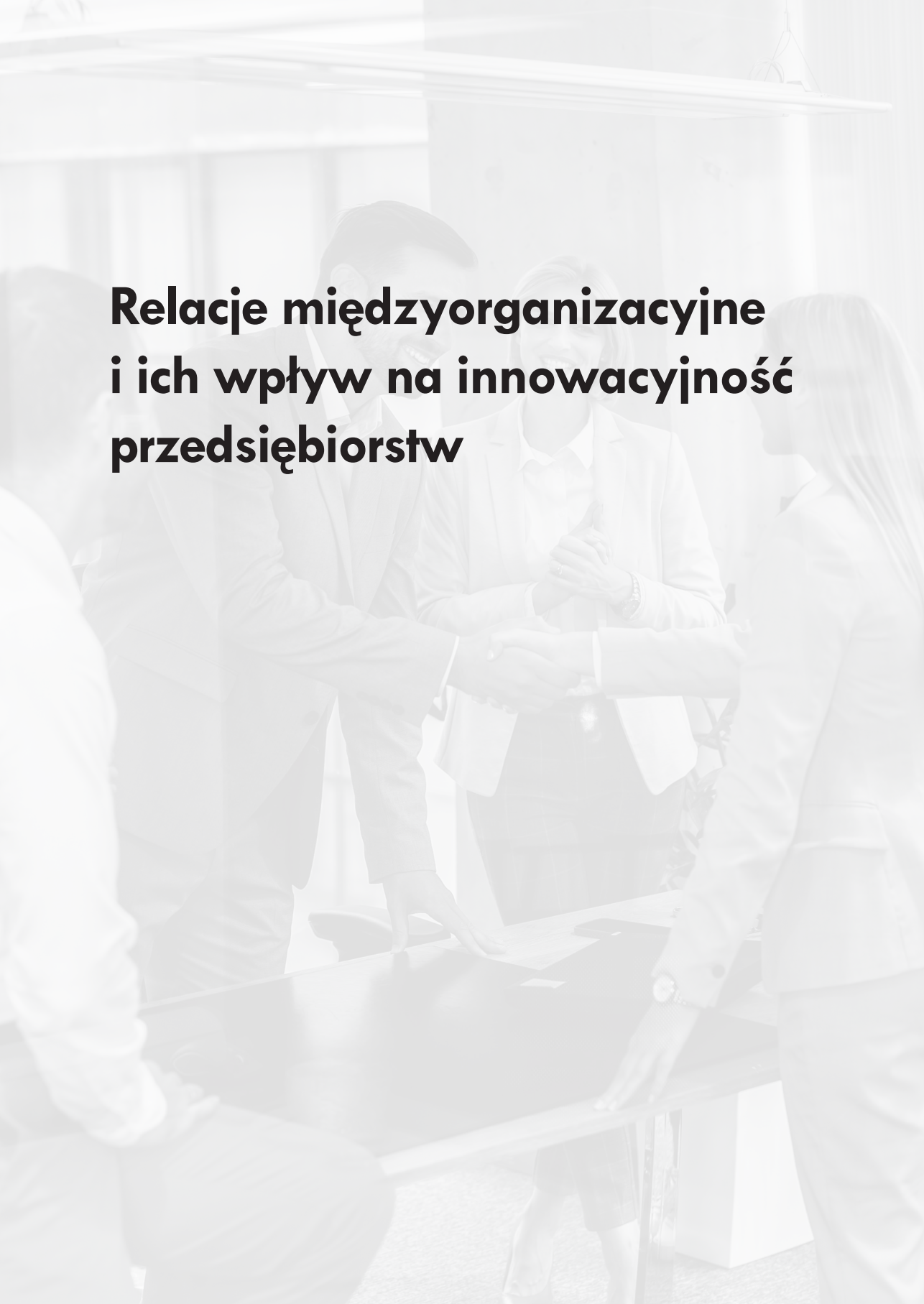


Relacje międzyorganizacyjne i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw

Paweł Bańkowski
Agnieszka Rzepka



A grayscale photograph of four business professionals in a meeting. A man and a woman are shaking hands over a table, while another man and woman look on. The scene is brightly lit, suggesting a modern office environment.

Relacje międzyorganizacyjne i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:

Agnieszka RZEPKA

Dyrektor CIN-T:

Katarzyna WEINPER

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:

Magdalena CHOŁOJCZYK

Karolina FAMULSKA-CIESIELSKA

Jarosław GAJDA

Anna KOŁTUNOWSKA

Katarzyna PEŁKA-SMĘTEK

Anna STROJEK

Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:

Marzenna DUDZIŃSKA

Małgorzata FRANUS

Arkadiusz GOLA

Paweł KARCZMAREK

Beata KOWALSKA

Anna KUCZMASZEWSKA

Jarosław LATALSKI

Tomasz LIPECKI

Zbigniew ŁAGODOWSKI

Joanna PAWŁAT

Lucjan PAWŁOWSKI

Natalia PRZESMYCKA

Magdalena RZEMIENIAK

Mariusz ŚNIADKOWSKI

Przedstawiciele honorowi:

Zhihong CAO, Chiny

Miroslav GEJDOŠ, Słowacja

Karol HENSEL, Słowacja

Hrvoje KOZMAR, Chorwacja

Frantisek KRCMA, Czechy

Sergio Lujan MORA, Hiszpania

Dilbar MUKHAMEDOVA, Uzbekistan

Sirgii PAWŁOW, Ukraina

Natalia SAVINA, Ukraina

Natia SHENGELIA, Gruzja

Daniele ZULLI, Włochy

Relacje międzyorganizacyjne i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw

Paweł Bańkowski
Agnieszka Rzepka



Lublin 2024

RECENZENCI:

dr hab. **Wojciech Drożdż**, prof. uczelni, Uniwersytet Szczeciński

dr hab. inż. **Małgorzata Rutkowska**, prof. uczelni, Politechnika Wrocławska

AUTORZY:

mgr **Paweł Bańkowski**, Politechnika Lubelska,  0000-0003-4907-8039

dr hab. **Agnieszka Rzepka**, prof. uczelni, Politechnika Lubelska,  0000-0003-4495-6066

Zdjęcie na okładce i stronie przedtytułowej pochodzi ze strony internetowej stock.adobe.com

Publikacja wydana za zgodą **Rektora Politechniki Lubelskiej**

ISBN: 978-83-7947-591-9 (wersja drukowana)

ISBN: 978-83-7947-592-6 (wersja elektroniczna)

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.wpl.pollub.pl
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 50 egz

Spis treści

Wstęp	9
1. Relacje międzyorganizacyjne i ich wpływ na przedsiębiorstwa z sektora MŚP	13
1.1. Definicja relacji międzyorganizacyjnych	13
1.2. Typy i funkcje relacji międzyorganizacyjnych	17
1.3. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw	20
2. Innowacje w ujęciu teoretycznym	27
2.1. Rola innowacyjności w przedsiębiorstwach	27
2.2. Klasyfikacja innowacji	31
2.3. Źródła powstania innowacji	34
3. Lider inkluzywny w organizacji	39
3.1. Istota przywództwa inkluzywnego	39
3.2. Zarządzanie różnorodnością – istota i znaczenie	43
3.3. Lider inkluzywny – liderem przyszłości	46
4. Innowacje i relacje międzyorganizacyjne jako szansa rozwoju firmy MakroChem	49
4.1. Charakterystyka działalności badanej organizacji MakroChem S.A.	49
4.2. Innowacje i relacje jako determinanty rozwoju przedsiębiorstwa	51
4.3. Analiza otoczenia firmy MakroChem S.A.	55
5. Metodyka badań własnych	59
5.1. Cele i problemy badawcze	59
5.2. Teza i hipotezy pomocnicze	61
5.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze	62
5.4. Charakterystyka badanej firmy	64
6. Analiza wpływu relacji międzyorganizacyjnych na poziom innowacyjności firmy MakroChem S.A.	69
6.1. Analiza badań w obszarze innowacji	69
6.2. Analiza badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych	77
6.3. Wnioski z badań	84
6.4. Rekomendacje z badań dla badanej organizacji	89
Zakończenie	97
Bibliografia	97
Załączniki	105

Relacje międzyorganizacyjne i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw

Ze względu na potrzebę bycia szybkim i elastycznym, przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na współpracę z partnerami, aby dzięki nim uzyskać dostęp do unikalnych zasobów i zdolności potrzebnych przy tworzeniu nowych innowacji, które decydują o rozwoju danej organizacji. Obecnie innowacyjność jest niezbędna do identyfikacji organizacji, jak również do tworzenia rozwiązań rynkowych, pozwalających na wzrost konkurencyjności oraz poziomu unowocześnienia danego przedsiębiorstwa. W niepewnych i trudnych warunkach organizacje mają szansę na wyzwolenie potencjału innowacyjnego i – dzięki wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań – na bycie bardziej elastycznymi i zwinnymi. Problematyka ta jest poruszana w niniejszej publikacji, jej Autorzy postawili sobie za cel pokazanie zależności w relacjach międzyorganizacyjnych i ich wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów. Pierwsze trzy z nich, przedstawiające przegląd literaturowy, to rozdziały teoretyczne. Autorzy zwrócili uwagę na definicyjne ujęcie zjawisk i problemów zachodzących tak w obszarze innowacji, jak i w relacji przedsiębiorstw z sektora MŚP. Scharakteryzowali także lidera inkluzywnego we współczesnych organizacjach. W rozdziale czwartym omówiono strukturę przedsiębiorstwa, wykorzystując do tego case study przedsiębiorstwa MakroChem S.A. Kolejny rozdział to opis metodyki prowadzonych badań. Natomiast ostatni rozdział zawiera analizę badań przeprowadzonych w obszarze relacji międzyorganizacyjnych i innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach, w oparciu o badania ilościowe, a następnie jakościowe. Zaprezentowane tam wyniki mają dużą wartość zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania. Przeprowadzone badania pozwoliły autorom sformułować wnioski oraz rekomendacje dla przedsiębiorstw, co stanowi ogromny walor publikacji.

Współcześnie podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność, dlatego też im wcześniej przedsiębiorstwa to zrozumieją i będą potrafiły budować swój potencjał w oparciu o relacje, tym szybciej ten sukces osiągną. Jednak należy podkreślić, że niniejsze opracowanie może stanowić cenne źródło inspiracji nie tylko dla przedsiębiorców, ale także dla badaczy w obszarze szeroko pojętego rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w zmiennym, turbulentnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: relacje międzyorganizacyjne, innowacyjność, przewaga konkurencyjna, innowacje

Inter-organizational relationships and their impact on business innovation

Due to the need to be fast and flexible, companies are increasingly choosing to work with partners to gain access through them to the unique resources and capabilities needed to create new innovations that determine the development of a given organization. Nowadays, innovation is essential for identifying organizations, as well as for creating market solutions to increase the competitiveness and level of modernization of a given enterprise. In an uncertain and difficult environment, organizations face the possibility of releasing their innovation potential and – through the implementation of modern solutions – being more flexible and agile. These issues are addressed in this publication, its authors have the goal of showing the interrelationships in inter-organizational relations and their impact on the innovativeness of enterprises.

The monograph consists of six chapters. The first three of them, presenting a literature review, are theoretical chapters. The authors paid attention to the definitional treatment of the phenomena and problems occurring both in the field of innovation and in the relationships of SME enterprises. They also characterized the inclusive leader in modern organizations. The fourth chapter discusses the structure of the enterprise, using a case study of the MacroChem S.A. enterprise. The next chapter is a description of the methodology of the conducted research. Whereas the last chapter analyzes the research carried in the area of inter-organizational relations and innovation in small and medium-sized enterprises, based on quantitative and then qualitative research. The results presented there are of great value for both management theory and practice.

Nowadays, the basis of a company's success is its innovation, so the sooner companies understand this and are able to build their potential based on relationships, the sooner they will achieve this success. However, it should be emphasized that this study can be a valuable source of inspiration not only for entrepreneurs, but also for researchers in the area of broadly understood development of inter-organizational relationships in a changing, turbulent environment.

Keywords: inter-organizational relationships, innovation, competitive advantage, innovation

Wstęp

Od lat przedsiębiorstwa podejmują wspólne inicjatywy w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści. Organizacje te nie są w stanie funkcjonować w odizolowaniu od otoczenia. Każde przedsiębiorstwo współpracuje z innymi podmiotami i tym samym kreuje własne relacje międzyorganizacyjne. Między firmami możliwe są różne formy współpracy na zasadach sieci czy np. franchisingu. Korzyści, jakie przedsiębiorstwa osiągają z tytułu takich kooperacji, stanowią tematykę rozważań naukowców. Wiele cech określających związki między organizacjami ma wpływ na ostateczny poziom osiągniętych korzyści.

Przyczyną coraz większej liczby związków pomiędzy krajami, osobami czy przedsiębiorstwami jest postępująca w świecie globalizacja. Współpraca pomiędzy jednostkami jest szczególnie istotna, gdy analizujemy ją z perspektywy kooperacji między organizacjami. Konieczność zawierania relacji jest głównym powodem do tego, aby skutecznie funkcjonować, osiągać korzyści i rozwijać się. Współpraca powinna być jednak wsparta konkretnymi działaniami, m.in. otwartą komunikacją, empatią, transparentnością czy zaangażowaniem. Partnerzy powinni wzajemnie się wspierać oraz wspólne rozwiązywać problemy i próbować niwelować zagrożenia. Tylko w ten sposób relacje międzyorganizacyjne mogą posiadać solidny fundament.

Celem przedsiębiorstw dzisiejszych czasów jest budowanie silnych i długofalowych relacji ze swoimi interesariuszami. Jest to szczególnie ważne w przypadku organizacji sieciowych, których działalność opiera się na współpracy międzyorganizacyjnej. Odpowiednia współpraca między partnerami kreuje dla nich szereg korzyści. Większa elastyczność, szerszy dostęp do surowców czy mniejsze ryzyko prowadzenia działalności to tylko kilka z zalet posiadania odpowiednich relacji. Powiązania międzyorganizacyjne to również sposób na poprawę pozycji

konkurencyjnej firmy. Długoterminowa współpraca sprzyja rozwojowi prowadzonej działalności. Relacje międzyorganizacyjne tworzą w przedsiębiorstwie zasoby zwane relacyjnymi. Tego typu aktywa wpływają pozytywnie na kreowaną dla klientów wartość polegającą na możliwości korzystania z wiedzy i umiejętności partnerów.

Autorzy niniejszej monografii zwracają uwagę na rolę relacji międzyorganizacyjnych w przedsiębiorstwie oraz ich wpływ na innowacyjność organizacji. Współcześnie innowacyjność to cecha organizacji, która jest niezbędna w identyfikacji oraz tworzeniu nowych rozwiązań na rynku. Efektem jej posiadania jest wzrost konkurencyjności oraz poziomu unowocześnienia organizacji. Innowacyjność jest istotna także w kontekście odporności na zmiany zachodzące na zewnątrz organizacji. Często zwraca się uwagę na to, że w turbulentnych warunkach przedsiębiorstwa mają szansę wyzwalać swój potencjał innowacyjny obejmujący również nowoczesne technologie (zwł. wirtualne). Szczególnie mniejsze podmioty cechuje większa elastyczność oraz wyraźna orientacja przedsiębiorcza, co pomaga przechodzić przez trudne okresy i lepiej adaptować się do zmieniających się warunków. Dzięki powiązaniu relacji międzyorganizacyjnych z wdrażanymi innowacjami przedsiębiorstwo powinno zauważyć korzyści wynikające z tych powiązań.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów. Pierwsze trzy to rozdziały teoretyczne przedstawiające przegląd literatury. Zwrócono w nich uwagę na specyficzne zjawiska oraz definicje związane z podejmowaną tematyką. Przedstawione zostały teorie związane ze zjawiskiem relacji międzyorganizacyjnych i rozwoju przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw [MŚP]. Zdefiniowaniu poddano obszar innowacji i innowacyjności w organizacjach. Podjęte zostały również rozważania na temat roli lidera, zwłaszcza inkluzywnego, i przywództwa przyszłości. W rozdziale czwartym skupiono się na charakterystyce badanego przedsiębiorstwa jako typowego case study – historia powstania, funkcjonowania i rozwoju na przestrzeni lat. Rozdział piąty zawiera opis metodyki prowadzonych badań z zachowaniem rygoru metodologicznego. Końcowy rozdział to analiza zebranych odpowiedzi respondentów w kontekście identyfikacji zachodzących relacji oraz poziomu innowacyjności. Przeprowadzone badania jakościowe i ilościowe pozwoliły autorom sformułować wnioski oraz rekomendacje dla przedsiębiorstw.

Relacje międzyorganizacyjne pełnią bardzo ważną rolę w istnieniu teraźniejszego świata biznesu. Tworzą one możliwości do rozwoju, również tego zrównoważonego czy kreacji innowacji. Współpraca międzyorganizacyjna dziś stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Wzajemne, długotrwałe stosunki to jedna z determinant osiągnięcia korzyści nie tylko dla organizacji, ale również całej gospodarki.

Relacje międzyorganizacyjne i ich wpływ na przedsiębiorstwa z sektora MŚP

1.1. Definicja relacji międzyorganizacyjnych

Teoria dotycząca relacji międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu na przestrzeni lat opierała się na różnych koncepcjach. Wyróżnia się trzy główne ujęcia (tab. 1), które miały wpływ na aktualny sposób definiowania relacji międzyorganizacyjnych, a są to teoria strukturalistyczna, podejście kapitału ludzkiego oraz koncepcja zakorzenienia¹.

Tabela 1. Rozwój koncepcji dotyczących relacji międzyorganizacyjnych

Teoria	Definicja	Autor
Strukturalistyczna	Analiza sieciowa oraz warianty strukturalizmu jako dwa czynniki analizy strukturalnej w podejściu sieciowym.	B. Wellman, S.D. Berkowitz
Kapitału ludzkiego	Podstawą istnienia mocnej struktury jest stworzona poprzez zaufanie relacja pomiędzy grupami. Zespoły mocniej ze sobą powiązane, również lepiej funkcjonują.	R.S. Burt
Zakorzenienia	Zachodzące zmiany w otoczeniu (np. ekonomiczne) mają nieustanny wpływ na kształtowanie się jednostki. Wszelkie podejmowane decyzje i działania człowieka są uzależnione od struktur społecznych, w których się znajduje.	M. Granovetter

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: V. Schneider, *Relationalism in Political Theory and Research: The Challenge of Networked Politics and Policy-Making*, „Political Science Review” 2015, nr 4, s. 198, H. Kotarski, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 175, M. Dudek, *Przedsiębiorczość w perspektywie koncepcji zakorzenienia działania ekonomicznego*, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 4(203), s. 158.

¹ D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, pod red. A. Koźmińskiego, D. Latusek-Jurczak, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2014, s. 25.

Wszystkie wymienione koncepcje mają wpływ na aktualną definicję relacji międzyorganizacyjnych zachodzących w otoczeniu. Szczególnie teoria kapitału ludzkiego oraz koncepcja zakorzenienia zwracają uwagę na bardzo ważne cechy istnienia relacji pomiędzy jednostkami. Ronald Stuart Burt ukazuje znaczenie relacji poprzez identyfikację podstaw mocnej struktury organizacyjnej, jakimi są wzajemne zaufanie współpracowników i powiązania pomiędzy działającymi w strukturze zespołami. Zarówno człowiek, jak i organizacja nie są w stanie funkcjonować w odizolowaniu od społeczeństwa. Mikro- oraz makrootoczenie nieustannie wpływają na podmioty, dlatego tworzenie trwałych relacji z innymi jednostkami może mieć kluczowy wpływ na prowadzenie zyskowej działalności. Relacje to swoista współpraca, kształtująca się głównie dzięki istniejącym strukturom społecznym. Efektem tworzenia relacji jest m.in.: zaufanie, tworzenie wartości i przepływu informacji. Początkowe definiowanie relacji międzyorganizacyjnych opierało się na dwóch istniejących w literaturze formach działalności gospodarczej – rynku oraz hierarchii. Wszelkie teorie skupiały się na działaniach wewnątrz organizacji². Dopiero w późniejszym okresie Walter Powell szczegółowo zajął się rozważaniami na temat zachodzących w otoczeniu relacji. Była to analiza rewolucyjna dla rozwoju teorii dotyczących form działalności gospodarczych. Do zestawu dwóch elementów wzajemnie na siebie oddziałujących (hierarchia i rynek) Walter Powell zidentyfikował trzeci element, nazwany siecią³. Autor zauważył, iż w otoczeniu nie zachodzą jedynie relacje krótkotrwałe, ale również długofalowe, właśnie w sieciach. W procesie prowadzenia badań, przydzielono stronom relacji konkretne cechy, które w trakcie wymiany skutkowały obopólnymi korzyściami⁴. Problem stanowiło jednak sformułowanie odpowiedniej definicji sieci oraz identyfikacji jej specyficznych cech. W tym celu W. Powell podjął się porównania rynku, hierarchii oraz sieci, a skrócony efekt jego pracy przedstawiony został w tabeli 2.

² D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 27.

³ M. Klimczuk-Kochańska, *Relacje międzyorganizacyjne*, [w:] *Zarządzanie, organizacja i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, pod red. K. Klincewicza, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 348.

⁴ K. Murawiak, *Znaczenie teorii sieci w wyjaśnianiu działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Nowe idee początków XXI wieku*, pod red. M. Winiarskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 18.

Tabela 2. Różne formy koordynacji działalności gospodarczej i ich cechy

Cechy	Forma koordynacji działalności gospodarczej		
	Rynek	Hierarchia	Sieć
Podstawa normatywna	Warunki kontraktu	Umowa o zatrudnieniu	Uzupełniające się silne strony
Metoda komunikacji	Cena	Nawyki	Relacje
Rozwiązywanie konfliktów	Sąd egzekwuje ustalenia kontraktowe	Wewnętrzny nadzór	Normy społeczne
Cechy zachodzących relacji	Szczegółowe założenia, podejrzliwość	Wpływająca biurokracja	Otwartość, chęć osiągnięcia wspólnych celów
Orientacja na relacje	Niezależność	Zależność	Współzależność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 29.

W powyższej tabeli zobrazowano znaczące różnice pomiędzy wszystkimi trzema zidentyfikowanymi formami działalności. Sam rynek i hierarchia nie opisywały w całości zachodzących związków w otoczeniu. Forma koordynacji sieciowej ma na celu dostarczenie obu stronom współpracy maksymalnych korzyści z ich zaangażowania w istniejącą relację. Trwałość takiej współpracy zależy od wielu czynników, zupełnie innych niż w przypadku rynku i hierarchii. Reputacja obu firm czy długość istniejących relacji to tylko dwa z wielu przykładów czynników wpływających na kształtowanie się związków⁵. Wprowadzenie pojęcia sieci do teorii opisujących typy form współpracy to niezbędna zmiana w kontekście dokładniejszego określenia różnorodnych relacji zachodzących między jednostkami. Wcześniej wiele związków określanych jako franchisingowe lub partnerskie były błędnie klasyfikowane ze względu na brak powiązań z cechami rynku lub hierarchii. Wprowadzenie pojęcia umożliwiło zrozumienie, czym są relacje oraz współpraca międzyorganizacyjna.

Proces definiowania relacji międzyorganizacyjnych, jak przytoczono powyżej, posiada szeroki aspekt historyczny. W literaturze na przestrzeni lat, powstało wiele różnorodnych teorii opisujących to zjawisko, co potwierdza wielokierunkowość i wielopłaszczyznowość istniejących w otoczeniu relacji⁶. Na ich kształt oraz definicję ma w rzeczywistości

⁵ D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 29.

⁶ A. Rzepka, *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, s. 17.

wpływ wiele zmiennych. Przybrana forma, rodzaj podmiotów czy zakres współpracy to jedynie kilka z wielu czynników wpływających na rodzaj zachodzącej relacji.

Relacje jako oddziaływanie firm na siebie o dwukierunkowym przepływie środków materialnych oraz niematerialnych (np. wiedza, informacja) to definicja sformułowana przez Wojciecha Czakona⁷. Firmy współpracują obustronnie, dzięki czemu umożliwiają sprawną wymianę zasobów między sobą. Celem podejmowania tego typu działań przez organizacje jest osiągnięcie wzajemnych korzyści dzięki występującym w otoczeniu aspektom gospodarczym oraz społecznym⁸.

Podobną definicję relacji międzyorganizacyjnych sformułowała w swoich rozważaniach Jolanta Staszewska. Badaczka określa zjawisko relacji jako istniejącą między przedsiębiorstwami współpracę, wykreowaną dla potrzeb osiągnięcia konkretnego celu. Mogą one zachodzić zarówno wewnątrz organizacji, jak i w powiązaniu pomiędzy dwiema odrębnymi jednostkami lub większą ich liczbą⁹. Przykładowo, zawieramy współpracę z inną firmą w celu wykreowania przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami na rynku. Wszelkie nawiązywane relacje mają swoje podłoże strategiczne. Relacje są sposobem na organizowanie pracy w formie współdziałania pomiędzy jednostkami gospodarczymi.

Agnieszka Rzepka w swoich rozważaniach również przyjęła autorską definicję relacji międzyorganizacyjnych. Zjawisko to opisane zostało przez autorkę jako „wszelkie powiązania, pojawiające się między określonymi podmiotami prowadzące do długotrwałej strategii biznesowej”¹⁰. Rozumie się przez to, iż wszelkie nawiązywane oraz istniejące więzi i kontakty pomiędzy podmiotami kreują dla nich wspólną strategię i plan rozwoju¹¹. Wszystkie podejmowane przez firmy aktyw-

⁷ W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 13.

⁸ Tamże, s. 11.

⁹ J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 21.

¹⁰ Tamże, s. 34.

¹¹ Szerzej w: A. Rzepka, *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, “European Research Studies Journal” 2021, vol. 24, s. 60–71; też, *Innovation in the Digital Economy New Approaches to Management for Industry 5.0*, Routledge, London & New York 2023; też, *Self-management, Entrepreneurial Culture, and Economy 4.0: a Contemporary Approach to Organizational Theory Development*, Routledge, London & New York 2022.

ności funkcjonują na zasadach współzależności, czyli w konsekwencji prowadzą do osiągnięcia wspólnych korzyści.

Istota relacji międzyorganizacyjnych stale zyskuje na znaczeniu. Współpraca międzyorganizacyjna jest jednym ze źródeł osiągnięcia zysków oraz przewagi rynkowej¹², dzięki czemu stanowi bardzo ważny aspekt rozwoju przedsiębiorstw. Organizacja nie jest w stanie funkcjonować w odizolowaniu od otoczenia, dlatego firma nie powinna rezygnować ze współpracy z partnerami¹³.

Relacje międzyorganizacyjne to niezbędne działanie organizacji, podejmowanie w celu sprawnego i rozwojowego prowadzenia działalności oraz poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. Taką definicję relacji, na podstawie analizy literaturowej, przyjmują autorzy niniejszego opracowania.

1.2. Typy i funkcje relacji międzyorganizacyjnych

Dwuaspektową definicję zjawiska relacji zaproponowali Paweł Nowodziński oraz Piotr Tomski. Relacje międzyorganizacyjne rozpatrzone zostały pod względem pozytywnego i negatywnego rodzaju zachodzących związków. Kooperacja dodatnia opisuje rodzaj współpracy, jakim jest wspólne działanie partnerów przy wzajemnym wsparciu i pomocy. Współpraca negatywna to zachodzące pomiędzy konkurentami na rynku związki, które cechuje rywalizacja o przewagę konkurencyjną¹⁴. Definicja autorów Nowodzińskiego oraz Tomskiego wskazuje na fakt, że relacje na rynku zachodzą pomiędzy jego wszystkimi uczestnikami. Niezależnie, czy dane przedsiębiorstwa cechuje podejście partnerskie czy konkurencyjne, to otoczenie determinuje powstawanie związków pomiędzy nimi.

Powyższa definicja przedstawia jeden z wielu możliwych podziałów relacji międzyorganizacyjnych. Wyróżnia się również podział autorstwa Leszka Krzyżanowskiego, który wyodrębnia dwie formy

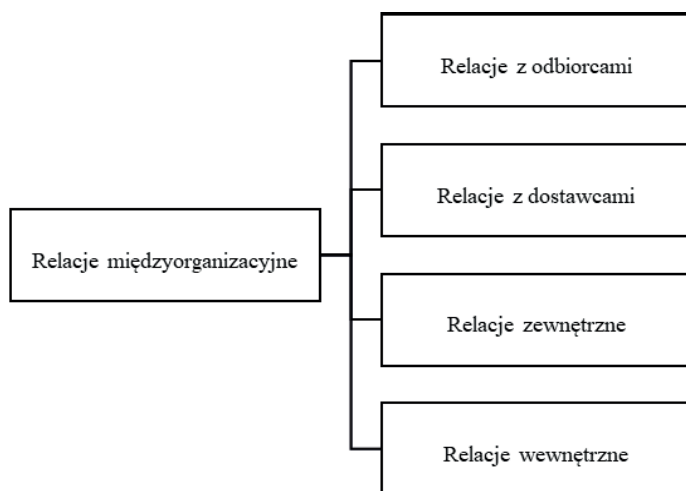
¹² A. Grandori, *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, New York 2012, s. 122–200.

¹³ A. Rzepka, *Relacje...*, s. 34.

¹⁴ P. Nowodziński, P. Tomski, *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 15.

zachodzących pomiędzy firmami relacji: stosunki oraz oddziaływanie. Stosunki określa się jako nieistniejące realnie, ale występujące związki nieformalne pomiędzy podmiotami na rynku. Oddziaływanie natomiast jest rodzajem rzeczywiście istniejącej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami¹⁵. Organizacje podejmują decyzję o współpracy oraz wpływają na siebie wzajemnie. Stworzone pomiędzy nimi relacje są świadome i nawiązane w konkretnym celu.

W literaturze wyróżniamy również podział relacji ze względu na typ podmiotu partnerskiego¹⁶. Współpraca między organizacjami może być nawiązywana w różnych celach, dlatego relacje organizacji mogą zachodzić z różnego typu podmiotami (rys. 1).



Rysunek 1. Typy relacji międzyorganizacyjnych w podziale na rodzaj jednostki partnerskiej

Źródło: Opracowanie własne.

Relacje międzyorganizacyjne zachodzą głównie z jednostkami zewnętrznymi. Należy jednak pamiętać, iż w różnych celach nawiązuje się również relacje wewnętrzne, np. w obszarze jednej sieci pomiędzy filiami organizacji. Usprawnia to funkcjonowanie takich systemów organizacyjnych, tym samym rozwijając wszystkie jednostki i zwiększając wartość samej sieci. Współpraca zewnętrzna to kooperacja z jed-

¹⁵ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 108.

¹⁶ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 75.

nostkami znajdującymi się w otoczeniu, np. dostawcami czy nawet podmiotami konkurencyjnymi. Wewnętrzne relacje oznaczają działanie organizacji w obrębie własnego przedsiębiorstwa¹⁷.

Przedsiębiorstwa zawierają również relacje na wejściach, jak i na wyjściach swoich systemów produkcyjnych czy usługowych. Relacje z klientami są na pewno jednymi z najważniejszych stosunków, jakie tworzy i utrzymuje organizacja. Związki z obiorcami opisują takie działania jak kreacja, utrzymanie oraz wzmacnianie kontaktów z klientem¹⁸. Dostarczenie wysokiej jakości wyrobów dla odbiorcy nie udałoby się jednak bez wysokiej jakości współpracy z dostawcami zasobów potrzebnych do tworzenia wartości. Dzięki tym relacjom procesy biznesowe zaangażowanych firm ulegają poszerzeniu. Przedsiębiorstwa powiększają zyski bez ponoszenia dużych kosztów¹⁹. Organizacja powinna zawierać relacje usprawniające jej wszystkie obszary funkcjonowania.

Nawiązywanie i utrzymywanie relacji międzyorganizacyjnych jest zdecydowanie działaniem pozytywnym w procesie funkcjonowania firm. Skuteczna współpraca z innymi podmiotami skutkuje osiągnięciem korzyści materialnych, usprawniając również samą organizację pracy i prowadzenie działalności gospodarczej. Kilka z zalet stosowania relacji międzyorganizacyjnych zostało zamieszczonych w tabeli 3.

Poniższa tabela przedstawia istotę relacji międzyorganizacyjnych w zarządzaniu organizacją. Wykorzystanie współpracy z podmiotami w praktyce skutkuje szeregiem zupełnie innych korzyści, których nie gwarantuje zastosowanie klasycznych form działalności. Organizacje zaangażowane w relacje wzajemnie wspierają swoje funkcjonowanie. Następuje wymiana zasobów czy kompetencji, czego efektem jest kreowanie się pożądanego w przedsiębiorstwach efektu synergii, czyli takiego połączenia elementów, które w efekcie skutkują większymi korzyściami niż jakby funkcjonowały one w pojedynkę²⁰. Jest to możliwe

¹⁷ Tamże.

¹⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2021, s. 21.

¹⁹ B. Ocicka, *Wpływ zarządzania kapitałem relacji z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(183), s. 106.

²⁰ D. Kozłowska-Makós, *Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy)*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość” 2015, nr 3(2), s. 22.

dzięki otwartości firm do dzielenia się informacjami oraz wiedzą. Takie działania minimalizują również ryzyko związane z prowadzeniem działalności. Efektywniejszy wymiar pracy prowadzi nawet do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, dzięki wzajemnej wymianie doświadczeń. Z tego względu, bardzo ważnym działaniem jest podejmowanie odpowiednich współprac, które są w stanie pozytywnie wpłynąć na reputację firmy i zwiększyć jej status gospodarczy. Wszystkie wymienione czynniki pozwalają potwierdzić fakt, że relacje międzyorganizacyjne wpływają na efektywność pracy, konkurencyjność i innowacyjność podmiotu.

Tabela 3. Funkcje istnienia relacji międzyorganizacyjnych w przedsiębiorstwie

Funkcja	Opis działania
Kosztowa	Zmniejsza ponoszone wydatki, dzięki przekształceniu kosztów stałych w koszty zmienne
Koordynacyjna	Poprzez korzystanie z usług zewnętrznych ułatwia koordynację pracy wewnątrz organizacji
Minimalizująca ryzyko	Determinuje dywersyfikację ponoszonego ryzyka związanego z prowadzeniem działalności
Motywacyjna	Konieczność wywiązania się z umowy partnerskiej może determinować proces realizacji konkretnych działań
Promocyjna	Posiadanie renomowanych partnerów, sukcesywnie zwiększa prestiż produktów lub usług organizacji
Twórcza	Synergia jest skutkiem współpracy, co może determinować powstawanie nowej wiedzy
Zasobowa	Wszelkie braki lub niedostatki w zasobach mogą być sprawnie wypełnione zasobami podmiotów partnerskich

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Kozłowski, M. Matejun, *Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 6, s. 36.

1.3. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

Wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku prowadzą swoją działalność w celu osiągnięcia konkretnych korzyści, najczęściej finansowych. W tak turbulentnym otoczeniu jak dzisiejsze niezbędnym jest, aby działalność firmy prowadzona była w sposób rozwojowy. Rozumie się przez to wprowadzanie takich zmian, które w konsekwencji skutkują osiągnięciem celów i poprawą sytuacji konkurencyjnej. Rozwój firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest szczególnie ważny dla gospodarki kraju. Sklasyfikowanie danej jednostki do

niniejszego sektora odbywa się za pomocą najpowszechniejszej klasyfikacji uwzględniającej liczbę zatrudnionych pracowników oraz wielkość finansowych obrotów. Rozpoznanie wielkości organizacji jest również ważnym aspektem dla zarządu i kierowników jednostki. Wiedza ta jest niezbędna do skutecznego dostosowania swoich aktywności w celu sprawnego prowadzenia działalności.

Najczęściej stosowany podział przedsiębiorstw opiera się na klasyfikacji zaprojektowanej przez Unię Europejską. Nie jest to jednak sztywna regulacja, narzucana innym państwom. Kraje członkowskie mogą dostosowywać klasyfikację indywidualnie do swoich potrzeb, z zastrzeżeniem, iż dana zmiana nie odnosi się do kwestii pomocy publicznej²¹. Wszelkie sformułowane zasady zawarte zostały w Zaleceniu nr 2003/361/EC z dnia 6 maja 2003 roku. Sformalizowano w nim czynniki, według których ocenia się wielkość jednostki na podstawie wielkości zatrudnienia oraz maksymalnej sumy obrotów. Zdefiniowane zostało również pojęcie przedsiębiorstwa. Stwierdzono, iż firmą nazywa się każdą jednostkę prowadzącą swoją działalność w sposób stały, niezależnie od dobranej formy organizacyjno-prawnej²². Dokładna klasyfikacja Unii Europejskiej przedstawiona została w tabeli 4.

Tabela 4. Klasyfikacja przedsiębiorstw sektora MŚP

Kategoria przedsiębiorstwa	Maksymalna liczba zatrudnionych	Maksymalna suma [mln euro]	
		Bilansowa	Przychodów
Mikro	9	2	2
Małe	10–49	10	10
Średnie	50–249	43	50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 124, 20.5.2003.

Dzięki zaprezentowanej klasyfikacji w bardzo łatwy sposób można pogrupować wszystkie istniejące na rynku przedsiębiorstwa. Każda orga-

²¹ E. Konstanty, *Przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – charakterystyka i analiza funkcjonowania sektora MMŚP na rynku krajowym*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 2(34), s. 75.

²² Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 124, 20.5.2003.

nizacja zatrudniająca więcej niż 249 pracowników oraz osiągająca przychody powyżej 50 milionów euro uznawana jest za duże przedsiębiorstwo.

Jedną z podstawowych definicji rozwoju sformułował Zdzisław Pierścionek, opisując dane zjawisko jako „celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa”²³. Zmiany rozumiane są jako stale wprowadzane modyfikacje, które mają na celu doskonalenie istniejących już elementów składowych organizacji. Skutkiem tego procesu jest wzrost firmy i uzyskanie przewagi konkurencyjnej²⁴. Osiągnięcie takiej pozycji wymaga od przedsiębiorstwa skrupulatnego zaplanowania swoich działań. Warto zauważyć, że organizacja nie skupia się jedynie na wdrożeniu nowych rozwiązań, ale w szczególności na analizie oraz modernizacji wewnętrznych obszarów już funkcjonujących. Jest to jedyny sposób na zapewnienie sobie sprawnego oraz stałego rozwoju we wszystkich aspektach prowadzonej działalności.

Według Jana Skalika identyfikacja wzrostu przedsiębiorstwa jest równoznaczna z rozwojem organizacji. Badacz opisuje rozwój jako zjawisko jakościowe, które poprzez zwiększenie siły działania w sposób proporcjonalny przyczynia się do wzrostu i postępu²⁵. Ogólnej oceny postępów w organizacji powinno dokonywać się na podstawie analizy funkcjonowania jednostki. Wprowadzane zmiany mogą być różnorodne, mogą też dotyczyć takich aspektów, które nie są widoczne na zewnątrz przedsiębiorstwa. Ocena pojedynczych elementów również nie jest odpowiednim rozwiązaniem. Rozwój identyfikuje się poprzez identyfikację wzrostu całości organizacji. Potwierdza to również w swoich rozważaniach Bohdan Godziszewski, zauważając wzajemne relacje pomiędzy wzrostem a rozwojem²⁶.

Znaczenie firmy i jej elementów w otoczeniu kształtowane jest przez zachodzący w organizacji progres. Siła i charakter rozwoju zależna jest od wielu elementów składowych. Wyróżnia się zarówno

²³ A. Wierzbic, *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa – przegląd koncepcji teoretycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu” 2011, nr 216, s. 400.

²⁴ Tamże.

²⁵ J. Skalik, *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, pod red. B. Mikuły, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2021, s. 123–130.

²⁶ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, pod red. M. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 18.

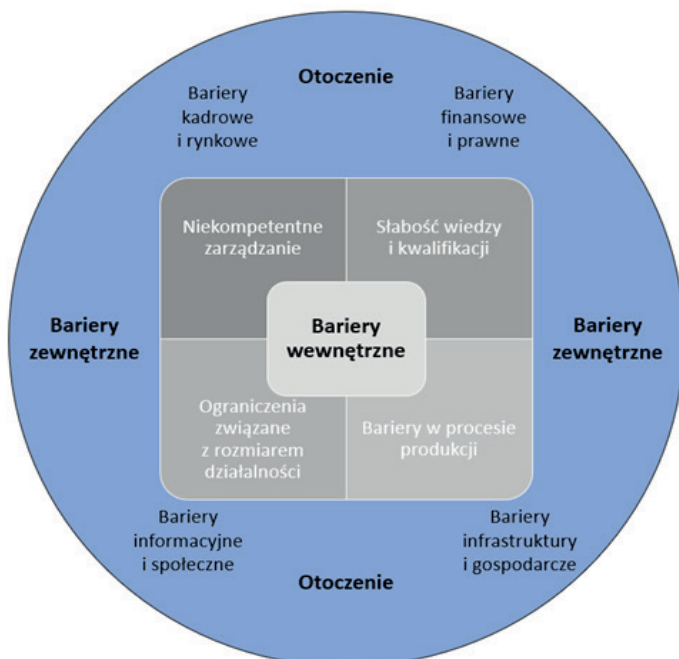
wewnętrzne, jak i zewnętrzne uwarunkowania. Uwarunkowania wewnętrzne to takie czynniki, na które przedsiębiorstwo ma bezpośredni i kontrolowany wpływ. Wyróżnia się w tym obszarze m.in. kapitał intelektualny. Zewnętrzne czynniki dotyczą aspektów, na które firma ma ograniczony lub żaden wpływ. To elementy otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje, i z którego pozyskuje, np. zasoby niezbędne do prowadzenia działalności²⁷. W literaturze brakuje przedstawienia jednolitych sposobów analizy poziomu rozwoju organizacji. Powodem tego jest różnorodna specyfikacja przedsiębiorstw. Funkcjonują one w różnych sektorach i branżach oraz w unikalny sposób, dlatego definicja rozwoju jest bardzo złożoną teorią.

Rozwój przedsiębiorstw z sektora MŚP determinować może wiele uwarunkowań. Czynniki rozwoju wpływają przede wszystkim na poziom konkurencyjności oraz osiągnięte korzyści ekonomiczne. Uwarunkowania dzieli się na wewnętrzne (mikrootoczenie) i zewnętrzne²⁸. Czynniki mikroekonomiczne wpływają na takie aspekty firmy jak posiadany majątek, kapitał, oferowana jakość czy posiadany poziom technologiczny. Wszystkie znajdujące się wewnątrz przedsiębiorstwa zasoby i umiejętności determinują tempo oraz poziom rozwoju małych i średnich firm. Uwarunkowania zewnętrzne są czynnikami wpływającymi na przedsiębiorstwa w sposób niekontrolowany. Pochodzą z makrootoczenia firmy, na które organizacja nie ma wpływu. Ich oddziaływanie może być pozytywne, jak i negatywne w zależności od sytuacji oraz specyfikacji prowadzonej działalności. Zalicza się do nich m.in.: poziom inflacji, system podatkowy, czynniki ekonomiczne (popyt i podaż) czy funkcjonujące prawo.

Obecność uwarunkowań kształtujących wzrost przedsiębiorstw wiąże się również z powstawaniem barier w otoczeniu. Bariery ograniczają możliwości rozwojowe firm i dzielą się na bariery wewnętrzne i zewnętrzne ze względu na pochodzenie. Podział i przykłady tych barier szczegółowo zaprezentowano na poniższym rysunku (rys. 2).

²⁷ A. Rzepka, *Relacje...*, s. 100.

²⁸ A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 28, s. 55.



Rysunek 2. Bariery zewnętrzne i wewnętrzne ograniczające rozwój organizacji

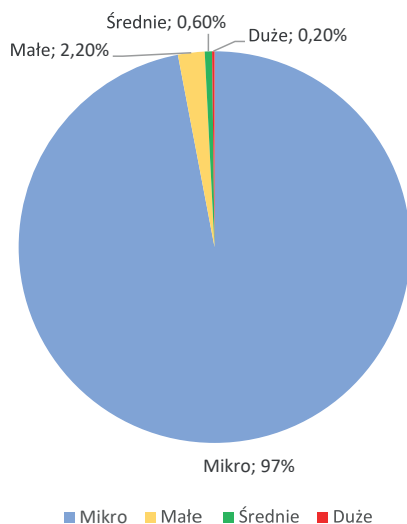
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Danielak, D. Mierzwa., K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo Exatne, Wrocław 2017, s. 12.

Zaprezentowany schemat przedstawia istniejące przeszkody, które blokują procesy rozwoju przedsiębiorstw. W wielu przypadkach, bariery można podzielić na wewnętrzne, będące elementami organizacji oraz zewnętrzne, występujące w otoczeniu. Bariery zewnętrzne, takie jak działania rządu i ogólna niepewność otoczenia, szczególnie wpływają na stabilność działalności małych i średnich firm. Wyniki raportu Polscy przedsiębiorcy w coraz trudniejszych czasach (2020–2021) autorstwa M. Kosienkowskiej potwierdzają, że czynniki zewnętrzne są istotnymi przeszkodami w prowadzeniu działalności gospodarczej. W badaniach respondenci (przedsiębiorcy) wskazali, że największymi przyczynami powstania barier w 2020 roku był rząd i jego działania oraz niepewność otoczenia, w którym funkcjonują²⁹. Uzyskane dane dowodzą, że to czynniki, na które organizacje nie mają bezpośred-

²⁹ M. Kosienkowska, *Polscy przedsiębiorcy w coraz trudniejszych czasach (2020–2021)*, <https://www.corazlepszafirma.pl/blog/raport-polscy-przedsiębiorcy-w-coraz-trudniejszych-czasach> (data dostępu: 19.03.2022).

niego wpływu, są główną przyczyną trudności w efektywnym funkcjonowaniu firm na rynku. Mimo to przedsiębiorca powinien równie skrupulatnie zarządzać czynnikami wewnętrznymi. Niezbędna jest do tego elastyczność i dostosowanie strategii działania do aktualnie panujących w otoczeniu warunków, aby skutecznie redukować wpływ barier na rozwój przedsiębiorstw.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest szczególnie ważnym obszarem rozwoju całej gospodarki w Polsce. Potwierdzają to badania i analizy przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, których wyniki zaprezentowano na poniższym rysunku (rys. 3).



Rysunek 3. Podział rynku w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-o-stanie-sektora-maych-i-rednich-przedsiębiorstw_13_10_2022.pdf, str. 13 (data dostępu: 31.10.2023).

Powyższy rysunek przedstawia dominację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Sektor MŚP stanowi aż 99,8% polskiego rynku. Agencja PARP w raporcie uwzględniła również analizę inwestycji firm. W 2020 roku nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw ogółem wyniosły 309 458 mln zł. Zauważa się jednak spadek inwestycji na aktywa trwałe względem 2019 roku, niezależnie od wielkości organizacji. W przypadku sektora MŚP spadek nakładów inwestycyjnych ogółem

odnotowano na poziomie 5,9%. Wyliczono, iż w 2020 roku jedna firma z sektora MŚP inwestowała średnio 44,1 tys. zł³⁰.

Podsumowując, postęp w sektorze MŚP w Polsce jest kontynuowany, ale również uzależniony od wielu uwarunkowań zewnętrznych występujących w otoczeniu. Te czynniki mogą zarówno wspierać procesy rozwojowe, jak i, poprzez tworzenie się barier, hamować progres firm. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa to zjawiska ściśle ze sobą powiązane, dlatego ocena ich poziomu powinna opierać się na analizie wszystkich komponentów i sposobów funkcjonowania w organizacji. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest bardzo ważny z perspektywy rozwoju całej polskiej gospodarki. Określa się ten proces jako pozwalający firmom na efektywniejsze i dłuższe funkcjonowanie na rynku.

³⁰ *Raport o stanie...*

Innowacje w ujęciu teoretycznym

2.1. Rola innowacyjności w przedsiębiorstwach

Dzisiejsze otoczenie rynkowe nasycone jest liczbą konkurujących między sobą organizacji. Istnieje niewiele branż, w których konkurowanie o odbiorców nie jest potęgowane przez liczbę funkcjonujących firm. Z tego względu organizacje starają się wykreować dla siebie przewagę konkurencyjną, czyli dodatnią różnicę nad innymi przedsiębiorstwami³¹. Wprowadzenie informacji przez firmę może skutkować osiągnięciem przewagi. Posiadanie cechy innowacyjności przez przedsiębiorstwo jest bardzo często determinantem sukcesu w rywalizacji z konkurentami.

Podstawowym pojęciem związanym z określeniem roli innowacyjności w przedsiębiorstwach jest innowacja. Autorem jednej z pierwszych definicji innowacji jest Peter Drucker, który określa innowacje jako szczególne narzędzie firm w procesie tworzenia nowych sposobów osiągania zysków³². Wykorzystanie tego narzędzia tworzy nową, nieznaną dotąd dla klienta wartość, która może skutkować osiągnięciem nowej pozycji na rynku. Innowacje identyfikuje się w postaciach „zmiany, nowości, reformy lub idei postrzeganej jako nowej”³³, niezależnie od obszaru funkcjonowania, którego dotyczą. Określenie narzędzia innowacją zależy od efektu końcowego, jakim skutkuje wprowadzenie nowego rozwiązania.

³¹ M. Kraszewska, K. Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 5.

³² P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 29.

³³ E. Stawasz, P. Głodek, K. Łobacz, P. Niedzielski, *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 39.

Nowa idea zaaplikowana w działalność organizacji powinna w konsekwencji wdrażać:

- nowy lub co najmniej ulepszony produkt,
- nowy lub co najmniej ulepszony sposób wytwarzania,
- zmodernizowany sposób organizacji działalności³⁴.

Określane jako narzędzia organizacji innowacje mogą być dobrowolnie stosowane przez firmy. W celu skonkretyzowania rozważań na temat definicji innowacji przedstawia się również tę stworzoną przez specjalistów OECD, w której podkreśla się jeden bardzo ważny aspekt. W Podręczniku Oslo innowacja zdefiniowana została jako zmieniony lub zupełnie nowy produkt czy proces, który został wdrożony³⁵. Ta sama teoria dotyczy zarówno zmian wprowadzonych w zakresie organizacyjnym, jak i marketingowym. Żadne rozwiązanie nie może zostać określone innowacją, jeżeli nie zostało wdrożone. Powstające w organizacjach nowe idee, dopóki nie zostaną zastosowane w rzeczywistości, pozostają jedynie pomysłami. Dopiero skuteczna implikacja rozwiązania skutkuje wprowadzeniem innowacji.

Kolejną ideą związaną z innowacjami jest teoria dotycząca innowacyjności. Jest to pojęcie relacyjne w stosunku do scharakteryzowanej we wcześniejszym etapie innowacji, jednak opisuje innego typu zjawisko. Innowacyjność w literaturze jest przedstawiana na wiele sposobów. Pod podjęciem innowacji znajduje się określenie „narzędzie przedsiębiorstwa”, innowacyjność natomiast jest cechą, którą może nabyć jednostka. Innowacyjność definiowana jest jako cecha podmiotu, która określa jej zdolność do identyfikacji oraz kreacji nowych rozwiązań rynkowych. Efektem tych działań powinien być wzrost unowocześnienia organizacji, a także zwiększenie posiadanej przewagi konkurencyjnej w branży³⁶. Organizacja, która wykształciła cechę innowacyjności, posiada zdolności do selekcji gromadzonych informacji w otoczeniu, a także ich skutecznego wykorzystania w procesie usprawniania działalności przedsiębiorstwa. Każdy pomysł czy idea, która w efekcie przeobraża się w nowy wyrób jest innowacyjnością³⁷.

³⁴ Tamże, s. 40.

³⁵ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, Paryż 2005, wydanie polskie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 48.

³⁶ E. Stawasz, P. Głodek, K. Łobacz, P. Niedzielski, *Kształtowanie...*, s. 41.

³⁷ A. Rzepka, *Relacje...*, s. 145.

Organizacja innowacyjna, zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, to przedsiębiorstwo, które aktywnie wdraża innowacje w konkretnym czasie³⁸. Przedsiębiorstwo określane jako innowacyjne, to firma regularnie wprowadzająca nowe rozwiązania i przyczyniająca się w ten sposób do rozwoju własnej działalności oraz najbliższego otoczenia. Nie jest warunkiem koniecznym, aby te organizacje prowadziły badania czy prace nad rozwojem, lecz aby stale poszukiwały jak najnowszych sposobów na modernizację różnych obszarów działalności³⁹. Poprzez zmianę tradycyjnie stosowanych rozwiązań, organizacja ma szansę stać się innowacyjną. W teraźniejszej rzeczywistości, istotną rolę odgrywa także umiejętność wykorzystania nabytej wiedzy do tworzenia nowych koncepcji lub jej redefiniowania. Na zewnątrz i wewnątrz organizacji innowacyjnej stale kreują się nowe metody prowadzenia działalności, co sprawia, że staje się ona bardziej elastyczna⁴⁰.

Organizacje innowacyjne charakteryzuje również nowoczesny sposób osiągania zysków. Determinantem tego są zmiany w strukturach ponoszonych kosztów i osiąganych przychodów. Innowacyjność pozwala organizacji na skuteczne obniżanie kosztów poprzez optymalizowanie pracy i wykorzystywanych zasobów. Natomiast kształtowanie wysokiego poziomu przychodów oparte jest na zwiększaniu wyników poprzez dostrzeganie nowej wartości oraz wydobywanie potencjału z obszarów, które dotychczas nie stanowiły źródła zysków. W tym aspekcie szczególnie ważna jest również segmentacja klientów firmy. Odpowiednia identyfikacja grup odbiorców pozwala przedsiębiorstwom na pozyskanie niezbędnej wiedzy na temat popytu na produkty z oferowanego asortymentu. Dzięki temu organizacje mogą dostosowywać swoją ofertę oraz zwiększać marżę ze sprzedaży konkretnych wyrobów. Osiągnięcie jak najwyższej rentowności to główny cel organizacji innowacyjnej⁴¹.

W trakcie procesu tworzenia wartości, organizacja może dokonać istotnych zmian, które przekształcą ją w organizację innowacyjną.

³⁸ Podręcznik Oslo..., s. 49.

³⁹ E. Stawasz, P. Głodek, K. Łobacz, P. Niedzielski, *Kształtowanie...*, s. 42.

⁴⁰ M. Gąsowska, *Rola innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 74, s. 515.

⁴¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, F. Etimlbe, A. Smith, *Niezwykła firma. Jak nieustannie odkrywać swoją organizację na nowo i czerpać z najlepszych modeli biznesowych*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2021, s. 188–209.

W tym celu wykorzystuje się różne środki oraz narzędzia, włączając posiadane aktywa, które umożliwiają firmie uzyskanie przewagi na rynku. Przedsiębiorstwo powinno opracować nowy lub znacznie zmodernizowany model funkcjonowania, który odbiega od tradycyjnie stosowanych rozwiązań. Usprawnienie konfiguracji operacyjnej, analiza i podejmowanie specyficznych działań to czynniki kreujące dla klientów nową i unikatową wartość. Celem firmy powinno być również znalezienie takich źródeł dostaw materiałów, które dla innych firm mogą okazać się trudne lub nawet niemożliwie do zdobycia. Odpowiednie skalowanie biznesu warunkuje rozwój organizacji w stosunku do firm konkurencyjnych korzystających z tradycyjnych rozwiązań⁴². W procesie biznesowym, tworzenie innowacyjnej wartości wymaga wdrażania radykalnych zmian w posiadanym modelu operacyjnym firmy oraz procesie pozyskiwania zasobów.

Analiza definicji związanych z innowacyjnością pozwala na ostateczne przedstawienie zależności tych zjawisk i ich wpływu na organizację. Wszystkie wnioski charakteryzujące rolę innowacyjności w przedsiębiorstwie oparte zostały o opracowanie Stefana Lachiewicza. W przypadku firm dążących do wzrostu i umocnienia pozycji, pierwszą ze zidentyfikowanych cech jest wdrażanie w szczególności innowacji produktowych. Tego rodzaju zmiany mają potencjał generowania konkretnych korzyści, tj. wzrost przychodów ze sprzedaży czy pozyskanie nowych odbiorców. Uważa się, że dopiero w późniejszym etapie działalności w organizacji pojawiają się innowacje o innej charakterystyce. Wpływają one na inne aspekty funkcjonowania, np. poszerzenie zakresu prac czy usprawnienie zachodzących procesów⁴³. Należy jednak podkreślić, że wprowadzanie takich modyfikacji w przedsiębiorstwach z sektora MŚP często wiąże się z bardzo wysokim ryzykiem. Innowacje wymagają nakładów finansowych, bez zapewnienia o zwrocie inwestycji. Z tego względu kluczowa jest skrupulatna analiza opłacalności wdrożenia nowego rozwiązania. Organizacja powinna ukazać swoją umiejętność do wykorzystania innowacyjnych rozwiązań⁴⁴, dopiero w momencie, gdy zidentyfikowana zostanie możliwa do zapełnienia

⁴² Tamże, s. 162–185.

⁴³ S. Lachiewicz, *Rola innowacji w osiągnięciu sukcesów biznesowych przez małe przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, 16(1), s. 54.

⁴⁴ Tamże, s. 55.

luka w otoczeniu. Wprowadzanie innowacji nie jest łatwym procesem. Stosuje się je do przyspieszenia wzrostu oraz rozwoju organizacji, ale również w procesach naprawczych czy ograniczających wpływ zagrożeń z otoczenia⁴⁵. Bez względu na zastosowany typ innowacji, jest to kluczowy aspekt do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, a wprowadzanie nowych rozwiązań to niezbędny element rozwoju.

Podsumowując, rola innowacyjności w organizacjach jest szczególnie ważna w kontekście rozwoju, wzrostu oraz osiągnięcia pozycji konkurencyjnej na rynku. Wszystkie te elementy mają również ostateczny wpływ na wysokość osiągniętych przez firmę zysków. Innowacje mogą dotyczyć wielu obszarów funkcjonowania organizacji, od wprowadzenia nowych produktów do zmian w funkcjonowaniu procesów wewnętrznych. Najogólniej ujmując, innowacyjność określa się jako „zdolność do generowania i implementacji innowacji”⁴⁶.

2.2. Klasyfikacja innowacji

Kryteriów podziału, tym samym typów innowacji w literaturze znajduje się bardzo wiele. Wpływa na to bardzo duża złożoność tego zjawiska oraz fakt, że innowacje mogą dotyczyć wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szczegółową analizę zagadnienia podziału innowacji przeprowadzili Zbigniew Pawlak oraz Andrzej Smoleń. Wykorzystali oni do tego rozważania i analizy Stanisława Łobejko. Kilka z efektów ich pracy przedstawionych zostało w tabeli poniżej. Złożoność pojęcia pozwala na rozróżnienie typów innowacji ze względu na różnorodne kryteria. Wykorzystując analizy S. Łobejki, autorzy Z. Pawlak oraz A. Smoleń przygotowali w swoim artykule zestawienie najczęściej wykorzystywanych podziałów. Zbiór efektów ich pracy zamieszczony został w tabeli poniżej (tab. 5).

Poniżej przedstawione typy innowacji ukazują ich specyficzne cechy dotyczące tworzenia czy wdrażania innowacji w organizacjach. Stworzenie takiego zestawienia jest niezwykle pomocne w procesie identyfikacji innowacji przez badającego.

⁴⁵ Tamże, s. 57.

⁴⁶ K. Stefaniuk, *Innowacyjność i jej znaczenie dla korporacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2019, nr 1, s. 35.

Tabela 5. Zestawienie typów innowacji z uwzględnieniem różnych kryteriów podziału

Kryterium podziału	Typy innowacji
Typ zmian	<ul style="list-style-type: none">▪ kreatywne (rewolucyjne)▪ imitujące (odtwórcze)
Sprzężenie podmiotów generujących	<ul style="list-style-type: none">▪ sprzężone (wynik pracy kilku twórców)▪ niesprzężone (wynik pracy jednego twórcy)
Źródło innowacji	<ul style="list-style-type: none">▪ podażowe (efekt prac rozwojowych)▪ popytowe (zidentyfikowana potrzeba klienta)
Przedmiot innowacji	<ul style="list-style-type: none">▪ produktowe (zmiany w ofercie produktowej)▪ procesowe (doskonalenie funkcjonowania firmy)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Pawlak, A. Smoleń, *Innowacyjność a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2007, nr 1–4, s. 91.

Głównym kryterium podziału innowacji jest jednak kryterium przedmiotowe. Ze względu na to kryterium podział innowacji zaproponowała również Komisja Europejska [KE], tworząc tym samym europejską normę. W autorskim podręczniku KE wyróżnia cztery typy innowacji:

- Innowacja produktowa – kreacja i wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu lub usługi. Zmiany zachodzące w obrębie wyrobu mogą dotyczyć jego danych technicznych, wykorzystanych materiałów czy sposobu korzystania przez obiorców.
- Innowacja procesowa – usprawnienie procesów organizacji poprzez wprowadzenie nowatorskich rozwiązań. Mogą dotyczyć wykorzystywanych maszyn czy całych procesów produkcyjnych.
- Innowacja organizacyjna – formułowanie nowatorskich sposobów organizacji pracy pracowników w przedsiębiorstwie. Nowe idee powinny skutecznie wpływać na ograniczanie kosztów, tym samym zwiększając zyski z działalności firmy.
- Innowacja marketingowa – tworzenie oraz wdrażanie nowych rozwiązań promocji produktów lub usług na rynku poprzez np. zmianę opakowań czy kreację nowych kanałów dystrybucji⁴⁷.

Typy innowacji w przedsiębiorstwie rozróżniane są również ze względu na poziom zmiany technologicznej w porównaniu z już oferowanymi produktami. W literaturze zidentyfikowano cztery typy innowacji ze względu na posiadaną wiedzę na temat zastosowanych komponentów oraz powiązań z innymi modułami. Podział innowacji odnoszący się do opisanego kryterium przedstawiony został w poniższej tabeli (tab. 6).

⁴⁷ *Podręcznik Oslo...*, s. 50–54.

Tabela 6. Rodzaje technologicznych innowacji

	Wiedza dotycząca komponentów	
	Przekształcone	Rozszerzone
Wiedza dotycząca powiązań między modułami	Niezmiennie	Innowacje modularne
	Zmienione	Innowacje radykalne
		Innowacje przyrostowe
		Innowacje architektoniczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja i zarządzanie procesami innowacyjnymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 21.

Ten podział pozwala na zidentyfikowanie typów innowacji pod względem ich zaawansowania technologicznego. Wszystkie nowatorskie rozwiązania wpływają na zmiany technologiczne w organizacji oraz jej otoczeniu. Nie każda zmiana technologiczna jest zmianą rewolucyjną. Zależy to od poziomu posiadanej wiedzy na temat wykorzystywanych komponentów oraz powiązań między nimi. Najmniejszy wpływ na wzrost poziomu technologicznego mają innowacje przyrostowe. Zazwyczaj są to zmiany subtelne, ale wpływające np. na funkcjonalność lub komfort użytkownika produktu. Zdecydowanie najbardziej wpływowym typem innowacji są innowacje radykalne. Wdrożenie takich rozwiązań wymaga redefiniowania posiadanej wiedzy lub pozyskania nowej. Wszelkie wcześniejsze powiązania między konkretnymi modułami również ulegają zmianie. Poziom technologiczności wzrasta, jednak wymagane jest do tego duże zaangażowanie, często związane z reorganizacją pracy pracowników i zmianą sposobów funkcjonowania.

Wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji ma również duży wpływ na otoczenie przedsiębiorstwa. Ze względu na kryterium relacji z otoczeniem wyróżnia się specyficzne typy innowacji:

- modyfikacyjne,
- rekombinacyjne,
- radykalne⁴⁸.

Wymienione rodzaje innowacji mają za zadanie określić siłę wpływu danego rozwiązania na otoczenie. Innowacje modyfikacyjne polegają na zastosowaniu niewielkich zmian w oferowanych wyrobach czy wykorzystywanych procesach.

⁴⁸ A. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja i zarządzanie...*, s. 24.

Najczęściej są efektem zaspokojenia potrzeby odbiorców bez konieczności zmiany funkcji produktu⁴⁹. Wdrożenie innowacji rekombinacyjnej to efekt analizy własnych i identyfikowanych w otoczeniu zasobów oraz wiedzy. Wykorzystują one istniejące metody technologiczne czy organizacyjne w celu tworzenia nowych lub zmodernizowanych rozwiązań dla organizacji oraz otoczenia⁵⁰. W przypadku innowacji radykalnych ich definiowanie jest bardzo podobne jak w przypadku podziału ze względu na stopień zaawansowania technologicznego. Są to zmiany rewolucyjne, które bardzo mocno wpływają na otoczenie i kreujące się uwarunkowania. Rodzaje innowacji można identyfikować na wiele sposobów, uwzględniając bardzo różnorodne kryteria. Analizuje się źródła ich powstania, także obszary, których dotyczą czy wpływ, jaki mają na kształtowanie się otoczenia. Najważniejszym aspektem jest jednak fakt, że innowacje niezależnie od źródła pochodzenia czy obiektu zmiany prowadzą do rozwoju organizacji oraz całych rynków. Ich podział stworzony został do celów literaturowej identyfikacji i odróżnienia zmian niewielkich od tych rewolucyjnych. Wdrożenie innowacji ma jednak zawsze ten sam cel, jakim jest rozwój i poprawa pozycji konkurencyjnej firmy.

2.3. Źródła powstania innowacji

Organizacja posiadająca cechę innowacji umiejętnie selekcjonuje zebrane dane w celu znalezienia luki potencjalnie będącej źródłem innowacji. Niezwykle ważna w tym procesie jest również umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy. Tak jak innowacje, innowacyjność może również dotyczyć kilku aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany wprowadza się w różnych obszarach działania i w każdym z nich można zastosować rozwiązanie innowacyjne. Wyróżnia się jednak trzy główne obszary, w których zastosowanie nowoczesnych rozwiązań może skutkować nabyciem przez organizację cechy innowacyjności, a są to zmiany w:

- oferowanej klientom wartości,
- posiadanych zasobach,

⁴⁹ J. Tutaj, *Innowacje – próba pomiaru*, [w:] *Innowacje a dobrostan społeczeństwa, gospodarki i przedsiębiorstw: próba pomiaru*, pod red. Z. Malary, J. Tutaja, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2019, s. 13.

⁵⁰ Tamże.

- strukturze osiągniętych zysków⁵¹.

Wśród kluczowych obszarów do tworzenia innowacji wymienić można zmiany na rynku docelowym oraz w strategii dostarczania wartości dla odbiorców. Alexander Osterwalder i współautorzy sugerują potencjalne podejścia. Pierwszym jest poszerzanie horyzontów poprzez wprowadzanie przez firmę produktów na nowe rynki. W obszarze rynku znajduje się jeszcze wiele nie w pełni wykorzystanych lub nieodkrytych segmentów z potencjałem. Generowanie nowych strumieni przychodu oparte jest na dostarczeniu innowacyjnej wartości do klienta. Kolejnym kluczowym elementem dla organizacji jest analiza systemów dystrybucji, czyli sposobu dotarcia do finalnego odbiorcy. W tym aspekcie przedsiębiorstwo również może uzyskać przewagę poprzez wprowadzanie nowoczesnych kanałów dostarczenia produktu. Autorzy podkreślają znaczenie budowania relacji z klientem i tym samym wykreowania lojalności wobec marki. Organizacja powinna dążyć do transformacji pojedynczych transakcji w trwałe i zaufane relacje, które wpływają na ostateczny wybór konsumenta⁵².

W kwestii tworzenia innowacji bardzo ważnym aspektem jest zorientowanie się przedsiębiorstwa na konkretny obszar funkcjonowania. Możliwe orientacje organizacji w swojej autorskiej książce zaproponowali A. Osterwalder i współautorzy. Ze względu na specyfikę wdrażanych innowacji autor ten wyróżnił cztery możliwe obszary, w których to organizacja tworzy nowe rozwiązania. Przedsiębiorstwo może orientować się z uwagi na: zasoby, ofertę, klienta i finanse. Charakterystykę przedstawionych orientacji zaprezentowano w poniższej tabeli (tab. 7). Organizacja powinna orientować swoją działalność na konkretne obszary w celu uproszczenia i konkretyzowania procesów tworzenia innowacji. Jak wynika z powyższej tabeli, źródeł innowacji w organizacji może być wiele, w zależności od tego, jakiego obszaru dane rozwiązanie ma dotyczyć. Wyróżnia się jednak cztery podstawowe źródła innowacji:

- identyfikowana potrzeba w społeczeństwie,
- nowe szanse, powstałe na skutek prowadzenia prac rozwojowych,
- zmiany w obowiązującym prawie, wiedza powstała na skutek analizy konkurencji.

⁵¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, F. Etienne, A. Smith, *Niezwykła firma...*, s. 142–211.

⁵² Tamże.

Tabela 7. Rodzaje orientacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Orientacja na zasoby	Tworzenie innowacji zorientowanych na zasoby polega na wykorzystaniu w tym celu zasobów zawartych już w infrastrukturze organizacji lub posiadanych przez jednostki partnerskie. Efektem wdrożenia tego typu innowacji są zmiany w posiadanym modelu biznesowym. Nowy sposób wykorzystania zasobów prowadzi do tworzenia się nowych źródeł przychodów oraz segmentów klientów.
Orientacja na ofertę	Tworzenie innowacji w tej orientacji ma swoją podstawę w kreowaniu nowej wartości dla konsumentów. W tym przypadku klienci często nie odczuwają zaspokojenia danej potrzeby do momentu, gdy ta wartość zostanie im zaoferowana. W modelu biznesowym firmy zmiany następują w kilku segmentach. Stworzenie nowego produktu wymaga zaangażowania nowych partnerów oraz poniesienia kosztów. Natomiast skutkiem wdrożenia wyrobu do oferty jest identyfikacja nowych segmentów odbiorców.
Orientacja na klienta	Ten rodzaj orientacji różni się od orientacji na ofertę koniecznością wcześniejszego zidentyfikowania potrzeby w społeczeństwie. Źródła innowacji poszukuje się u klientów, a wprowadzone rozwiązanie ma na celu zaspokojenie ich interesów. Z tego powodu innowacje zorientowane na klienta tworzą się w segmentach odbiorców. Zaspokojenie ich potrzeb wymaga od firmy zmian w obszarach kluczowych działań oraz zasobów.
Orientacja na finanse	Innowacje zorientowane na finanse mają swoje źródło w zmianach w strukturze kosztów oraz przychodów. W celu wdrożenia tego typu innowacji tworzy się nowe strumienie osiągania przychodów. Najczęściej powodem takich decyzji jest niepełne wykorzystanie potencjału oferowanej wartości poprzez nieodpowiednie kanały dystrybucji. Na przykład wprowadzając nowe sposoby do zakupu lub skorzystania z danego produktu czy usługi.

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, F. Etienne, A. Smith, *Niezwykła firma...*, s. 142–211.

Każde z wymienionych źródeł jest podstawą dla organizacji do stworzenia nowego lub znacznie zmodernizowanego rozwiązania. Wprowadzanie innowacji jest obarczone jednak dużym ryzykiem. Powodem tego są często wysokie koszty wdrożenia, które nie zapewniają zwrotu z poniesionej inwestycji. W tym względzie określa się duże przedsiębiorstwa jako te, które posiadają większe możliwości w prowadzeniu prac innowacyjnych. Sektor MŚP posiada jednak przewagę behawioralną nad dużymi organizacjami w tym procesie. Wpływ na to mają cechy, które posiadają organizacje z sektora MŚP. Po pierwsze, jest to dużo większa elastyczność, która ułatwia wprowadzanie innowacji. Elastyczne środowisko pracy posiada odpowiednie atrybuty do prowadzenia działalności innowacyjnej. Po drugie, w organizacjach z sektora MŚP identyfikuje się również przejrzystą i jasną komunikację ze względu na istnienie w nich niewielkich struktur organizacyjnych. Prostota porozumiewania się między pracownikami ułatwia skuteczne wdrożenie nowatorskich rozwiązań. Po trzecie, przeznaczenie mniej-

szych inwestycji ze względu na posiadanie mniejszego kapitału jest w tym przypadku zaletą. Im niższy jest nakład inwestycyjny, tym bariery inwestycyjne częściej zanikają. Przedsiębiorcy ponoszą mniejsze ryzyko i chętniej decydują się na wdrożenie innowacji. Pomimo przewagi materialnej posiadanej przez duże przedsiębiorstwa, to organizacje małe i średnie cechuje zdecydowanie lepsze środowisko do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań.

Wykreowanie innowacyjnego rozwiązania wymaga od organizacji dużego zaangażowania oraz wielu konkretnych cech, tj.: krytycznego myślenia czy twórczości i kreatywności. Wyróżnia się jednak pewne metody ułatwiające proces tworzenia innowacji. Aby uznać dane rozwiązanie za innowacyjne, musi ono posiadać podstawę w postaci nowej wiedzy. Nowa wiedza charakteryzuje się nową podstawą naukową lub nowatorskim rozwiązaniem technologicznym. Wiedza ta kreuje się od momentu powstania pomysłu. Nowa idea determinuje analizę otoczenia oraz prace naukowo-badawcze prowadzące do powstania innowacji.

Pomysłów na rozwój organizacji na przestrzeni lat jej funkcjonowania powstaje bardzo wiele. Nie każda z idei jest jednak wykorzystywana w przedsiębiorstwie. Zastosowanie nowego pomysłu w praktyce wymaga skrupulatnej analizy słuszności wdrożenia. Organizacje nie są w stanie angażować nakładów pracy na analizowanie każdej nowej idei zaproponowanej przez pracowników. Z tego powodu syntetyzowanie pomysłów jest jednym z najważniejszych działań organizacji w procesie tworzenia nowych rozwiązań. Odrzucanie błędnych pomysłów oraz łączenie kilku idei w jedną, to działania, które determinują powstanie najlepszych rozwiązań. Organizacja, syntetyzując rozważania pracowników, umożliwia tym samym dokładniejszą i bardziej szczegółową analizę proponowanych zastosowań. W wyniku takich działań przedsiębiorstwo może wdrożyć rozwiązania innowacyjne, które determinują zmiany w wielu obszarach jej funkcjonowania.

Lider inkluzywny w organizacji

3.1. Istota przywództwa inkluzywnego

Rola lidera w dzisiejszych organizacjach jest bardzo znacząca. Turbulentne otoczenie kreuje szereg niespodziewanych problemów i jest przyczyną niestabilności wielu przedsiębiorstw. Dobry lider powinien rozwiązywać istniejące przeszkody i tym samym zwiększać możliwości organizacji, którą kieruje.

Zmieniające się otoczenie wpłynęło na definicję samego przywództwa w organizacji. Jeszcze w poprzednim wieku przywództwo rozumiano jako pewną zdolność, której posiadanie pozwala wpływać na postawy innych osób. Dzięki tej umiejętności kierownik danej jednostki jest w stanie wdrażać wewnątrz firmy swoje zasady i sposoby działania⁵³. Zjawisko to zaobserwowane zostało w grupach społecznych dążących do osiągnięcia wspólnego celu. Na tle innych wyróżniała się zawsze jedna jednostka (lider) odpowiadająca za skuteczny przebieg całego procesu⁵⁴. Oddziaływanie przez lidera na podwładnych może zostać zastosowane na wiele różnorodnych sposobów. Wykorzystywane są w tym celu również różne narzędzia wpływu. Dobry lider skutecznie oddziałuje na myśli i podejmowanie czynności przez pracowników. Wszystkie realizowane przez niego działania mają na celu osiągnięcie zamierzonych korzyści⁵⁵.

⁵³ V. Bogdanor, *The Blackwell Encyclopaedia of Political Science*, Blackwell Publishers, Oxford, Cambridge 1993.

⁵⁴ J. Burns, *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, pod red. J. Szczupaczyńskiego, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.

⁵⁵ P. Smith, *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, pod red. A.S.R. Mansteada, M. Hewstone'a, J. Czapińskiego, J. Santorski & Co Wydawnictwo, Warszawa 1996.

Teorie dotyczące przywództwa uległy jednak zmianie, dostosowując się do przeobrażającego się otoczenia. W dzisiejszych czasach przywództwo posiada znacznie szerszy kontekst i dotyczy większej liczby aspektów niż jedynie liderowania konkretnej grupie ku osiągnięciu celu. Skuteczny lider dzisiejszych czasów zмага się z bardzo silnym wpływem otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Organizacja musi w elastyczny sposób dostosować się do warunków otoczenia. Z tego względu przywództwo dzisiejszych czasów to także zdolność do wprowadzania zmian dzięki predykcji zachodzących zdarzeń i ich transformacji⁵⁶. Dlatego szczególną rolę skuteczne przywództwo odgrywa w momentach kryzysu. To właśnie w kryzysowych sytuacjach lider ukazuje swoje najważniejsze zdolności. Jest źródłem wsparcia dla pracowników, poprzez ograniczanie wpływu zagrożeń na organizację. Dzięki odpowiednim i skutecznym działaniom może nawet transformować negatywne czynniki w szansę dla rozwoju⁵⁷.

Lider dzisiejszych czasów musi posiadać szereg zdolności do przeprowadzenia organizacjom. Zarządzanie obecnie nie opiera się jedynie na kontrolowaniu i motywowaniu zasobów ludzkich. Duża liczba konkurentów w każdej branży czy rosnący poziom innowacyjności kreują wiele wyzwań dla współczesnego przywództwa. Skuteczne przywództwo musi zawierać w sobie elementy prognozowania i wnikliwej analizy. Lider powinien posiadać umiejętność oceny istniejących uwarunkowań oraz identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu⁵⁸. Zespół pracowników, jak i cała organizacja pracują według ustaleń strategicznych lidera. Wysokiej klasy przywództwo charakteryzuje się przejrzystym, dostosowanym do otoczenia planem działania. Skutkiem tego jest dążenie całej organizacji w jednym, ściśle określonym kierunku. Przywódca motywuje i kontroluje pracowników w procesie osiągnięcia postawionych celów. Inspiruje ich do działania, kreując przed nimi wizje oraz ukierunkowując ich rozwój oraz wzrost całej organizacji⁵⁹.

⁵⁶ R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

⁵⁷ E. Kolasińska, *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 155–165.

⁵⁸ N. Patejczyk, E. Kobos, *Przywództwo w organizacji: charakterystyka, znaczenie, sposób zarządzania w poszczególnych sektorach*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne” 2022, nr 2, s. 248.

⁵⁹ A. Rzepka, P. Bańkowski, *Cechy lidera/przywódcy inkluzywnego w oparciu o badania własne* [materiał pokonferencyjny], Szkoła Letnia Zarządzania 2023.

Osiągnięcie sukcesu w przedsiębiorstwie nie zależy jednak od samego lidera. Przywództwo w organizacji jest bardzo ważnym elementem sprawnego funkcjonowania, lecz prawdziwy sukces organizacji zapewnia również zgrany zespół pracowników. Samo przywództwo nie jest w stanie zapewnić przewagi konkurencyjnej dla firmy. Dopiero, gdy w efekcie współpracy kierowników i pracowników wykonawczych, nastąpi efekt synergii, przedsiębiorstwo jest w stanie realizować wszystkie postawione cele⁶⁰. Stworzenie zgranego zespołu nie jest jednak zadaniem prostym. W tym obszarze szczególnie ważny może okazać się przywódca inkluzywny. Słownik języka polskiego opisuje dany przymiotnik jako „łączący lub obejmujący jakąś całość, przeznaczony dla wszystkich”⁶¹.

Podejście inkluzywne do zarządzania organizacją polega na tworzeniu środowiska pracy opartego na partnerstwie i współpracy. Lider inkluzywny łączy pracowników w jeden zgrany zespół niezależnie od roli, jaką pełnią w organizacji⁶². Członków takiego zespołu powinno cechować wzajemne zaufanie i zdolność do wspólnego rozwiązywania problemów. Łączenie różnorodnych pracowników pochodzących z różnych grup społecznych to główny cel lidera inkluzywnego dbającego o odpowiednie funkcjonowanie procesów produkcyjnych⁶³.

Przywództwo inkluzywne powoduje zaangażowanie pracowników we wszystkie obszary funkcjonowania firmy⁶⁴. Inkluzywne działania lidera oparte są również na założeniach zarządzania różnorodnością w organizacji. Wszelkie podejmowane działania mają na celu stworzenie takiego zespołu pracowników, który jest w stanie podejmować wspólne decyzje oraz wzajemnie dzielić się wiedzą oraz doświadczeniami. Funkcjonowanie grupy pracowniczej oparte jest na wzajemnym zaufaniu. Wewnątrz zespołu nie identyfikuje się jednostek odizolowanych od reszty członków. Rozwój inkluzywny w organizacjach oparty

⁶⁰ N. Patejczyk, E. Kobos, *Przywództwo...*, s. 244.

⁶¹ *Inkluzywny*, *Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/inkluzywny;3281554> (data dostępu: 28.09.2023).

⁶² K. Bilińska-Reformat, *Marketing zakupu jako źródło przewagi konkurencyjnej sieciowych organizacji handlu detalicznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 177, s. 237–246.

⁶³ M. Garita, S. Martinez, *A Sociological Approach Concerning Leadership: How CEO and the Masses Behave*, „Nile Journal of Business and Economics” 2016, nr 2(3), s. 15–24.

⁶⁴ A. Rzepka, P. Bańkowski, *Cechy lidera/przywódcy...*

jest na łączeniu grup i pracowników, w szczególności tych o najniższej pozycji wyjściowej. Możliwe jest to dzięki skutecznemu eliminowaniu barier wejścia do grupy⁶⁵. Potencjał i umiejętności pracowników wykorzystane są do maksymalnego poziomu ich możliwości. Dzięki temu, organizacje cechujące się inkluzywnością mają większą odporność na wpływ negatywnych uwarunkowań zewnętrznych. Dane środowisko sprzyja również tworzeniu innowacji w przedsiębiorstwie⁶⁶.

Zjawisko przywództwa inkluzywnego zdeterminowało powstanie teorii związanych z definiowaniem lidera inkluzywnego. Wielu naukowców i agencji badawczy rozpoczęło rozważania na temat specyficznych cech, którymi charakteryzuje się ten typ lidera. Lider inkluzywny stale podejmuje działania mające na celu zjednoczenie grupy pracowników. Możliwe jest to dzięki jego umiejętnościom do identyfikowania problemów czy opartej na wiedzy umiejętności jednoczenia różnych kultur czy narodowości. Odpowiednie wykorzystanie tych cech wymaga od lidera posiadania odpowiednich kompetencji miękkich. Jego styl przywództwa oparty na umiejętnej komunikacji oraz angażowaniu wszystkich pracowników⁶⁷, jest dodatkowo wzmacniany poprzez bycie empatycznym, otwartym i elastycznym w swoich działaniach⁶⁸. Lider inkluzywny to lider, który jest świadomy istniejącej różnorodności i w pełni ją akceptuje. Pracownicy organizacji dzięki podjętym przez lidera działaniom pracują wspólnie nad osiągnięciem kolejnych celów, jednocześnie tworząc środowisko przyjazne i oparte na zaufaniu. Dla takich zespołów żadne zadanie nie jest niemożliwe do wykonania.

⁶⁵ A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, *Realizacja koncepcji inkluzywnego rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim na przykładzie gminy Żnin*, „Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk” 2017, nr 268, s. 132-149.

⁶⁶ E. Mączyńska, *Gospodarka inkluzywna – wymiar samorządowy*, Referat na XII Ogólnopolską Konferencję dla Jednostek Samorządu Terytorialnego pn. „Bezpieczne finansowanie rozwoju” zorganizowaną przez Bank Gospodarstwa Krajowego, 2016.

⁶⁷ I. Warwas, *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Warszawa 2019.

⁶⁸ N. Vohra, C. Vijayalakshmi, Putul M., Priyanka S., *Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice*, „The Journal for Decision Makers” 2015, nr 40(3), s. 324-362.

3.2. Zarządzanie różnorodnością – istota i znaczenie

Znacznie ułatwiona migracja ludzi jest przyczyną bardzo zróżnicowanego społeczeństwa. Migracja odbywać się może w obrębie jednego kraju (np. pomiędzy miastami) lub pomiędzy granicami różnych państw. Efektem tego jest stale zmieniające się społeczeństwo w wielu miejscach Europy. W wielu państwach żyją i podejmują pracę miliony obcokrajowców, którzy nieodwracalnie zmieniają środowisko pracy w organizacjach. Dobry lider dzisiejszych czasów powinien cechować się inkluzywnością oraz skutecznie zarządzać istniejącą w grupie różnorodnością. Pod ogólnym pojęciem różnorodności rozumiemy wszelkie obszary ludzkie, które mogą różnić jednostki w społeczeństwie. Wyodrębnia się zarówno aspekty dostrzegalne (np. wiek, płeć), jak i niedostrzegalne (np. wiedza, osobowość, wykształcenie)⁶⁹. Pracowników w organizacji może różnić bardzo wiele czynników. Szczególnie ze względu na posiadaną osobowość każdej z osób identyfikujemy indywidualne i specyficzne jednostki w organizacji. Każdego pracownika charakteryzują inne cechy osobowościowe. Efektem tego jest stale występująca różnorodność w przedsiębiorstwach i ich zespołach.

Różnorodność w organizacji, jak już wspomniano, może dzielić społeczność ze względu na czynniki dostrzegalne oraz niedostrzegalne⁷⁰. Literatura podaje kilka aspektów różnorodności, które są determinantami istnienia różnorodnych środowisk pracy. Są to między innymi:

- płeć,
- wiek (pokolenie),
- osobowość,
- grupa etniczna (pochodzenie),
- wykształcenie,
- wiedza i kompetencje,
- system wartości,
- wiara (praktyka religijna),
- orientacja seksualna,
- stopień sprawności⁷¹.

⁶⁹ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3(40), s. 11.

⁷⁰ Tamże.

⁷¹ M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1-4, s. 8.

W literaturze różnorodność określana jest jako jeden z zasobów posiadanych przez organizację⁷². Dysponowanie różnorodnym zespołem pracowniczym pozwala uzyskać przedsiębiorstwu szerszą perspektywę. Każda z osób wnosi do zespołu zupełnie inny zestaw cech i umiejętności. Odpowiednio zarządzana grupa, w której lider prowadzi do osiągnięcia efektu synergii, może osiągać zdecydowanie lepsze wyniki niż zespoły oparte na podobnych do siebie jednostkach. Należy jednak pamiętać, że stworzenie zgranego zespołu powinno być oparte na zestawie wspólnych cech posiadanych przez pracowników. Taki zestaw cech opisuje zasada HERO w organizacjach. Według tego modelu do stworzenia zgranego zespołu niezbędne są cechy takie jak: szczerść, empatia, szacunek oraz otwartość umysłu⁷³. Każda z nich odpowiada za stworzenie odpowiedniej atmosfery i sprawnej komunikacji, a w konsekwencji do stworzenia zgranej grupy pracowników.

Zasada HERO potwierdza fakt istotności zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. Lider w zespole złożonym ze specyficznych jednostek powinien dążyć do wykreowania w nich cech, które mogą zintegrować grupę. Zwrócenie uwagi naukowców na różnorodność w organizacjach to również efekt powstania zarządzania różnorodnością jako nowej strategii działania. W literaturze to zjawisko jest skrupulatnie analizowane ze względu na szereg zalet z jej stosowania⁷⁴. Wszelkie działania w przedsiębiorstwach podejmowane są w celu osiągnięcia jak największych korzyści dla przedsiębiorstwa i niewątpliwie zarządzanie różnorodnością jest jednym z nich. Opisywane jest jako podejmowanie działań w celu maksymalnego wykorzystania różnych cech posiadanych przez pracowników zatrudnionych w firmie⁷⁵.

Liderzy stale analizują zachowania jednostek w organizacji, tym samym dostosowując konkretne czynności do pracowników o odpowiednich cechach. Zarządzanie różnorodnością ma również na celu zapobieganie izolowaniu pracowników od reszty grupy. Nie polega

⁷² P. Górski, *Różnorodność w organizacji. Praktyka zarządzania i refleksja teoretyczna*, „Perspektywy Kultury” 2017, nr 16, s. 92.

⁷³ P. Bańkowski, *The Team Full of Heroes – the HERO Principal in Organizations*, [materiał pokonferencyjny] The 4th International Conference on Business and Technology 2023.

⁷⁴ E. Leks-Bujak, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 72, s. 112.

⁷⁵ B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4, s. 64.

jednak jedynie na eliminowaniu dyskryminacji w środowisku pracowniczym, ale na podejmowaniu skutecznych działań w celu ograniczania barier wejścia wewnątrz grupy pracowników⁷⁶. Wdrożenie się do odpowiednio zarządzanej grupy nie jest problemem dla nowego pracownika. Aklimatyzacja w środowisku pracowniczym przebiega sprawnie i skutecznie. Dobry zespół pracowniczy to zespół stanowiący jedność.

Zarządzanie różnorodnością przyjmuje również szczególny wydźwięk w przypadku zarządzania grupami składającymi się z przedstawicieli różnych pokoleń. Każde pokolenie w społeczeństwie charakteryzują specyficzne cechy. Ze względu na bardzo szybko zmieniające się otoczenie, pomiędzy pokoleniami występują coraz większe różnice, szczególnie w sferze komunikacji i zarządzania daną jednostką. Zarządzanie różnorodnością ze względu na wiek to podstawowa umiejętność dzisiejszych liderów. Powinni oni podejmować szczególnie działania w sferze indywidualnego podejścia do motywacji konkretnych pracowników⁷⁷.

Jak już wspomniano, istnieje wiele zalet zastosowania zarządzania różnorodnością w organizacji. Posiadanie różnorodnych pracowników skutkuje posiadaniem wielu cech i umiejętności w organizacji. Przedsiębiorstwo jest zdecydowanie bardziej konkurencyjne i posiada elastyczność w prowadzonych działaniach. Ułatwiony jest tym samym proces dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań otoczenia. Identyfikuje się również lepszą znajomość rynku dzięki szerokiej wiedzy uzyskanej od różnorodnych pracowników i ich indywidualnych doświadczeń. Niezbędne do podniesienia poziomu konkurencyjności jest jednak poprawne zarządzanie różnorodnością. Nieodpowiednio zarządzana różnorodność ogranicza funkcjonowanie firmy, a nawet może prowadzić do upadku przedsiębiorstwa⁷⁸. Z tego względu niezwykle ważną rolę w tym procesie odgrywa posiadany przez organizację poziom przywództwa. Lider, który posiada odpowiednie umiejętności, optymalnie zarządza posiadanymi przez pracowników cechami i zdolnościami. Tworzy się partnerski i współpracujący zespół. W efekcie

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 97, s. 395.

⁷⁸ B. Mazur, *Różnorodność w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 2, s. 29.

w organizacji usprawnia się komunikacja, a także wzrasta motywacja i zaangażowanie⁷⁹.

3.3. Lider inkluzywny – liderem przyszłości

Turbulentne otoczenie warunkuje niepewność przedsiębiorców związaną z przyszłością ich działalności. Zmieniające się uwarunkowania kreują konieczność wprowadzania zmian w organizacjach. Jest to działanie mające na celu dostosowanie się do otoczenia. Zmiana to zjawisko nieoderwalne od funkcjonowania organizacji na rynku⁸⁰. Wprowadzanie ich przynosi szereg korzyści usprawniających działalności firmy. Aby jednak spełniły swój cel, muszą zostać wdrożone w sposób zaplanowany, dlatego niezwykle ważna jest rola lidera w tym procesie.

Usprawnienia mogą dotyczyć każdego z obszarów funkcjonowania organizacji⁸¹. To od kierowników firmy zależy, który z aspektów uznają za wymagający poprawy. Zmianą określa się każde działanie podjęte w celu zmodernizowania wybranego aspektu działalności przedsiębiorstwa⁸². Uważa się wprowadzanie zmian jako niezbędne działanie do prawidłowego funkcjonowania organizacji i zdolności konkutowania z innymi podmiotami⁸³. Zmiany wpływają znacząco na wzrost efektywności wykorzystania zasobów. Skuteczne ich wprowadzanie to szansa na rozwój⁸⁴ oraz ograniczenie negatywnego wpływu zagrożeń.

Organizacja powinna być dostosowana do sprawnego wprowadzania zmian. Zarządzający firmą są odpowiedzialni za stworzenie odpowiednio elastycznego środowiska, zdolnego do absorbowania

⁷⁹ Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością...*

⁸⁰ K. Krukowski, M. Zastempowski, A. Kożuch, M. Wakuła, *Wielowymiarowe postawy wobec zmian organizacyjnych pracowników organizacji publicznych*, „Zarządzanie i Marketing” 2023, 41(2), s. 411–431.

⁸¹ D. Baughan, R. Badham, *Power, Politics and Organizational Change*, SAGE Publications Inc., California 2020.

⁸² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

⁸³ W. Burke, *Organizational Change: Theory and Practice*, SAGE Publications Inc., California 2017.

⁸⁴ M. Szcześniak, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie warunkiem jego rozwoju*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2018, nr 14, s. 25–43.

nowej wiedzy i wprowadzania zasad. Stworzenie takich warunków zależne jest więc od cech posiadanych przez lidera. W literaturze stale identyfikowany jest zestaw cech przywódcy sprzyjający najlepszemu środowisku pracy. Według Johna Adaira lider powinien charakteryzować się przede wszystkim entuzjazmem i integralnością w swoich działaniach. Badacz podkreśla również konieczność posiadania dużej pewności siebie ułatwiającej podejmowanie decyzji i zarządzanie podwładnymi⁸⁵. Gurdeep Singh Gujral potwierdza posiadanie wysokiej samooceny jako cechy niezbędnej dla dobrego przywódcy. Powinien on wzbudzać zaufanie, a także wykazywać się wysoką świadomością oraz chęcią samodoskonalenia⁸⁶. Wśród innych cech charakteryzujących dobrego lidera wyróżnia się również: zaangażowanie, uczciwość i pokorę⁸⁷. Badanie specyficznej charakterystyki lidera inkluzywnego przeprowadziła agencja Deloitte. Według przeprowadzonej analizy przywódca inkluzywny posiada następujące cechy:

- zdolność do rozpoznawania uprzedzeń względem innych,
- ciągłe uczenie się,
- skupienie na tworzeniu współpracującego środowiska,
- ciekawość i otwartość względem drugiego człowieka,
- znajomość różnych kultur i narodowości,
- odważne reagowanie na nieodpowiednie zachowania,
- zaangażowanie w proces uznawania różnorodnej wartości⁸⁸.

Przedstawione cechy są kilkoma z wielu, jakie wyróżnia się w kontekście przywódcy prowadzącego do osiągnięcia postawionych celów. Liderzy w dzisiejszych czasach muszą jednak stale doskonalić swoje umiejętności. Ich kompetencje powinny się rozwijać w zgodzie ze zmieniającym się otoczeniem. Wszelkie podejmowane analizy oraz decyzje strategiczne muszą uwzględniać obecne uwarunkowania. Tylko wtedy

⁸⁵ J. Adair, *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.

⁸⁶ G.S. Gujral, *Leadership Qualities for Effective Leaders*, Vij Books, India 2013.

⁸⁷ R. Akins., B. Bright, T. Brunson, W. Wortham, *Effective Leadership for Sustainable Development*, "E-Journal of Organizational Learning & Leadership" 2013, nr 11(1), s. 29–36.

⁸⁸ McKinsey Global Institute Report: *Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills and Wages* (2017), <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (data dostępu: 24.04.2024); McKinsey Global Institute: *The Future of Work after COVID-19* (2021), <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (data dostępu: 24.04.2024).

organizacja może prowadzić skuteczną i sprawną działalność oraz osiągnąć sukces.

Kluczowe cechy, takie jak współpraca, zaangażowanie, partnerstwo, twórczość czy inteligencja, odgrywają bardzo ważną rolę w rozwoju organizacyjnym. W obecnych czasach, tak szybko postępującej technologii, istotne jest rozumienie „inkluzywności” jako kolejnej z istotnych kompetencji przywódców. Można stwierdzić, że istota przywództwa pozostaje stała, ale ewoluują narzędzia i obszary, na których lider powinien się koncentrować⁸⁹. Przedsiębiorstwo nie jest w stanie funkcjonować w odizolowaniu od otoczenia, a przywódca jest tą jednostką, która odpowiada za funkcjonowanie organizacji w społeczeństwie.

⁸⁹ A. Rzepka, P. Bańkowski, E. Mazur-Wierzbicka, *Inclusive Leadership in the 21st Century and Beyond* [materiał pokonferencyjny], The 4th International Conference on Business and Technology 2023.

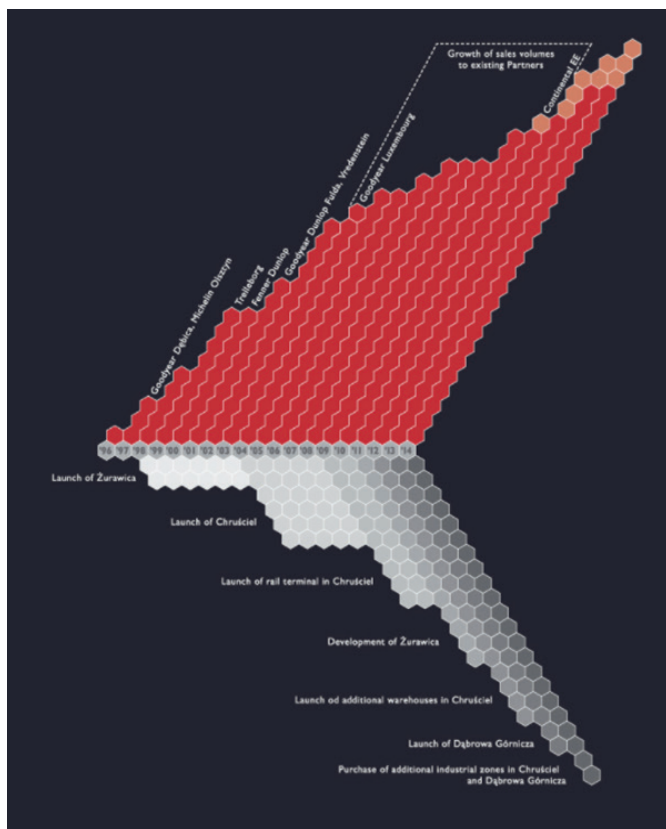
4.1. Charakterystyka działalności badanej organizacji MakroChem S.A.

Firma MakroChem rozpoczęła swoją działalność w Polsce w 1995 roku i od tamtego czasu zajmuje się handlem oraz dystrybucją sadzy technicznej. Główne usługi, które świadczy, to magazynowanie oraz transport danego wyrobu. W początkowych latach funkcjonowania firma oferowała jedynie cztery rodzaje sadzy technicznej: N121, N220, N234 i N299. Są to produkty wykorzystywane szczególnie w przemyśle oponiarskim, głównie do produkcji wierzchu i bieżników opon. To był jednak dopiero początek działalności firmy MakroChem, a oferta asortymentowa była ograniczona.

Najważniejszym krokiem w początkowym rozwoju firmy było otwarcie bazy o specyfikacji przeładunkowej w Żurawicy w 1996 roku. Następnie podpisanie umów biznesowych z nowymi partnerami: Goodyear Dębica oraz Michelin Olsztyn rok później. W kolejnych latach do grona klientów dołączyły również pierwsze firmy zagraniczne, tj.: Trelleborg (Szwecja) oraz Fenner Dunlop (Wielka Brytania). Firma Goodyear także rozszerzyła swój zakres współpracy z firmą MakroChem poprzez otwarcie nowych oddziałów w Niemczech. Rozszerzenie posiadanej bazy klientów było determinantem rozwoju działalności, powstania kolejnej bazy przeładunkowej w Chruścielu oraz poszerzenia oferty produktowej o specjalistyczne typy sadzy technicznej N330 i N375. Te surowce wykorzystywane są również do produkcji opon.

Od 2004 roku firma MakroChem skoncentrowała się głównie na rozwoju współpracy z obecnymi partnerami. Zwiększenie sprzedaży umożliwiło podpisanie umowy z kolejnym oddziałem organizacji Goodyear zlokalizowanym w Luksemburgu oraz zawarcie kontraktu

z czołowym przedstawicielem branży oponiarskiej, firmą Continental w 2011 roku. Stałe poszerzanie partnerskich relacji międzyorganizacyjnych miało znaczący wpływ na rozwój infrastruktury MakroChemu. Gruntownej modernizacji poddano stację przeładunkową w Chruścielu w 2009 roku, gdzie trzy lata później dobudowano dodatkowe magazyny do składowania sadzy technicznej. Pierwotna baza firmy w Żurawicy również została odrestaurowana oraz dostosowana do aktualnego poziomu technologicznego. Liczba magazynów w Polsce została ostatecznie powiększona o trzecią siedzibę firmy MakroChem na terenie kraju, zbudowaną w 2013 roku stacją przeładunkową w Dąbrowie Górniczej. Przez ponad 20 lat funkcjonowania firma systematycznie rozwijała swoją działalność, infrastrukturę, a także ofertę. Obecnie w oferowanym asortymencie znajdują się 17 różnych rodzajów sadzy technicznej.



Rysunek 4. Rozwój działalności badanej organizacji MakroChem

Źródło: MakroChem, https://www.makrochem.com/?page_id=5# (data dostępu: 22.03.2022).

Główne zasady, według których prowadzona jest działalność organizacji MaroChem, opierają się na strategii „Just-in-Time”, która koncentruje się na efektywnym zarządzaniu stanem magazynowym. Celem jest takie zaprojektowanie procesów dostawczych i produkcyjnych, aby wyroby były dostarczane terminowo i w jak najszybszym czasie⁹⁰. Cała infrastruktura firmy (magazyny, urządzenia przeładunkowe) stosowana jest jedynie do magazynowania i dystrybucji czystej sadzy technicznej. To wynika z dewizy firmy: „Carbon Black Only”, co w tłumaczeniu oznacza „Tylko Sadza”. Tak konkretna specjalizacja zapewnia klientom produkt zawsze czysty, jakościowy i zgodny z ustaleniami kontraktowymi.

Proces przeładunkowy we wszystkich oddziałach analizowanego przedsiębiorstwa monitorowany jest w sposób zdalny i za pomocą zaawansowanego wyposażenia technologicznego oraz maszynowego. Wielu obecnych partnerów w Unii Europejskiej i poza nią otrzymuje sadzę do swoich zakładów wytwórczych opakowaną w „big bag” (inaczej worek wielkogabarytowy, rodzaj elastycznego kontenera)⁹¹. Każda z siedzib transportowych posiada własne zaplecze laboratoryjne do celów kontrolowania fizycznych i chemicznych właściwości sprzedawanego towaru. Prezes MakroChem, główni dyrektorzy oraz partnerzy organizują regularne audyty we wszystkich oddziałach w celu kontroli jakości oferowanych usług. W 1999 roku firma uzyskała certyfikat ISO, potwierdzający zgodność z normami jakościowymi ISO 9001:2015 i stanowi dodatkowe poświadczenie jej wysokiej jakości działania⁹².

4.2. Innowacje i relacje jako determinanty rozwoju przedsiębiorstwa

W poprzednim podrozdziale przedstawionych zostało wiele podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo MakroChem S.A. na przestrzeni lat funkcjonowania. Można stwierdzić, iż od początku prowadzenia działalności organizacja stale rozwija się. Kluczowym czynnikiem determinującym ten rozwój są właśnie relacje międzyorganizacyjne.

⁹⁰ M. Golarz, *Zastosowanie metody Just In Time w zarządzaniu organizacją*, „Journal of Modern Management Process” 2016, nr 2, s. 35.

⁹¹ *Big-bag*, <https://magazynuj.pl/grupa/worki-big-bag> (data dostępu: 21.03.2022).

⁹² *MakroChem*, https://www.makrochem.com/?page_id=5, (data dostępu: 21.03.2022).

Pozyskiwanie partnerów, otwieranie nowych oddziałów to aspekty, które szczególnie pozytywnie wpłynęły na proces efektywnego wprowadzania zmian. Dzięki tym działaniom organizacja była zdolna do zwiększania nakładów pracy, rozwoju infrastruktury czy oferty asortymentowej.

Działalność prowadzona przez organizację MakroChem S.A. obejmuje wiele aspektów innowacyjnych. Jednym z nowo stosowanych rozwiązań jest wdrożenie laboratoriów w każdym z oddziałów dystrybucji. Ich zastosowanie ma na celu utrzymanie jak najwyższej jakości produktu oraz wymogów dotyczących transportu i utrzymania czystości sadzy. Stosowanie całkowicie zdalnego sterowania procesami przeładunkowymi, do którego wymagana jest niewielka liczba pracowników jest również innowacyjnym podejściem do organizacji pracy. Te elementy wskazują, że przedsiębiorstwo rozwija się poprzez wprowadzane innowacje. Minimalizowanie kosztów dzięki zastosowaniu zdalnego procesu przeładunkowego pozwala na inwestycję w prace badawczo-rozwojowe, modernizację infrastruktury czy organizowanie kolejnych baz.

Autorzy podejmują analizę działań przedsiębiorstwa MakroChem poprzez rozpoznanie konkretnych rodzajów innowacji, które zachodzą w firmie. Identyfikacja typów innowacji w pierwszej kolejności oparta zostanie na najbardziej powszechnym i podstawowym podziale. Ze względu na kryterium przedmiotowe wyróżnia się:

- innowacje produktowe,
- innowacje organizacyjne,
- innowacje marketingowe,
- innowacje procesowe⁹³.

W analizowanej organizacji wyróżnia się zastosowanie głównie dwóch z wymienionych typów innowacji: produktowe oraz procesowe. Innowacje określane jako produktowe, inaczej przedmiotowe, opisują zastosowanie nowej inicjatywy związanej z projektowaniem nowych produktów lub usług wdrożonych do oferty firmy. Główną cechą tych rozwiązań jest znaczna różnica między nowym wyrobem a istniejącymi już na rynku towarami⁹⁴. W przypadku badanego przedsiębiorstwa innowacją przedmiotową jest wprowadzanie coraz to bardziej spe-

⁹³ A. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja...*, s. 18.

⁹⁴ Tamże.

cjalistycznych rodzajów sadzy technicznej, umożliwiającym nowe zastosowania w przemyśle. Potwierdzeniem tej tendencji jest opisane na wcześniejszym etapie pracy poszerzenie asortymentu wraz ze wzrostem organizacji. Natomiast innowacje procesowe odnoszą się do konkretnych rozwiązań technicznych. Ich zastosowanie powinno w konsekwencji skutkować zwiększeniem efektywności, redukcją kosztów, ograniczaniem zużycia surowców oraz poprawą elastyczności w organizacji procesów⁹⁵. Firma MakroChem, wykorzystuje w działalności zaawansowane technologie związane z niemal całkowitą automatyzacją procesów przeładunkowych. Jest to argument potwierdzający, iż procesy funkcjonujące w firmie są innowacyjne.

Wewnątrz organizacji MakroChem identyfikuje się również wprowadzanie innowacji przyrostowych. Definicja określa innowacje przyrostowe jako prowadzące do rozwoju organizacji drobne zmiany modernizujące ich sposób funkcjonowania lub ofertę produktową. Wdraża się je w sposób adaptacyjny, tak aby mogły znacząco wpłynąć na organizację i zachodzące w niej procesy unowocześniające działalność⁹⁶. Najczęściej stosowanymi przez przedsiębiorstwa innowacjami są właśnie innowacje przyrostowe. Dla przykładu firma Apple cyklicznie wprowadza na rynek coraz to nowsze telefony serii Iphone. Są to nowe wyroby, które zmieniają się jednak tylko w kwestiach kilku stosownych komponentów⁹⁷. Podobny sposób funkcjonowania zauważa się również w analizowanej firmie MakroChem. Wprowadzane nowe produkty do asortymentu różnią się jedynie typem oraz możliwością zastosowania. Organizacja skupia się na sadzy technicznej, nie poszerza swojej oferty o inne wyroby, koncentrując się na swoim głównym źródle przychodów.

Sposób, w jaki organizacja MakroChem prowadzi swoją działalność, jest również innowacyjny. Przedsiębiorstwo umożliwia partnerom audyty w miejscach, z których dostarczana jest do nich sadza techniczna. Tak ścisła współpraca z partnerami pozwala na wdrażanie nowych rozwiązań w zgodzie z potrzebami odbiorców. Celem firmy MakroChem jest stałe monitorowanie opinii klientów, aby w konsekwencji osiągnąć jak najwyższą jakość oferowanych usług. W literaturze tego

⁹⁵ A. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja...*, s. 18.

⁹⁶ M. Majewska, U. Szulczyńska, *Innowacje przyrostowe jako źródło postępu technologicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 87(702), s. 103.

⁹⁷ A. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja...*, s. 21.

typu innowacje określane są jako zaprojektowane dzięki współpracy. Kryterium pochodzenia innowacji pozwala zidentyfikować je także jako rozwiązanie wykreowane dzięki udziałowi innych jednostek⁹⁸.

Przedsiębiorstwo MakroChem stale analizuje otoczenie oraz sposób kształtowania się branży oponiarskiej i zachodzących tam zmian. Dzięki tym informacjom, firma ustala strategię funkcjonowania i planuje kolejne działania, aby uzyskać jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Taki sposób prowadzenia działalności określa również relacje firmy z otoczeniem. Poprzez analizę istniejących już zbiorów danych i informacji firma w efekcie wprowadza innowacje zwane rekombinacyjnymi. Wdrożenie tego typu innowacji jest skutkiem wcześniejszego monitorowania otoczenia oraz wykorzystania istniejących już sposobów oraz wprowadzanych do sektora lub branży nowości⁹⁹.

Plan rozwoju organizacji MakroChem S.A. powinien głównie uwzględniać ekspansję działalności na rynki związane z pojazdami elektrycznymi. W związku z powstaniem nowych typów pojazdów wielu producentów opon planuje wprowadzenie nowych rozwiązań. Przewiduje się wzrost zapotrzebowania na opony i w konsekwencji na dystrybuowany przez badane przedsiębiorstwo wyrób – sadzę techniczną. Firma poprzez podjęcie działań w zakresie konieczności zwiększenia podaży może aktywować mechanizmy związane z tworzeniem innowacji. Zaspokojenie potrzeb rynku to jedno z kluczowych działań MakroChem S.A., w szczególności w obszarze stymulowania zapotrzebowania na postęp i innowacyjne rozwiązania.

Wszystkie stosowane w organizacjach zmiany oraz wdrażane innowacje mają wpływ na ostateczne wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Z tego względu wdrażane rozwiązania mogą mieć różny cel zastosowania – strategiczny lub taktyczny. Innowacje taktyczne odnoszą się do zmian w obrębie operacyjnego funkcjonowania organizacji. Mogą to być modyfikacje w obszarze sposobu funkcjonowania czy wykorzystanej do tego celu technologii. Innowacje te wpływają na krótkoterminowe cele firmy. Na długoterminową przyszłość organizacji wpływają natomiast innowacje strategiczne¹⁰⁰. W przedsiębiorstwie

⁹⁸ Tamże, s. 25.

⁹⁹ A. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja...*, s. 25.

¹⁰⁰ A. Krzepicka, J. Tarapata, *Innowacje jako czynnik budowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 76-77.

MakroChem identyfikuje się wprowadzanie zmian w obydwu obszarach. Wprowadzanie rozwiązań usprawniających bieżące funkcjonowanie, tj.: zmiany w procesach przeładunkowych lub prowadzonych badaniach laboratoryjnych to przykłady innowacji taktycznych. Jednocześnie powstawanie nowych oddziałów organizacji na całym świecie to przykłady innowacji strategicznych, które znacząco rozwinęły prowadzoną działalność. Dostosowując się do nowych trendów na rynku związanych z tendencją wzrostową handlu pojazdami elektrycznymi i autonomicznymi, firma MakroChem zapewne będzie w głównej mierze opierać swoje funkcjonowanie na zmianach strategicznych o długofalowym zasięgu. Prawdopodobne jest rozszerzenie działalności o kolejne oddziały i bazy przeładunkowe.

4.3. Analiza otoczenia firmy MakroChem S.A.

Ocenę sytuacji przedsiębiorstw można przeprowadzić na wiele sposobów. Jedną z najbardziej popularnych metod wykorzystywanych przez analityków jest analiza SWOT¹⁰¹. Wyjaśnieniem zastosowanego skrótu są cztery angielskie słowa, a zarazem składowe elementy analizy: „Strengths” – mocne strony, „Weaknesses” – słabe strony, „Opportunities” – szanse i „Threats” – zagrożenia¹⁰². Analiza SWOT służy identyfikacji wymienionych elementów w kontekście oceny wnętrza organizacji (mocne i słabe strony) oraz wpływu najbliższego otoczenia na firmę (szanse i zagrożenia)¹⁰³. To wielowymiarowy instrument wpływający na procesy ustalania strategii oraz podejmowania kluczowych decyzji w organizacji. Dzięki wykorzystaniu analizy SWOT, przedsiębiorstwo dokonuje diagnozy swojej obecnej sytuacji¹⁰⁴.

¹⁰¹ M. Ingaldi, *Wykorzystanie analizy SWOT do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa poligraficznego*, „Zeszyty Naukowe Quality. Production. Improvement” 2017, nr 2(7), s. 22.

¹⁰² K. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 16.

¹⁰³ M. Barańska, *Analiza SWOT jako narzędzie controllingu strategicznego w międzynarodowym przedsiębiorstwie budowlanym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 424, s. 35.

¹⁰⁴ E. Noworol-Luft, A. Durasiewicz, K. Mucha, *Analiza SWOT*, [w:] *Zbadanie potencjału innowacyjnego subregionu radomskiego*, pod red. K. Głębickiej, J. Kalotki, Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego, Radom 2008, s. 83.

Niniejszy podrozdział ma na celu zidentyfikowanie szans i zagrożeń dla funkcjonowania organizacji MakroChem.

Tabela 8. Analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń organizacji MakroChem

Mocne strony		Słabe strony	
1.	Renoma producentów opon w Polsce.	1.	Ilość źródeł skupu surowca.
2.	Liczba posiadanych odbiorców.	2.	Sezonowość popytu na opony.
3.	Nowoczesna infrastruktura firmy.	3.	Niestabilność kursów walut.
4.	Ilość oddziałów organizacji w Polsce i za granicą.		
5.	Prywatne laboratoria badawczo-rozwojowe.		
Szanse		Zagrożenia	
1.	Popyt na opony do pojazdów ciężkich.	1.	Deficyt i cena surowców.
2.	Zapotrzebowanie na sadzę techniczną.	2.	Reorganizacja pracy związana z konfliktem zbrojnym na Ukrainie.
3.	Wielkość produkcji producentów opon.	3.	Sankcje związane z importem oraz eksportem surowców rosyjskich.
4.	Innowacyjne projekty opon do pojazdów samochodowych.	4.	Możliwa utrata potencjału badawczo-rozwojowego na skutek pandemii.
5.	Wzrost świadomości konsumentów.		

Źródło: Opracowanie własne.

Na świecie odnotowuje się stały wzrost popytu na opony do pojazdów ciężkich. Zapoczątkowany już kilka lat temu trend, zdecydowanie wpływa na organizację MakroChem, kształtując dla niej nowej możliwości. Według danych Polskiego Związku Przemysłu Oponiarskiego z początku 2018 roku, sprzedaż w sektorze zwiększyła się o kilkadziesiąt procent. W branży samochodów ciężarowych odnotowano wzrost w wysokości 16% w stosunku do danych z poprzedniego okresu. Natomiast ogólna liczba zakupionych elementów ogumienia do urządzeń rolniczych wzrosła aż o 29%¹⁰⁵. Szczególnie ważna w kontekście kreowania się szans dla organizacji MakroChem jest strategia rozwojowa producentów opon w Polsce. Od kilku lat takie firmy jak Goodyear, Michelin czy Bridgestone inwestują w rozwój, tym samym kreując Polskę na jeden z kluczowych krajów w europejskiej branży opon. Ich inwestycje głównie opierają się na zaprojektowaniu oraz wdrażaniu na rynek nowych typów wyrobu¹⁰⁶. Zwiększenie produkcji przez producentów opon stanowi

¹⁰⁵ A. Woźniak, *Polski rynek opon mocno przyspiesza*, <https://moto.rp.pl/tu-i-teraz/art17168371-polski-rynek-opon-mocno-przyspiesza> (data dostępu: 1.03.2022).

¹⁰⁶ A. Woźniak, *Branża oponiarska w Polsce planuje inwestycje*, <https://moto.rp.pl/od-kuchni/art17168291-branza-oponiarska-w-polsce-planuje-inwestycje> (data dostępu: 1.03.2022).

możliwość rozwoju dla firmy MakroChem. Zwiększone zapotrzebowanie na sadzę techniczną pozwala analizowanej organizacji na wypełnienie powstającej luki. Uwzględniając fakt, że MakroChem już współpracuje z największymi przedsiębiorstwami w branży, można stwierdzić, że tworzy się dla organizacji duża przestrzeń do rozwoju. Instytut Gumowy potwierdza, iż polscy producenci zapewniają pokrycie jedynie 20% całkowitego popytu na sadzę techniczną¹⁰⁷.

W społeczeństwie rolnym wzrosła również świadomość użytkowania wysokiej klasy opon. W Polsce zauważa się, że rolnicy coraz częściej decydują się na droższe ogumienie, które gwarantuje im efektywniejszy sposób pracy. Dostępne w ofertach producentów opony radialne są w stanie zredukować zużycie paliwa nawet o 12%. W tym przypadku jednak, warto zwrócić uwagę na sezonowość popytu na dane wyroby. Szczególnie okres letni zwiększa zapotrzebowanie na produkty wspomagające prace rolne¹⁰⁸. Przedsiębiorstwo MakroChem powinno wykorzystać tę wiedzę do sformułowania konkretnej strategii. Ustalenie ceny na odpowiednim poziomie oraz zwiększenie podaży w tym okresie mogą pozytywnie wpłynąć na sytuację ekonomiczną organizacji. Coraz powszechniejsze zastosowanie pojazdów elektrycznych i autonomicznych ma szczególny wpływ na kształtowanie się branży oponiarskiej. Innowacyjne rozwiązania technologiczne stosowane w samochodach kreują nowe możliwości dla producentów opon. W wypowiedzi udzielonej dla agencji Newseria dyrektor generalny Continental Polska przedstawił nowo powstałe pomysły i rozwiązania, które w przyszłości mogą zostać zastosowane w codziennym życiu społeczeństwa. Opony zdolne do komunikacji z pojazdem oraz kierowcą czy niemal niezniszczalne opony, zachowujące szczelność pomimo uszkodzenia to tylko kilka z wielu nowatorskich pomysłów, nad którymi pracują pracownicy firmy Continental i nie tylko. Projektowany jest również system umożliwiający pojazdowi ciężarowemu wzajemną komunikację, mającą wspomóc automatyzację prowadzenia samochodu poprzez stosowanie odpowiednich opon¹⁰⁹. Wprowadzane innowacje

¹⁰⁷ *Recovery Carbon Black*, <https://klinikatechnologii.eu/recovery-carbon-black> (data dostępu: 20.05.2024).

¹⁰⁸ A. Woźniak, *Polski rynek opon...*

¹⁰⁹ *Elektromobilność i autonomiczne pojazdy rewolucjonizują branżę oponiarską*, <https://biznes.newseria.pl/news/elektromobilnosc-i,p291609196> (data dostępu: 5.03.2022).

powinny być szczególnie analizowane i obserwowane przez organizację MakroChem. Stanowią one szansę na rozwój, mogą determinować konieczność wprowadzenia nowych typów sadzy czy nawet współpracę z nowymi partnerami.

Moment wybuchu pandemii koronawirusa w 2020 roku to również wystąpienie wielu zagrożeń dla branży oponiarskiej. Oczywiście wskutek pandemii ucierpiało wiele sektorów gospodarki, ale szczególnie w początkowej fazie narosło mnóstwo obaw związanych z przymusową koniecznością zamknięcia punktów produkcji. W Europie w branży przemysłu oponiarskiego zatrudnionych jest około 370 000 osób. Europejskie Stowarzyszenie Producentów Opon i Gumy (ETRMA) było świadome, że wyzwania związane z wybuchem pandemii mogą okazać się jednym z największych zagrożeń w historii. Istniało ryzyko, że bez podjęcia odpowiednich działań sektor poniesie ogromne straty, co w konsekwencji doprowadzi do całkowitej utraty potencjału rozwojowego¹¹⁰. MakroChem skutecznie radził sobie z wyzwaniami pandemii w prowadzeniu swojej działalności. Mimo to, niezbędne jest zaprojektowanie konkretnych rozwiązań na wypadek wystąpienia potencjalnych, podobnych zagrożeń w kolejnych okresach funkcjonowania.

Inwazja Rosji na Ukrainę w 2022 roku to również przyczyna powstania wielu zagrożeń dla organizacji MakroChem. Powodem tego jest fakt, że zdecydowana część sadzy technicznej, którą handlowało badane przedsiębiorstwo, pochodziła z Rosji. Wielu partnerów firmy odmówiło korzystania z surowca rosyjskiego ze względu na istniejącą sytuację. Dla organizacji MakroChem powstało zagrożenie związane z potencjalnym brakiem odpowiedniej ilości towaru do wypełnienia ustaleń kontraktowych. Rozpoczęto poszukiwania nowych źródeł importu, co wiązało się z poniesieniem dodatkowych kosztów. Znalezione substytuty okazały się także dużo bardziej kosztowne i droższe w transporcie. W związku z tym firma powinna skoncentrować się na strategii dywersyfikacji dostaw surowców i znalezieniu alternatyw. W ten sposób zminimalizowane zostanie ryzyko związane z utratą kluczowych materiałów, przy jednoczesnym zapewnieniu stabilności funkcjonowania.

¹¹⁰ COVID-19: Europejski przemysł oponiarski spodziewa się długotrwałych skutków pandemii i wzywa do wspierania gospodarki, <https://pzpo.org.pl/covid-19-europejski-przemysl-oponiarski-spodziewa-sie-dlugotrwalych-skutkow-pandemii-i-wzywa-do-wspierania-gospodarki/> (data dostępu: 1.03.2022).

Metodyka badań własnych

5.1. Cele i problemy badawcze

Celem niniejszej pracy jest zbadanie zależności pomiędzy istniejącymi relacjami międzyorganizacyjnymi a poziomem innowacyjności w siedzibie macierzystej oraz oddziale hiszpańskim organizacji MakroChem. Autorzy po przeprowadzeniu obszernej analizy literaturowej dobrali i opracowali wszystkie niezbędne to przeprowadzenia badania metody.

Sformułowanie problem badawczego jest jedną z podstaw przygotowania procesu badawczego. Jest to pewien dylemat, który w trakcie badania powinien zostać rozwiązany przez badacza. Najczęściej sformułowany w postaci pytania jako pewnego celu poddawanego w następstwie badania weryfikacji¹¹¹. Na prawidłowo opracowanym problemie badawczym opiera się tworzenie wszystkich metod badań własnych. Badacz, kształtując problem do rozwiązania, powinien kierować się chęcią rozwoju nauki i odkrywania nowych prawd w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym. Charakter rozwiązanego dylematu nie ma żadnych ograniczeń i może dotyczyć różnorodnych zagadnień¹¹². Na potrzeby niniejszych badań sformułowany został następujący problem badawczy:

Czy na rozwój innowacyjności w organizacji MakroChem znaczący wpływ mają relacje między firmą macierzystą MakroChem i jej oddziałem zagranicznym?

Powyższe zagadnienie jest dylematem, który w procesie badawczym zostanie rozstrzygnięty przez autorów. Podstawą do rozwiązania

¹¹¹ A. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5, s. 32.

¹¹² J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 99–100.

danego problemu będzie identyfikacja relacji i zakresu współpracy pomiędzy odrębnymi jednostkami organizacji MakroChem. Następnie przeprowadzona zostanie analiza rozwoju i określenie jego typu w kontekście innowacyjności. Odpowiednia analiza w tym obszarze skutkuje późniejszą analizą związków pomiędzy poziomem innowacyjności a wpływem współpracy na ten poziom. Niniejszy problem badawczy ma również na celu ustalenie, czy przedsiębiorstwa były w stanie rozwinąć się w okresie pandemii i w jakim stopniu pod względem innowacji. Dla dokładniejszego zrozumienia sformułowanego dylematu badań, autorzy przedstawiają poniżej definicje słów kluczowych:

- Relacje międzyorganizacyjne – niezbędne działanie organizacji, podejmowane w celu sprawnego i rozwojowego prowadzenia działalności oraz poprawy pozycji konkurencyjnej.
- Rozwój – skutek działań organizacji, który pozwala im osiągać stabilność funkcjonowania i coraz większe korzyści na rynku.
- Innowacyjność – „zdolność do generowania i implementacji innowacji”¹¹³.

Każde badanie przeprowadzane jest w konkretnym celu. Cel badania jest przedstawieniem potencjalnych skutków wynikających z procesu badawczego. Spełnia również wiele dodatkowych funkcji, np. ułatwienie doboru narzędzi do przeprowadzenia badania. Umożliwia również ustalenie stopnia realizacji procesu badawczego w końcowym jego etapie¹¹⁴. Celem badania niniejszej pracy jest:

Weryfikacja istotności wpływu współpracy między siedzibą macierzystą a filią organizacji MakroChem na poziom ich innowacyjności.

Głównym zamierzeniem badań jest ustalenie, jak duży wpływ mają relacje i współpraca między organizacjami na ich rozwój. W tym celu należy dokonać analizy istniejących związków, ustalić typ istniejącej współpracy, a następnie poziom innowacyjności i konkurencyjności firm. Przetawiony cel badania ukazuje kierunek, w którym kształtowany jest cały proces badań i analiz.

¹¹³ K. Stefaniuk, *Innowacyjność...*, s. 35.

¹¹⁴ S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 470.

5.2. Teza i hipotezy pomocnicze

Kolejnym etapem procesu przygotowania badań jest ustalenie tezy i hipotez badawczych poddanych weryfikacji. Wymienione elementy mają za zadanie uszczegółowić i rozwinąć rozważania na temat problemu badań. Uświadamiają istotę podejmowanego dylematu badawczego¹¹⁵.

Tezą pracy jest stwierdzenie sformułowane w zgodzie z istniejącymi już teoriami na temat danego zjawiska. Obrazuje rozważania autorów dotyczące analizowanego zjawiska. W wyniku przeprowadzonych badań teza pracy może zostać przyjęta lub odrzucona. Na kształt stwierdzenia wpływ mają tylko autorzy, a dotyczyć może on różnorodnych zjawisk występujących w otoczeniu¹¹⁶. W początkowej fazie procesu badawczego, tezę uznaje się za stanowisko zgodne ze stanem faktycznym. Autorzy formułują tezę pracy następująco:

Teza: Na wysoki poziom innowacyjności firmy macierzystej oraz hiszpańskiego oddziału organizacji MakroChem istotnie wpływa podejmowana współpraca i istniejące relacje między organizacjami.

Autorzy prezentują kilka uzasadnień przyjętego stwierdzenia. Na etapie analizy literaturowej, we wcześniejszym etapie pracy dotyczącym natury relacji międzyorganizacyjnych, ustalony został fakt pozytywnego i wyraźnego wpływu relacji międzyorganizacyjnych na rozwój przedsiębiorstw. Ponadto zauważa się, że rodzaj współpracy związany między firmami, taki jak relacja między siedzibą macierzystą a oddziałem, może prowadzić do wspólnego osiągania korzyści rynkowych.

W celu ułatwienia zrozumienia kontekstu badawczego i uszczegółowienia sformułowanej tezy badacze weryfikacji poddają również hipotezy badawcze. Powinny spełniać one konkretne kryteria. Hipotezy badawcze nadają kierunek badaniom i, podobnie jak w przypadku tezy, odnoszą się do istniejących i ustalonych już w dziedzinie nauki teorii. Ponadto hipoteza powinna być oparta na zdarzeniach o wysokim prawdopodobieństwie wystąpienia¹¹⁷.

¹¹⁵ W. Skarbek, *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2013, s. 18.

¹¹⁶ A. Jeszka, *Problemy badawcze...*, s. 33.

¹¹⁷ J. Gnitecki, *Wstęp do ogólnej metodologii badań w naukach pedagogicznych. Tworzenie wiedzy o edukacji w naukach pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2007, s. 326.

- Dla potrzeb niniejszej pracy autorzy formułują trzy hipotezy badawcze:
- Hipoteza [H1]: Relacje pomiędzy siedzibą a oddziałem organizacji MakroChem usprawniły procesy rozwoju i wdrożenia innowacji ograniczających wpływ negatywnych skutków pandemii koronawirusa.
 - Hipoteza [H2]: Zagraniczny oddział firmy posiada większą zdolność absorpcji wiedzy od jednostki macierzystej.
 - Hipoteza [H3]: Relacje między jednostką polską a hiszpańską organizacji MakroChem wpływają pozytywnie na wzrost jej konkurencyjności.
- Hipotezy badawcze mają na celu weryfikację, jak relacje między badanymi jednostkami wpłynęły na ich rozwój. Każde stwierdzenie dotyczy rozwoju przedsiębiorstwa w innym ujęciu. Autorzy analizują takie aspekty jak konkurencyjność czy zmiany wywołane na skutek pandemii koronawirusa. Ostatnie weryfikowane stwierdzenie ma na celu sprawdzenie, czy faktycznie oddział firmy w większym stopniu korzysta z rozwoju jednostki macierzystej. Wszystkie przedstawione hipotezy zostaną zweryfikowane w procesie prowadzonych badań.

5.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze

W celu weryfikacji sformułowanych we wcześniejszym podrozdziale tez i hipotez badawczych autorzy wybierają odpowiednie metody i narzędzia badawcze niezbędne do przeprowadzenia procesu badawczego. Metodą badawczą wykorzystaną w niniejszej pracy jest metoda monograficzna. Oparta jest ona na analizie konkretnych przypadków przedsiębiorstw lub grup społecznych. Przeprowadzana na podstawie danych opisowych oraz jakościowych skutkuje rozpoznaniem działających w jednostkach procesów i struktur¹¹⁸. Autorzy w danym badaniu podejmuje się analizy indywidualnej jednostki, jaką jest MakroChem S.A. oraz jej konkretnych cech.

Dobór metody monograficznej według Jerzego Apanowicza powinny determinować dwa zachodzące czynniki. W swojej autorskiej książce dotyczącej metodologii badań, Apanowicz wskazuje, że daną metodę należy zastosować, w przypadku gdy:

- Przedmiotem badań jest indywidualna jednostka, organizacja lub jej odrębny element.

¹¹⁸ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna...*, s. 67.

- Badania prowadzone są w sposób szczegółowy oparty na analizie uzyskanych informacji i zachodzących między nimi relacji¹¹⁹.

Cel niniejszych badań jest podstawą do doboru metody monograficznej przez autorów. Proces badawczy polega na analizie konkretnych obszarów i powiązań między nimi wewnątrz odrębnie funkcjonującej organizacji. Spełnione są zatem dwa kluczowe czynniki, a dobór metody monograficznej dokonany jest z wykorzystaniem podstawy naukowej.

Istnieją również inne naukowe uzasadnienia wyboru metody monograficznej w danym procesie badawczym. Według Anny Mróz-Jagiełło i Agaty Wolanin metoda ta skupia się na analizie realnie zachodzących sytuacji w przedsiębiorstwach w celu uzyskania określonych rezultatów. Wyniki te mogą być w następstwie wykorzystane do usprawnienia funkcjonowania organizacji poprzez doskonalenie procesów czy reorganizację istniejących struktur. Dodatkowym atutem realizacji tej metody jest łatwość identyfikacji zachodzących więzi pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem¹²⁰. Jest to również czynnik potwierdzający, że to najlepsza metoda do przeprowadzenia analizy relacji między siedzibą macierzystą a oddziałem organizacji MakroChem S.A.

W literaturze dotyczącej metodyki badań istnieje wiele możliwych podejść do badania respondentów. Wybór techniki badawczej jest zatem ważnym elementem w procesie organizacji badań. Technika badawcza to narzędzie, którego wykorzystanie ma na celu rozwiązanie sformułowanego problemu badawczego¹²¹. Dobór techniki zależy od wcześniej zidentyfikowanej metody badawczej. Metoda monograficzna umożliwia jednak swobodę w doborze konkretnego narzędzia. Proces badawczy może zostać przeprowadzony przy użyciu różnych technik, a w uzasadnionych przypadkach możliwie jest nawet ich łączenie¹²².

Autorzy zdecydowali się na opracowanie kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego, wspomagającego proces realizacji badań.

¹¹⁹ Tamże, s. 67–68.

¹²⁰ A. Mróz-Jagiełło, A. Wolanin, *Metoda analizy i krytyki dokumentów w naukach o bezpieczeństwie*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6), s. 112.

¹²¹ H. Dźwigoł, *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 78(1928), s. 101.

¹²² J. Apanowicz, *Metodologia ogólna...*, s. 68.

Wybór ten ma na celu przeprowadzenie procesu ankietowania w obydwu jednostkach poddanych badaniu, celem dokładnej analizy powiązań istniejących między nimi. Kwestionariusz został starannie opracowany i zawiera pytania przemyślane i celowe. Autorzy samodzielnie identyfikują obszary poddane analizie i tworzą narzędzie badawcze w taki sposób, aby zmaksymalizować sprawność uzyskania odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze¹²³. Wybór danego narzędzia oparty jest na kilku kluczowych czynnikach. Przede wszystkim kwestionariusz ankiety pozwala na zbadanie zagranicznych pracowników bez generowania dodatkowych kosztów, np. związanych z podróżą. Badanie ankietowe jest również w pełni anonimowe. Posiadanie pełnej swobody w udzielaniu odpowiedzi na postawione pytania może skutkować zwiększeniem wiarygodności uzyskanych danych. Dodatkowo, zebrane informacje od respondentów, dzięki wykorzystaniu kwestionariusza są dużo łatwiejsze w standaryzacji. Ułatwia to proces analizy wyników, a samo badanie przebiega efektywnie i oszczędza czas, w porównaniu z innymi istniejącymi narzędziami¹²⁴.

5.4. Charakterystyka badanej firmy

Istnieje wiele aspektów, które autorzy muszą rozważyć w procesie wyboru badanego obszaru dotyczącego zarządzania relacjami między przedsiębiorstwami. W ramach niniejszego procesu badawczego, autorzy podejmują się identyfikacji relacji skoncentrowanej na wewnątrz struktury jednej organizacji. Szczególnie istotne jest zidentyfikowanie cech charakteryzujących istniejące więzi i ich wpływ na sposób funkcjonowania w obszarze branży¹²⁵. Przedmiotem analizy jest konkretnie istniejący typ współpracy między jednostkami.

Analizie poddana zostanie samodzielnie istniejąca organizacja MakroChem S.A. Działalność firmy opiera się na dystrybucji sadzy technicznej, surowca wykorzystywanego w wyrobach z gumy. Główna siedziba przedsiębiorstwa zlokalizowana jest w Lublinie, ul. Mariana Rapackiego 2. Wewnątrz struktury organizacji znajduje się wiele baz

¹²³ K. Karbownik, *Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2017, nr 25, s. 179.

¹²⁴ Tamże, s. 180.

¹²⁵ D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 29.

i oddziałów rozlokowanych po całym świecie. Jedną z nich jest filia znajdująca się w Hiszpanii, MakroChem Sucursal en España. Relacje między wspomnianym oddziałem a siedzibą macierzystą są dobranym przez autorów obszarem badawczym.

MakroChem S.A. funkcjonuje na rynku od 1995 roku. Ta firma prywatna jest rozpoznawalna w swojej branży dzięki uczestnictwu w wielu łańcuchach dostaw. Wizją firmy MakroChem jest osiągnięcie pozycji głównego dostawcy sadzy technicznej dla producentów opon lub innych wyrobów z gumy na całym świecie. Obecnie organizacja posiada trzy oddziały przeładunku w Polsce oraz po jednym w Stanach Zjednoczonych i Hiszpanii¹²⁶. Oddział hiszpański utworzony został w 2017 roku i od tamtej pory skutecznie spełnia swoją rolę w funkcjonowaniu całej organizacji. Porównanie najważniejszych cech oddziału lubelskiego i zlokalizowanego w Hiszpanii znajduje się w poniższej tabeli (tab. 9).

Tabela 9. Charakterystyka jednostki macierzystej i zagranicznej organizacji MakroChem

	MakroChem S.A.	MakroChem SA (Sucursal en España)
Rok utworzenia	1995	2017
Adres	ul. Mariana Rapackiego 2, Lublin (Polska)	Calle Rio Piqueras 146, La Rioja (Hiszpania)
Forma prawna	Spółka akcyjna	Oddział firmy
Opis działalności	Sprzedaż hurtowa	Transport drogowy i magazynowanie towarów
Wielkość zatrudnienia	ok. 90	11–25

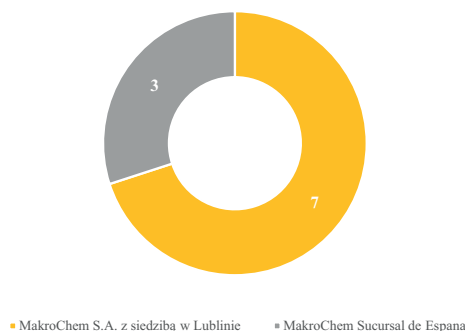
Źródło: Opracowanie własne.

Oddział hiszpański o nazwie MakroChem Sucursal en España umiejscowiony został na północy Hiszpanii w okolicach miasta Logroño, zlokalizowanego w prowincji La Rioja. Formalnie przyjęta forma prawna jednostki to oddział firmy (Sucursal). W Hiszpanii działalność przedsiębiorstwa zdefiniowana jest za pomocą konkretnej klasyfikacji. Według hiszpańskiej klasyfikacji działalności gospodarczej CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) funkcjonowanie firmy sklasyfikowane zostało pod numerem 4941. Wyjaśniając, działalność tego typu

¹²⁶ *MakroChem – Code of Conduct*, <https://www.makrochem.com/pdf/2022-01-07-M-C-CODE-OF-CONDUCT.pdf> (data dostępu: 20.05.2024).

firmy opiera się na transporcie drogowym i magazynowaniu towarów. Według europejskiej klasyfikacji przedsiębiorstw MakroChem Sucursal en España definiuje się jako małe przedsiębiorstwo. Głównymi czynnikami mającymi na to wpływ są liczba zatrudnionych pracowników oraz roczne obroty firmy nieprzekraczające kwoty 2 milionów euro.

Infrastruktura przedsiębiorstwa MakroChem jest w pełni dostosowana i przeznaczona do handlu i dystrybucji sadzy technicznej. W zgodzie z misją firmy – „Carbon Black Only” – prowadzona działalność ukierunkowana jest na jeden produkt w wielu wariantach o różnym zastosowaniu. Organizacja jest firmą międzynarodową, posiada zagraniczne oddziały, jak i partnerów, którzy zdeterminowali powstanie nowych baz. Kluczowymi partnerami, kreującymi nowe możliwości dla firmy są światowi potentaci przemysłu oponiarskiego: Goodyear oraz Continental. W badaniu uczestniczyli pracownicy obydwu jednostek poddanych analizie w kontekście istniejących między nimi relacji. Finałnie próba badawcza liczyła 10 pracowników. Ich podział w stosunku do miejsca zatrudnienia został przedstawiony na poniższym wykresie (wykres 1).



Wykres 1. Podział ankieterowanych pracowników ze względu na miejsce zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego wykresu wynika, że większość badanych respondentów zatrudnionych jest w polskiej siedzibie organizacji. Spowodowane jest to większą liczbą pracowników zatrudnionych w tej placówce. W celu dokładniejszej charakterystyki badanej grupy badawczej, ankieterowani zostali również rozróżnieni ze względu na inne specyficzne cechy. Podział respondentów przedstawiony został w tabeli poniżej (tab. 10).

Tabela 10. Podział respondentów według metryki kwestionariusza ankiety

Wiek	
30–40 lat	50% respondentów
41–50 lat	40% respondentów
powyżej 50 lat	10% respondentów
Wykształcenie	
średnie	20% respondentów
wyższe licencjackie/inżynierskie	20% respondentów
wyższe magisterskie	60% respondentów
Zajmowane stanowisko	
kierownicze	40% respondentów
wykonawcze	60% respondentów

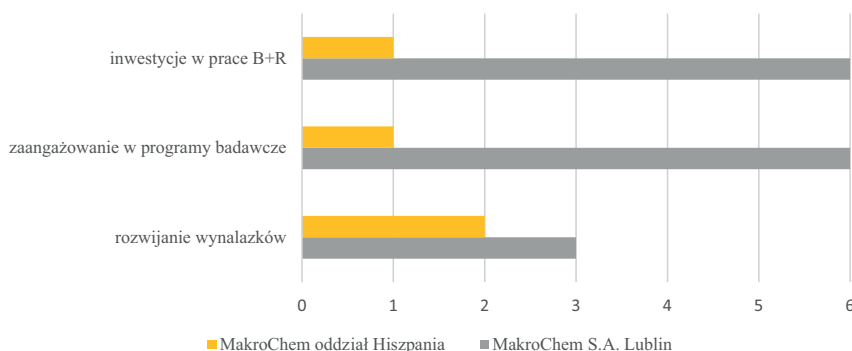
Źródło: Opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę respondentów stanowią osoby w wieku 30–40 lat. W badaniu wzięła udział tylko jedna osoba w wieku powyżej 50 lat. Większość ankietowanych to również pracownicy zajmujący stanowiska wykonawcze (60% respondentów). Kwestionariusz ankiety wypełniło również czterech kierowników. Wykształcenie badanych pracowników to w zdecydowanej większości wykształcenie wyższe, w liczbie 8 ankietowanych. Podsumowując, grupa badanych respondentów to głównie osoby w wieku 30–50 lat, o wysokim poziomie wykształcenia i różnym typie zajmowanego stanowiska w organizacji.

6.1. Analiza badań w obszarze innowacji

Po procesie identyfikacji relacji zachodzących między analizowanymi firmami, autorzy rozpoczęli analizę poziomu innowacyjności obydwu jednostek gospodarczych. Pytania dotyczące tego obszaru znajdowały się w pierwszej części kwestionariusza ankiety. Respondenci w tym obszarze analizowali istnienie innowacji w organizacji oraz wyróżniali posiadane przez MakroChem zdolności i umiejętności. Wszelkie zebrane dane w pytaniach 1–7 oraz 9 posłużyły do określenia, czy w rzeczywistości firmy cechują się innowacyjnością.

Pierwsze pytanie w kwestionariuszu dotyczyło wyboru przez ankietowanych działań innowacyjnych, które ich zdaniem podejmuje przedsiębiorstwo. Umożliwiony został wielokrotny wybór odpowiedzi, a rozkład uzyskanych danych został przedstawiony na poniższym wykresie (wykres 2).

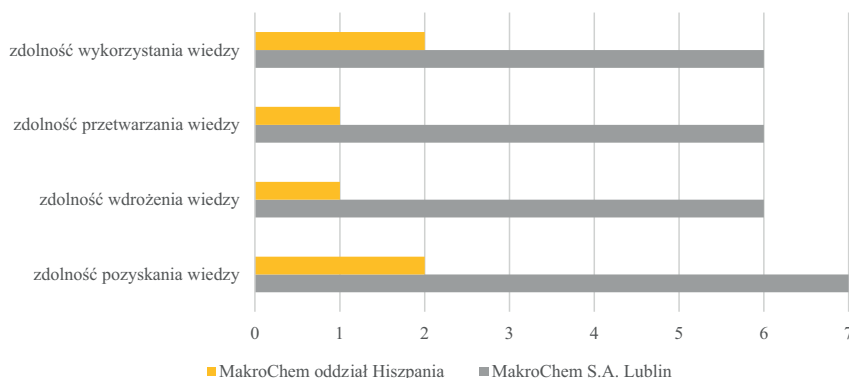


Wykres 2. Zidentyfikowane przez respondentów działania innowacyjne w organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy wykres ukazuje, że w organizacji MakroChem podejmowane są intensywne działania w celu kreowania innowacji. Pracownicy siedziby MakroChem w Lublinie szczególnie wyróżnili podejmowane działania z zakresu zaangażowania w programy badawcze oraz ponoszone nakłady na prace badawczo-rozwojowe. Oba warianty uzyskały po 6 odpowiedzi, co oznacza, że 85,7% ankietowanych z Polski zauważa podejmowanie takich inicjatyw we własnej firmie. W filii hiszpańskiej natomiast, pracownicy wyróżnili w szczególności działania z zakresu rozwoju nowych wynalazków. Odpowiedź tę zaznaczyło 66,6% ankietowanych z Hiszpanii.

Następnie ankietowani zostali poproszeni o wyróżnienie posiadanych przez firmę umiejętności. Zaproponowane zostały 4 odpowiedzi, z możliwym wielokrotnym wyborem. Wszystkie wyróżnione umiejętności dotyczyły szeroko pojętego procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Rozkład odpowiedzi w podziale na miejsce zatrudnienia przedstawiony został na poniższym wykresie (wykres 3).



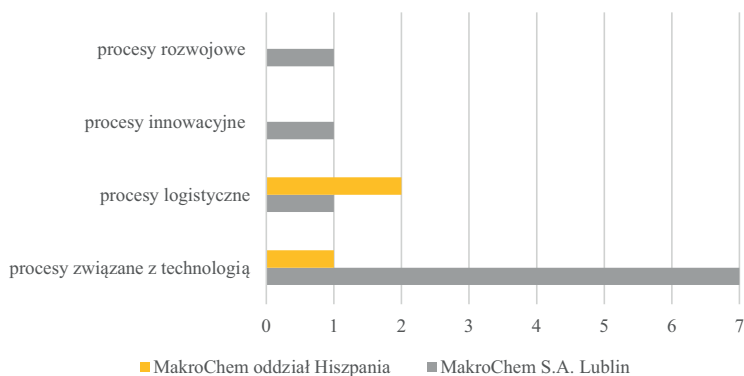
Wykres 3. Rozpoznane przez respondentów zdolności w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy z przedstawionych wariantów uzyskał wynik przynajmniej 7 odpowiedzi. Wnioskiem tego jest fakt, że organizacja MakroChem posiada zarówno umiejętność przyswajania wiedzy (pozyskiwanie i wdrożenie), jak i zdolność rozwoju wiedzy (przetwarzanie i wykorzystanie). Są to niezwykle ważne umiejętności w procesie tworzenia innowacji w organizacji. Odchylenie standardowe odpowiedzi dla polskiej siedziby wyniosło 0,43 oraz 0,5 dla hiszpańskiego oddziału. Tak niewielkie różnice w uzyskanych od respondentów odpowiedziach

ukazują ich zgodność co do identyfikacji wszystkich wyróżnionych zdolności. Cała organizacja MakroChem posiada wszelkie atrybuty do odpowiedniego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Kolejne pytanie z kwestionariusza dotyczyło sprawdzenia, czy na skutek pandemii koronawirusa w 2020 roku w badanych firmach wprowadzono nowe rozwiązania. Wyróżnione zostały 4 typy procesów, które mogły zostać usprawnione nowymi metodami. Respondenci mieli za zadanie zidentyfikować, czy w którymkolwiek z nich zastosowano nowe sposoby działania zdeterminowane wpływem niespodziewanych czynników zewnętrznych. Umożliwione zostało również podanie, jakie konkretne rozwiązania zostały zastosowane (wykres 4).



Wykres 4. Wybór respondentów dotyczący procesów poddanych modernizacji na skutek pandemii

Źródło: Opracowanie własne.

Siedziba firmy MakroChem w Polsce według przedstawionych danych wprowadzała nowe rozwiązania w każdym z czterech obszarów. Szczególnie usprawnione zostały procesy związane z technologią, w których działania zauważyło 100% ankietowanych z Polski. Wprowadzenie „pracy zdalnej” oraz „pracy rotacyjnej” to najczęściej wymieniane przez pracowników rozwiązania zastosowane na skutek pandemii. W odpowiedziach otwartych zwrócili oni również szczególną uwagę, że w przedsiębiorstwie nastąpiło „większe wykorzystanie dostępnych technologii w codziennej pracy”. Ankietowani z filii hiszpańskiej zwrócili głównie uwagę na wprowadzenie usprawnień w procesach logistycznych (66,6% respondentów hiszpańskich), czego przyczyną może być specyfikacja firmy jako typowo dystrybucyjnej. W otwartych odpowiedziach również zidentyfikowali większe wykorzy-

stanie technologii niż we wcześniejszym okresie funkcjonowanie firmy. Pandemia koronawirusa, jak w przypadku wielu przedsiębiorstw, przyspieszyła procesy digitalizacji działalności w organizacji MakroChem.

Pytanie nr 4 z kwestionariusza ankiety umożliwiło respondentom podanie informacji na temat dodatkowych usprawnień wprowadzonych w okresie pandemii. Autorzy, formułując pytanie, mieli na celu sprawdzenie, czy w badanych przedsiębiorstwach nie zastosowano dodatkowych innowacji w obszarach innych niż te wyróżnione w pytaniu nr 3 (tab. 11).

Tabela 11. Odpowiedzi pracowników dotyczące wprowadzenia dodatkowych innowacji w organizacji

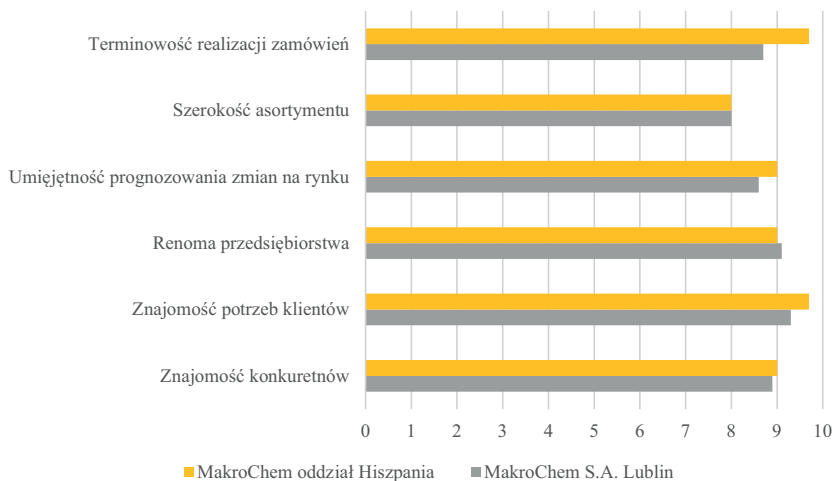
	„Tak”	„Nie”
MakroChem S.A. Lublin	0	7
MakroChem oddział Hiszpania	0	3

Żaden z respondentów nie zidentyfikował dodatkowych rozwiązań zastosowanych w organizacji na skutek wybuchu pandemii. Jak zaprezentowano w powyższej tabeli, ankietowani nie odnotowali wprowadzenia innych usprawnień niż te zastosowane w procesach wyróżnionych w pytaniu poprzednim.

Pytanie nr 5 miało na celu analizę poziomu konkurencyjności badanych firm. Pod uwagę wzięto 6 elementów stanowiących o sile konkurencyjności przedsiębiorstwa. Respondenci mieli za zadanie ocenić w skali 1–10 poszczególne zagadnienia. Na poniższym wykresie ukazane zostały uśrednione wartości zebranych danych (wykres 5).

Ogólna konkurencyjność organizacji MakroChem została oceniona bardzo wysoko przez ankietowanych pracowników. Każdy z elementów stanowiących o poziomie konkurencyjności uzyskał średnią odpowiedzi równą co najmniej 8. Najwyższą ocenę uzyskał aspekt znajomości potrzeb klientów – średnia 9,3 oraz 9,7, odpowiednio w polskim i hiszpańskim oddziale. Równie wysoko w obydwu przypadkach oceniona została umiejętność prognozowania zmian na rynku. Największa różnica pomiędzy badanymi firmami wystąpiła w obszarze terminowości realizacji zamówień – średnia 9,7 w placówce hiszpańskiej oraz 8,7 w polskiej siedzibie. Przyczyną takiego stanu może być ponownie fakt specyfikacji przedsiębiorstwa w Hiszpanii jako miejsca głównie dystrybucji towarów. Elementy pozostałe, tj.: znajomość konkurentów,

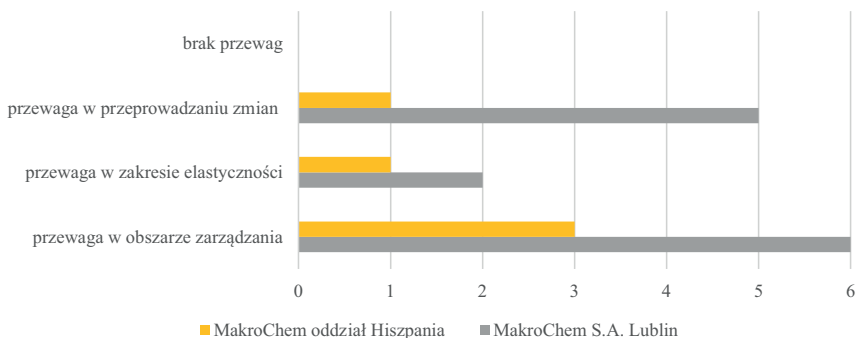
renomu przedsiębiorstwa oraz szerokość asortymentu, zostały ocenione również na wysokim poziomie zarówno przez pracowników w Polsce, jak i Hiszpanii.



Wykres 5. Ocena poszczególnych elementów konkurencyjności w organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Następne pytanie w kwestionariuszu ankiety dotyczyło wyróżnienia, w jakich obszarach funkcjonowania obydwie organizacje osiągają przewagę na rynku. Wyróżnione w odpowiedziach obszary są według literatury tymi, dzięki którym przedsiębiorstwa z sektora MŚP mogą uzyskiwać przewagę nad przedsiębiorstwami dużymi (wykres 6).



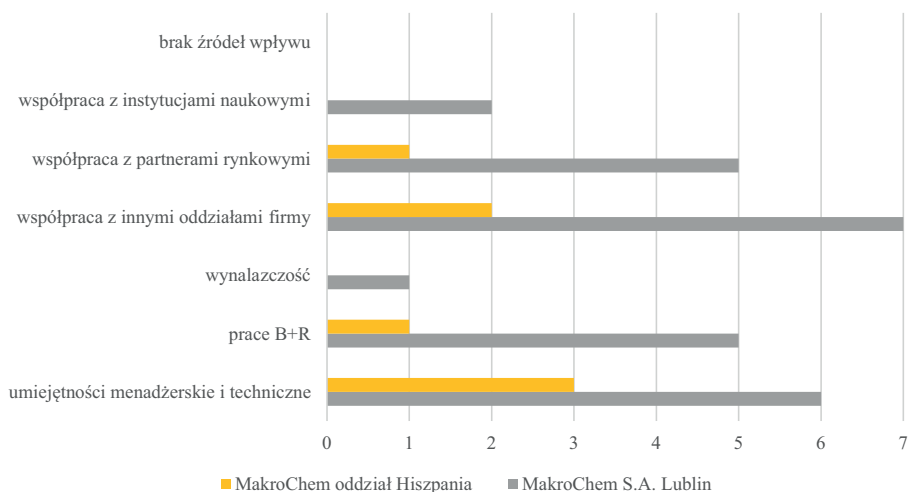
Wykres 6. Identyfikacja obszarów przewagi organizacji na rynku dokonana przez respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

Zebrane dane, zaprezentowane na powyższym wykresie identyfikują bardzo silne atuty organizacji MakroChem w rywalizacji z dużymi przedsiębiorstwami. Respondenci zidentyfikowali przewagi rynkowe w każdym z wymienionych obszarów. Za najmocniejszy z atutów MakroChem uznany został obszar dotyczący zarządzania, który to zaznaczyło aż 85,7% ankietowanych z Polski oraz 100% ankietowanych z oddziału hiszpańskiego. Szczególnie wysoki współczynnik odpowiedzi uzyskał również aspekt posiadania przewagi w skutecznym wprowadzaniu zmian. Daną odpowiedź wybrało ponad 71% respondentów z polskiej siedziby.

Kolejne pytanie z obszaru analizy innowacyjności dwóch oddziałów organizacji MakroChem dotyczyło identyfikacji źródeł innowacji. Respondentom w odpowiedziach zaproponowano 6 źródeł mających wpływ na usprawnienia w firmie z podziałem ich na dwie grupy – źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Podział wszystkich 6 wariantów zaprezentowany został poniżej (wykres 7):

- źródła wewnętrzne: umiejętności menadżerskie i techniczne, prace B+R, wynalazczość;
- źródła zewnętrzne: współpraca z innymi oddziałami firmy, współpraca z partnerami rynkowymi, współpraca z instytucjami naukowymi.

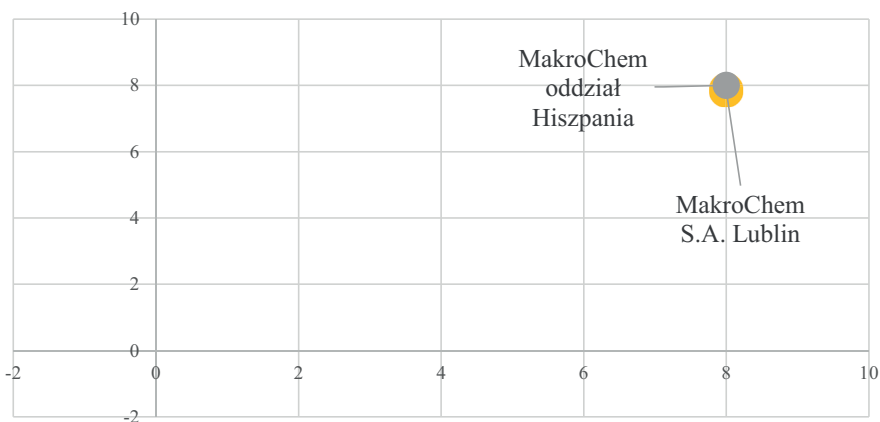


Wykres 7. Wybrane źródła innowacji w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Jak przedstawiono na powyższym wykresie, w przypadku polskiej siedziby przedsiębiorstwa MakroChem wyróżnia się wpływ każdego ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych na rozwój organizacji. Szczególnie ważnym aspektem z perspektywy niniejszej pracy jest wysoki współczynnik wyboru odpowiedzi – współpraca z innymi oddziałami firmy (90% ogółu respondentów). Jest to kolejny argument potwierdzający występowanie relacji pomiędzy obydwoma analizowanymi firmami. Równie ważny okazał się aspekt współpracy z otoczeniem biznesowym, prowadzenia prac badawczo-rozwojowych (60% ogółu respondentów) oraz wysokich umiejętności posiadanych przez menadżerów (90% wszystkich ankietowanych). Oddział hiszpański nie podejmuje żadnych działań w obszarze pracy wynalazczej i współpracy z instytucjami naukowymi.

Pytanie nr 9 było ostatnim z części badającej poziom innowacyjności firmy MakroChem. Składało się ono z dwóch segmentów: określenia typologii organizacji oraz identyfikacji zdolności absorpcji. W celu konkretnego dopasowania firmy MakroChem do podanych literaturowych typów przedsiębiorstw wymagana była od respondentów ocena w skali 1–10 aktywności oraz zdolności innowacyjnej firmy. Zebrane dane zostały uśrednione i umieszczone w poniższym układzie współrzędnych (wykres 8).

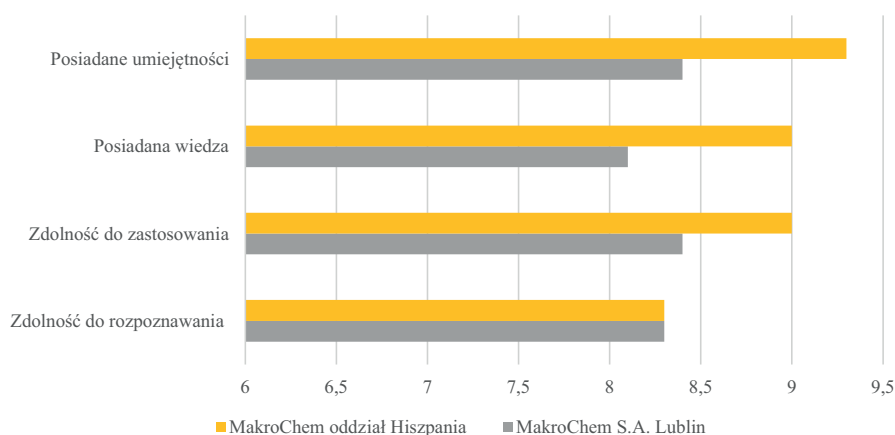


Wykres 8. Identyfikacja typologii obydwu jednostek w układzie współrzędnych

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno siedziba MakroChem w Lublinie, jak i oddział hiszpański, zlokalizowane zostały w tej samej części układu współrzędnych. Polski oddział umiejscowiony został w punkcie (8;8), a filia z siedzibą w Hiszpanii znalazła się w punkcie (8;7,9). Z powyższych danych nasuwa się wniosek, iż obie z analizowanych jednostek stanowią typ organizacji określanej jako „dynamiczny innowator”. Organizacja tego typu jest ukierunkowana i skupiona na wprowadzaniu nowych rozwiązań oraz cechuje ją zarówno wysoka zdolność, jak i aktywność innowacyjna. Analizowane przedsiębiorstwo MakroChem można opisać jako przedsiębiorstwo stale poszukujące nowatorskich rozwiązań w celu ciągłego doskonalenia sposobów funkcjonowania na rynku.

Druga część składowa pytania nr 9 dotyczyła analizy umiejętności absorpcji w obydwu badanych oddziałach organizacji MakroChem. Również, jak w przypadku poprzedniego zagadnienia, ankietowani mieli za zdanie ocenić w skali 1–10 wyróżnione w pytaniu 4 elementy. Zebrane dane przedstawia poniższy wykres (wykres 9).



Wykres 9. Osiągnięty przez organizacje poziom zdolności absorpcji

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy MakroChemu najwyżej ocenili posiadane przez firmę umiejętności – średnia odpowiedzi 9,3 hiszpańskich pracowników oraz 8,4 dla polskich. Równie wysoko w przypadku pracowników z Lublina oceniona została zdolność do zastosowania wiedzy w rzeczywistości, natomiast najniższą wartość z wynikiem 8,1 uzyskał wariant odpowiedzi „posiadana wiedza”. W przypadku oddziału zagranicznego na

zdecydowanie najniższym poziomie oceniona została umiejętność rozpoznawania szans i wartości w otoczeniu zewnętrznym, uzyskując średnią odpowiedzi 8,3. Analizując dane, można stwierdzić, iż żaden ze składowych elementów zdolności absorpcji nie został oceniony poniżej wartości 8. Oznacza to, że obydwa oddziały, a w konsekwencji cała organizacja MakroChem cechuje się wysoką zdolnością absorpcji.

6.2. Analiza badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych

Proces analizy zebranych danych rozpoczął się od ustalenia zachodzących związków pomiędzy badanymi jednostkami. Część kwestionariusza ankiety odpowiadająca za identyfikację zachodzących relacji pomiędzy obiema firmami obejmowała pytania nr 8, 10 oraz 11. Na ich podstawie, autorzy byli w stanie określić, na jakim poziomie występują związki pomiędzy polską siedzibą organizacji w Lublinie a filią hiszpańską.

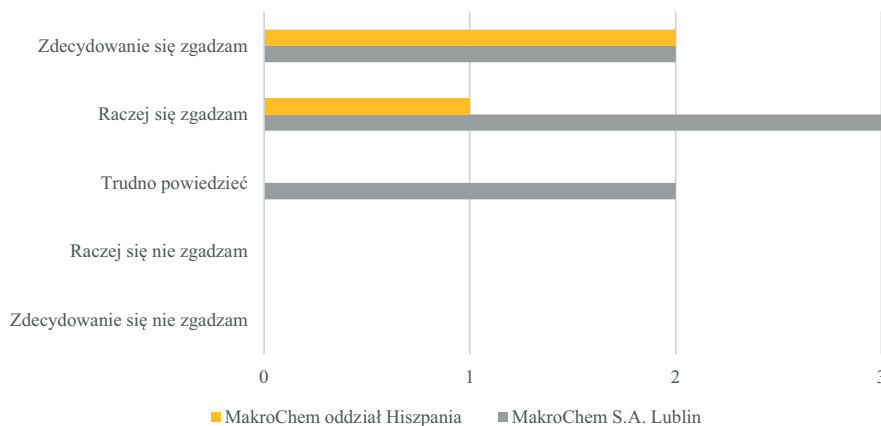
Pierwsze pytanie z obszaru identyfikującego relacje międzyorganizacyjne skierowane do respondentów dotyczyło oceny podanych sformułowań w kontekście występowania ich w danym miejscu pracy. Segment oceny ośmiu zagadnień przez respondentów podzielony został na dwa obszary. Pierwszy z nich dotyczył identyfikacji relacji w organizacji, drugi obszaru zaufania i innych cech charakteryzujących grupę pracowniczą organizacji MakroChem. Dla ułatwienia analizy odpowiedziom nadano wartości liczbowe:

- „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1,
- „Raczej się nie zgadzam” – 2,
- „Trudno powiedzieć” – 3,
- „Raczej się zgadzam” – 4,
- „Zdecydowanie się zgadzam” – 5.

Pierwszym z analizowanych stwierdzeń jest ocena zespołowości jako podstawy relacji w badanej firmie. Wyniki zebranych odpowiedzi przedstawiono na poniższym wykresie (wykres 10).

Organizacja MakroChem cechuje się zespołowością w relacjach międzyludzkich, średnia odpowiedzi dla ogółu ankietowanych wyniosła 4,3. Zauważa się, jednak przewagę w tym aspekcie w relacjach między pracownikami z oddziału hiszpańskiego. Odpowiedzi respondentów

zatrudnionych w Hiszpanii wyniosły średnią wartość równą 4,6. Natomiast w siedzibie z Polski wartość ta ukształtowała się na poziomie 4.



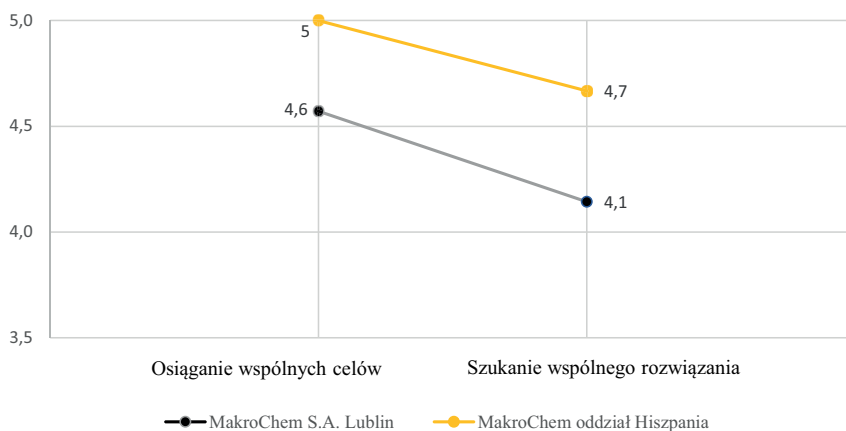
Wykres 10. Ocena zespołowości jako podstawy zachodzących w firmie relacji

Źródło: Opracowanie własne.

W następnej kolejności ankietowani oceniali swoje działania w kontekście dążenia do osiągnięcia wspólnego celu. Ocenie poddano także wspólnotowość działań w kontekście znalezienia rozwiązania w sytuacjach problemowych. Celem obydwu stwierdzeń jest ukazanie, w jakim stopniu relacje między pracownikami cechuje wspólne podejście. Zebrane dane ukazane zostały na poniższym wykresie. Przedstawione zostały średnie wartości odpowiedzi ankietowanych w podziale na dwie badane jednostki oraz dwa analizowane zagadnienia (wykres 11).

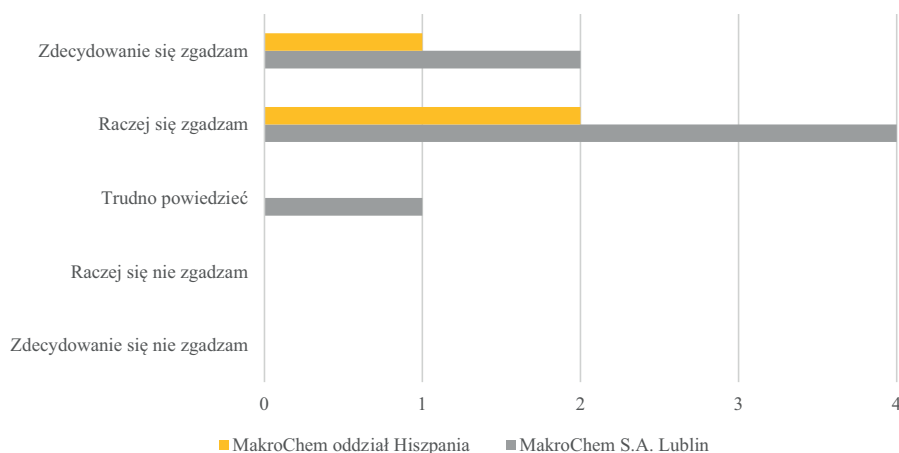
Wyższe wartości w aspekcie wspólnotowości działań ukształtowały się w filii hiszpańskiej organizacji. Pracownicy oddziału ocenili działanie we wspólnym celu na poziomie średniej równej 5, natomiast poszukiwanie wspólnego rozwiązania na poziomie 4,7. Odpowiednio w polskiej siedzibie te aspekty osiągnęły wartości równe 4,6 oraz 4,1. Stwierdza się, że w analizowanym przedsiębiorstwie relacje między pracownikami charakteryzują się wspólnotowością działań.

Ostatnie stwierdzenie analizujące relacje między pracownikami w pytaniu nr 8 dotyczyło identyfikacji partnerstwa. Respondenci identyfikowali zjawisko transformacji współzawodnictwa we współpracę. Dane stwierdzenie miało również na celu zbadanie poziomu szacunku między pracownikami firmy. Uzyskane odpowiedzi zostały przedstawione poniżej (wykres 12).



Wykres 11. Pogląd respondentów na temat wspólnotowości podejmowanych działań w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

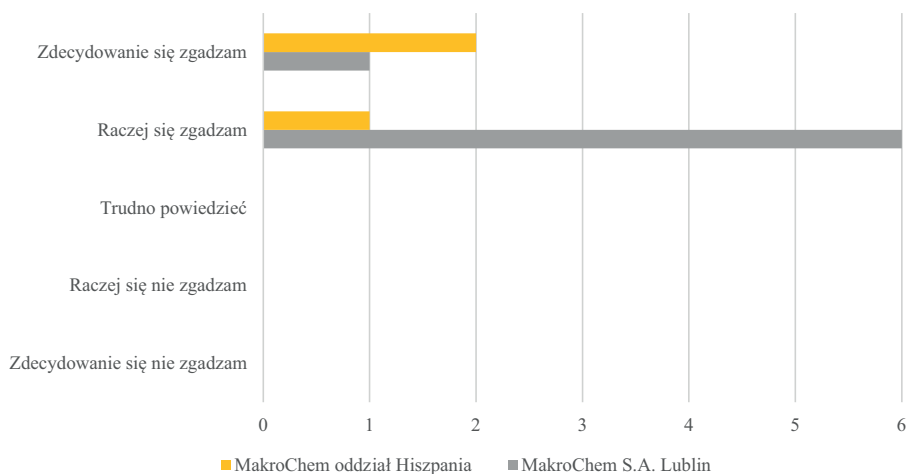


Wykres 12. Ocena istniejącego poziomu partnerstwa w grupie pracowniczej

Źródło: Opracowanie własne.

Dane stwierdzenie uzyskało aż 90% pozytywnych odpowiedzi ankietowanych. Wyliczenie średnich dla obydwu jednostek ukształtowało je na poziomie 4,1 dla siedziby w Lublinie oraz 4,3 dla oddziału hiszpańskiego. Pracę osób zatrudnionych w organizacji MakroChem cechuje współpraca. Darzą się oni również wzajemnym szacunkiem, który jest determinantem partnerstwa w organizacji.

Kolejne dwa stwierdzenia przyjęły identyczny rozkład odpowiedzi ankietowanych. Dotyczyły identyfikacji zaufania wśród pracowników organizacji. Oceniali oni, czy ich działania oparte są na wzajemnym zaufaniu oraz czy ufają podejmowanym przez współpracowników działaniom. Odpowiedzi respondentów przedstawione zostały na poniższym wykresie (wykres 13).

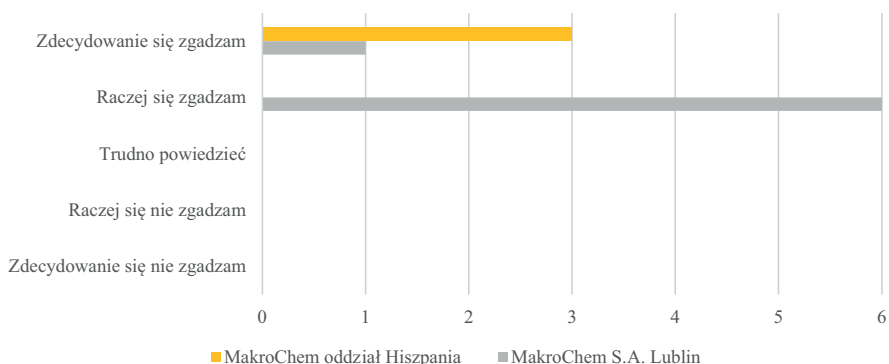


Wykres 13. Odczucia respondentów dotyczące zaufania w ich zespole pracowniczym

Źródło: Opracowanie własne.

Wzajemne zaufanie w organizacji pracownicy z Hiszpanii ocenili pozytywnie. Aż 66,6% ankietowanych pracowników filii zagranicznej stwierdziło, że zdecydowanie posiadają zaufanie do współpracowników. W przypadku polskiej siedziby odpowiedzi były bardzo zgodne, co potwierdza odchylenie standardowe na poziomie 0,35. W zdecydowanej większości wybrali oni wariant odpowiedzi „raczej się zgadzam” (6 odpowiedzi). Zauważa się więc pewne nieścisłości w tym aspekcie wśród polskich pracowników. Identyfikację zaufanie między pracownikami dodatkowo pogłębi kolejne analizowane stwierdzenie z pytania nr 8.

Szacunek i uczciwość to podstawa do zbudowania zaufania w zespole pracowniczym. Następnym aspektem poddanym ocenie w pytaniu nr 8 była szczerść wobec współpracowników. Respondenci oceniali, czy w rzeczywistości wywiązują się z obietnic złożonych innym pracownikom (wykres 14).



Wykres 14. Ocena uczciwości podejmowanych działań ankietyowanego wobec współpracowników.

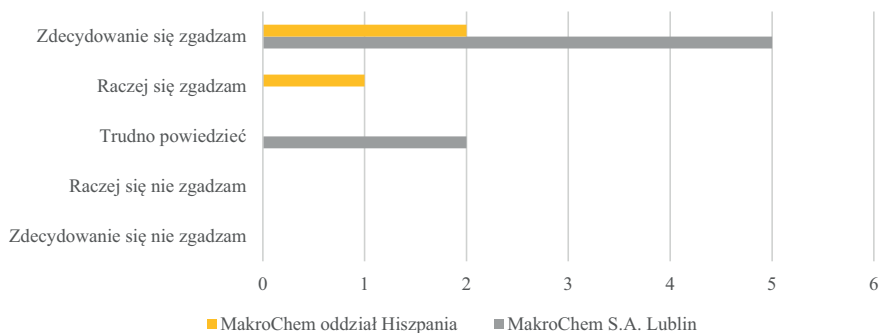
Źródło: Opracowanie własne.

W badanym przedsiębiorstwie aż 40% wszystkich pracowników stwierdziło, iż zawsze wywiązuje się ze słowa danego pracownikowi. Część respondentów (60%) również zgodziła się z przedstawionym założeniem, zauważając jednak, że w przeszłości mogły w tym obszarze występować niewielkie ustępstwa. Zdecydowanie bardziej szczerym środowiskiem pracy jest grupa pracowników hiszpańskich, gdzie odnotowano 100% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”. Ogół danych pozwala jednak wnioskować, że w organizacji MakroChem relacje pracowników oparte są na zaufaniu i szczerości wobec innych.

Ostatnie analizowane stwierdzenie w danym pytaniu miało na celu identyfikację cechy empatii w organizacji. Empatia określa postawę wrażliwości pracownika wobec innych zatrudnionych. Analiza tego aspektu nastąpiła poprzez ocenę zgodności respondentów ze stwierdzeniem dotyczącym otrzymywania pomocy od współpracowników w sytuacjach kryzysowych (wykres 15).

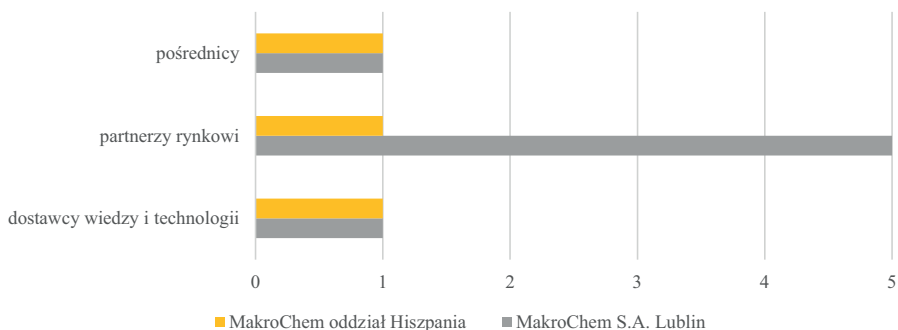
Zdecydowana większość pracowników obydwu jednostek organizacji (70% wszystkich ankietyowanych) stwierdziła, że zdecydowanie może liczyć na pomoc współpracowników w przypadku wystąpienia problemu. Jedynie dwóch respondentów z polskiej siedziby nie ma pewności co do wsparcia innych, co ilustruje wybór wariantu „trudno powiedzieć”. Wnioskuje się, iż pracownicy przedsiębiorstwa MakroChem cechują się wysokim poziomem empatii. Niewielki odsetek osób, którym brak w tym aspekcie pewności, pozwala stwierdzić, że być może te jednostki nie potrafią odpowiednio skorzystać z oferowanej

pomocy lub zakomunikować o wystąpieniu problemu. Pytanie nr 10 dotyczyło konkretnego określenia przez ankietowanych, jakim typem partnera jest w ich odczuciu filia organizacji. Do wyboru respondenci mieli 3 opcje, które w efekcie miały posłużyć identyfikacji roli, jaką spełniają wzajemnie dla siebie firmy partnerskie (wykres 16).



Wykres 15. Ocena respondentów dotycząca otrzymania pomocy od współpracowników

Źródło: Opracowanie własne.



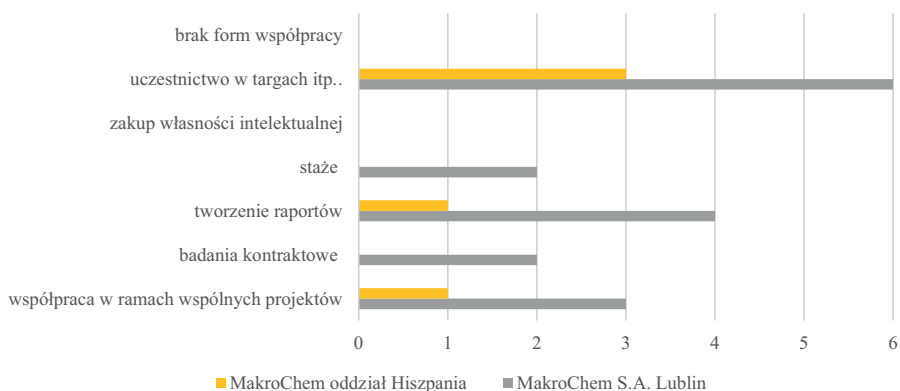
Wykres 16. Identyfikacja typu posiadanego partnera przez respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza zebranych wyników skutkuje niejednoznacznym wnioskiem. Respondenci z polskiej siedziby w zdecydowanej większości (71,4% ankietowanych) stwierdzili, że hiszpańska filia jest dla nich partnerem rynkowym. Ankietowani zauważają faktyczne istnienie związków pomiędzy badanymi firmami. W przypadku respondentów z Hiszpanii każdy z nich zidentyfikował inną rolę polskiej siedziby w kontekście ich funkcjonowania na rynku. Wnioskiem z tego jest fakt,

że polska siedziba prawdopodobnie pełni szerszą rolę w funkcjonowaniu swojej firmy, będąc dla niej po części każdym z rodzajów partnerów. Jest to szczególnie ważne w kontekście prowadzenia działalności małego przedsiębiorstwa i podnoszenia jego warunków rozwojowych.

Ostatnie pytanie z analizowanej sekcji dotyczyło sprawdzenia, czy badane firmy wykorzystują w swojej działalności różne rodzaje współpracy. Ustalenie, z jakich form współpracy korzystają partnerzy miało na celu weryfikację, czy w rzeczywistości organizacje wchodzą w interakcje z otoczeniem i podejmują działania kooperacyjne oraz partnerskie (wykres 17).



Wykres 17. Podjęwane przez firmę rodzaje współpracy z otoczeniem

Źródło: Opracowanie własne.

Ukazane powyżej wyniki prezentują, że w rzeczywistości cała organizacja MakroChem podejmuje inicjatywy kooperacyjne z otoczeniem. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa oparte jest na korzystaniu z praktycznie każdej z wyróżnionych form współpracy. Respondenci nie dostrzegają w organizacji jedynie działań z obszaru posiadania własności intelektualnej, identyfikując w szczególności działania w obszarze aktywnego uczestnictwa w targach lub innych tego typu wydarzeniach (90% respondentów ogółem).

6.3. Wnioski z badań

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy badania oraz analizy w poszczególnych jednostkach – MakroChem S.A. Lublin oraz MakroChem Sucursal de España pozwoliły na rozwiązanie problemu badawczego. Jego treść dotyczyła ustalenia istotności wpływu relacji między badanymi organizacjami na ich poziom innowacyjności. Wszelkie przeprowadzone działania w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie z problemu badawczego oraz osiągnięcia celów umożliwiły sformułowanie wniosków.

Przebieg analizy został przez autorów skrupulatnie skonstruowany w celu jak najdokładniejszego rozwiązania problemu badawczego. Przekazany respondentom (pracownikom przedsiębiorstwa) kwestionariusz ankiety został podzielony na dwie kluczowe części. Jedna z nich odpowiadała za identyfikację zachodzących pomiędzy firmami relacji, druga natomiast za ustalenie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Taka struktura przeprowadzonego badania pozwoliła na weryfikację wszystkich niezbędnych w procesie analizy czynników składających się na innowacyjność i związki pomiędzy MakroChem z siedzibą w Lublinie a hiszpańską filią.

Cały proces rozwiązania problemu badawczego należało rozpocząć od sprawdzenia, czy pomiędzy badanymi jednostkami w ogóle zachodzą jakiejkolwiek związki. Taki cel miały pytania numer: 8, 10 oraz 11 w kwestionariuszu ankiety. Pytanie nr 8 składało się z ośmiu stwierdzeń, które to ankietowani analizowali w kontekście występowania danych zjawisk w ich firmach. Odpowiedzi udzielone zostały z wykorzystaniem skali Likerta. Pierwsze cztery zagadnienia dotyczyły ściśle identyfikacji występowania relacji w obydwu organizacjach. Respondenci z Hiszpanii wyrazili jednogłosem opinię na temat występowania w ich grupie pracowniczej cechy zespołowości. Średnia ich odpowiedzi wyniosła 4,6, natomiast średnia odpowiedzi respondentów z Polski wyniosła 4,0. Ten wynik pozwala wnioskować, że zespołowość w grupie lubelskiej również występuje, ale nie na tak wysokim poziomie jak w zagranicznym oddziale. Kolejne zagadnienia dotyczyły wspólnotowości działań pracowników. Ankietowanych poproszono o określenie, czy pracownicy dążą do wspólnych celów i rozwiązań występujących problemów. Zarówno pracownicy oddziału w Hiszpanii, jak i siedziby z Polski, stwierdzili zgodnie, że działają jako wspólnota.

Bardzo wysokie wartości średniej ponownie uzyskały odpowiedzi pracowników hiszpańskich. Osiąganie wspólnych celów zostało ocenione na najwyższym poziomie – 5, a poszukiwanie wspólnych rozwiązań osiągnęło średnią ocenę na poziomie 4,7. Ostatnie ze stwierdzeń bloku dotyczącego relacji w firmach dotyczyło określenia, czy ankietowani pracownicy uważają, że współzawodnictwo w ich firmie przekształciło się w partnerstwo. W tej kwestii wszyscy respondenci byli zgodni. Średnia ocen dla ogółu ankietowanych wynosząca 4,2, sugeruje, że organizacje charakteryzuje partnerstwo, które skutecznie wyparło współzawodnictwo między zatrudnionymi. Ogólnym wnioskiem z analizy wszystkich czterech stwierdzeń jest fakt, że w firmach występują pozytywne relacje pomiędzy pracownikami.

Kolejne cztery zagadnienia z pytania nr 8 miały na celu zbadanie poziomu zaufania występującego w grupach pracowniczych organizacji MakroChem. Pierwsze dwa stwierdzenia dotyczyły poziomu odczucia wzajemnego zaufania oraz zaufania do wykonywanych przez współpracowników czynności oraz zadań. W tym przypadku polscy i hiszpańscy ankietowani odpowiadali podobnie. Potwierdzeniem tego jest wartość odchylenia standardowego dla uzyskanych odpowiedzi na poziomie 0,35. Zdecydowaną pewność co do analizowanych stwierdzeń mieli pracownicy z Hiszpanii. W przypadku polskiej siedziby zdecydowaną przewagę uzyskała odpowiedź „raczej się zgadzam”, która pozwala twierdzić, że zaufanie między pracownikami występuje, ale nie jest pełne. Ostatnie dwa zagadnienia miały na celu zbadanie wzajemnej uczciwości między pracownikami oraz możliwości znalezienia pomocy w sytuacjach problemowych. Pytanie o uczciwość dotyczyło konkretnego dotrzymywania danego słowa innym pracownikom. Zagraniczna filia MakroChem charakteryzuje się zdecydowanie wysokim poziomem uczciwości, gdzie wśród respondentów 100% odpowiedzi uzyskał wariant „zdecydowanie się zgadzam”. W przypadku siedziby lubelskiej znowu przeważały odpowiedzi wariantu „raczej się zgadzam”. Odpowiedzi na pytania dotyczące możliwości znalezienia pomocy w momencie wystąpienia problemu również wykazują podobne rozróżnienie. W przypadku organizacji polskiej pojawiły się nawet dwie odpowiedzi „trudno powiedzieć”, podczas gdy w oddziale pracownicy są zdecydowanie przekonani o wsparciu innych w sytuacjach kryzysowych. W wyniku analizy stwierdza się, że w hiszpańskiej organizacji MakroChem występuje bardzo pozytywna relacja między pracownikami. Panuje

tam pełne zaufanie, które może być efektem zakorzenienia zachodniej kultury. Sytuacja w Polsce jest dobra, ale nieidealna. Istnieją pewne wątpliwości w kwestii pełnego zaufania pomiędzy ankietowanymi pracownikami.

Dwa kolejne pytania z obszaru identyfikującego relacje między-organizacyjne to pytania nr 10 oraz 11. Pierwsze z wymienionych dotyczyło wyboru przez respondentów wariantu odpowiedzi, który ich zdaniem najlepiej opisuje współpracującą jednostkę. Zaproponowane zostały trzy warianty, a największy współczynnik ogółu odpowiedzi uzyskał wariant „partnerzy rynkowi”. Daną odpowiedź zaznaczyło 60% wszystkich ankietowanych pracowników. Pozostałe odpowiedzi: „dostawcy wiedzy i technologii” oraz „pośrednicy” zostały również wybrane, ale zaledwie przez dwóch z ogółu respondentów. Takie wyniki pozwalają wnioskować, iż pracownicy zauważają, że pozostałe oddziały organizacji MakroChem są dla nich partnerami w procesie prowadzenia działalności. Relacje między badanymi firmami istnieją i są identyfikowane przez ankietowanych. Jednostki tworzą dla siebie wzajemnie odpowiednie środowisko do funkcjonowania, sprzyjające skutecznemu rozwojowi. Z kolei pytanie nr 11 miało na celu określenie stopnia współpracy organizacji z otoczeniem. Przedsiębiorstwo MakroChem stale podejmuje inicjatywy kooperacji z otoczeniem. Według respondentów, działa ona zarówno w obszarach tworzenia wspólnych projektów, prowadzenia staży, aż po najczęściej wyróżnianą metodę – uczestnictwo w targach i innych tego typu wydarzeniach, wybraną przez 90% ogółu respondentów. Pracownicy zauważają podejmowanie działań w zakresie współpracy z otoczeniem we wszystkich zaproponowanych obszarach poza „zakupem własności intelektualnej”. Tłumaczy to fakt, specyfikacji działalności organizacji MakroChem jako głównie handlowej oraz dystrybucyjnej.

Po procesie identyfikacji istniejących relacji między organizacją MakroChem S.A. Lublin i MakroChem Sucursal de España auto-rzy rozpoczęli kolejny etap analiz. Identyfikacja zachodzących relacji zdeterminowała zbadanie poziomu innowacyjności obydwu firm w celu ustalenia, czy faktycznie poziom ten, ze względu na istniejące relacje, jest wysoki. W tej tematyce znajdowało się aż osiem pytań z kwestionariusza – pytania nr 1–7 oraz 9. Pierwsze pytanie dotyczyło wyróżnienia wykonywanych w firmach działań z zakresu tworzenia innowacji. Każdy z zaproponowanych wariantów uzyskał co najmniej

50% odpowiedzi respondentów. Identyfikacja przez pracowników tych działań w ich organizacji pozwala stwierdzić, iż w przedsiębiorstwie podejmowane są czynności z zakresu kreacji innowacji. Ankietowani z polskiej siedziby zaznaczali głównie warianty dotyczące inwestycji oraz zaangażowania firmy w prace badawcze, natomiast oddział hiszpański zidentyfikował głównie czynności związane z rozwojem wynalazków. Warto więc odnotować, iż istnieje widoczny podział pracy w organizacji MakroChem. Główna siedziba zajmuje się podejmowaniem inwestycji, zlecając główne prace projektowe oraz testowanie nowych wynalazków do swoich oddziałów.

Następne pytania z kwestionariusza miały na celu identyfikację zmian, które zaszły w badanych jednostkach na skutek wybuchu pandemii koronawirusa. Pracownicy zauważyli wprowadzone zmiany głównie usprawniające procesy związane z technologią, tak stwierdziło 100% polskich ankietowanych. Respondenci mieli również możliwość odpowiedzi otwartej i wyróżnienie konkretnych zmian, które zostały wprowadzone z czasie pandemii. Szczególnie często zwracano uwagę na wprowadzenie pracy zdalnej oraz rotacyjnej. Ankietowani zauważyli również większe wykorzystanie technologii, która już znajdowała się wewnątrz organizacji, przyspieszając, jak w wielu przedsiębiorstwach, proces jej digitalizacji. W podobny sposób sytuację ocenili pracownicy hiszpańscy, dodając do tego wprowadzenie możliwości zdalnych spotkań z klientami. Analizując procedury, w których zaszły największe usprawnienia w oddziale hiszpańskim, wyróżniono procesy logistyczne. To kolejny aspekt ukazujący hierarchię w organizacji MakroChem. Siedziba w Lublinie jest organem decyzyjnym, ściśle związanym z technologią i pracą biurową. Oddział w Hiszpanii to jednostka wykonująca, główny punkt przeładunkowy, dlatego należało tam w sytuacji kryzysowej usprawnić w pierwszej kolejności logistykę.

Po analizie zmian i innowacji wprowadzonych na skutek wybuchu pandemii, pytania nr 5 i 6 miały na celu analizę poziomu konkurencyjności. W pierwszym z wymienionych pytań respondenci oceniali poszczególne cechy konkurencyjności swojej firmy w skali 1–10. Ankietowani oceniali bardzo wysoko każdy z wymienionych aspektów. Organizacja MakroChem cechuje się wysoką konkurencyjnością. Obie jednostki posiadają dużą wiedzę na temat potrzeb swoich klientów (Polska – średnia odpowiedzi 9,3; Hiszpania – 9,7). Ankietowani równie wysoko oceniają posiadaną przez przedsiębiorstwo renomę, z ogólną

średnią odpowiedzi na poziomie 9,1. Jedynie szerokość posiadanego asortymentu została oceniona poniżej średniej wszystkich innych składowych konkurencyjność. Mimo to średnia odpowiedzi ogółu respondentów równa 8 w konsekwencji świadczy o wysokiej ocenie niniejszego aspektu. Wysoki poziom konkurencyjności poświadcza również wynik analizy pytania nr 6. Respondenci identyfikowali w nim obszary, w których organizacja posiada przewagę w kontekście konkurowania z innymi przedsiębiorstwami. Wyróżniona została głównie przewaga w obszarze zarządzania (90% pracowników) oraz wprowadzania zmian (60% odpowiedzi). Najmniej respondentów zidentyfikowało przewagę firmy w elastyczności swoich działań. Wymienione warianty nie były przypadkowe. Według analizy literaturowej są to obszary działalności mogące pozwalać przedsiębiorstwom z sektora MŚP na konkurowanie z dużymi przedsiębiorstwami. Zidentyfikowanie obszarów, w których organizacja ma przewagę, pozwala stwierdzić, iż firmę MakroChem cechuje wysoki poziom konkurencyjności. Dzięki swoim działaniom może w skuteczny sposób osiągać przewagę konkurencyjną na rynku.

Do uzyskania pełnego wymiaru innowacyjności w badanych organizacjach skonstruowane zostały dodatkowe dwa pytania nr 7 i 9. Pytanie nr 7 miało na celu zidentyfikowanie źródeł powstawania innowacji w organizacjach. Respondenci wskazali na wykorzystanie zarówno źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Dokładnie 90% ankietowanych zauważa podjęcie współpracy swojej firmy z jej innymi oddziałami. To kolejny dowód na istnienie ścisłych relacji w strukturach organizacji MakroChem. W pytaniu nr 9 również zostały zidentyfikowane odpowiednie wartości odpowiadające za istnienie w przedsiębiorstwie niezwykle ważnej w kontekście innowacyjności zdolności absorpcji. Jest to możliwe dzięki posiadanej przez obydwie organizacje umiejętności rozpoznania wiedzy oraz wartości w otoczeniu. Oceniono również niezwykle wysoko umiejętność późniejszego zastosowania tej wiedzy w praktyce (MakroChem S.A. Lublin – średnia odpowiedzi 8,4; MakroChem Sucursal de España – 9). Pracownicy identyfikują również wiele umiejętności posiadanych już przez ich organizację (MakroChem S.A. Lublin – średnia odpowiedzi 8,4; MakroChem Sucursal de España – 9,3). W całym analizowanym obszarze zauważalna jest niewielka przewaga oddziału hiszpańskiego nad polską siedzibą. Powodem tego może być fakt, iż MakroChem Sucursal de España zdecydowanie częściej korzysta z wiedzy oraz umiejętności posiadanych przez polską

siedzibę. Wymagana jest dlatego wysoce ukształtowana zdolność do absorbowania. Obie jednostki dzięki ocenieniu przez respondentów ich zdolności i aktywności innowacyjnej zostały także określone mianem „dynamicznego innowatora” – typu przedsiębiorstwa wymienianego w literaturze. Organizacje tego rodzaju charakteryzuje stałe poszukiwanie nowych rozwiązań oraz szans i wartości w otoczeniu. Cała organizacja MakroChem cechuje się wysokim poziomem innowacyjności w każdym ze zbadanych aspektów, jednocześnie obierając za cel stałe doskonalenie.

Podsumowując i rozwiązując problem badawczy, stwierdza się istnienie relacji między centralą firmy MakroChem S.A. z siedzibą w Lublinie a jej oddziałem w Hiszpanii, MakroChem Sucursal de España. Autorzy badania, poprzez analizę innowacyjności w obu jednostkach, dostrzegają również, że ten poziom jest wyjątkowo wysoki, a znaczący wpływ na to mają występujące relacje międzyorganizacyjne.

6.4. Rekomendacje z badań dla badanej organizacji

Przeprowadzona analiza pozwala autorom sformułować trzy rekomendacje dla organizacji MakroChem S.A. Pomimo zidentyfikowania silnych relacji międzyorganizacyjnych oraz wysokiego poziomu innowacyjności firmy, w przedsiębiorstwie istnieją elementy do poprawy. Zebrane dane i podjęta w poprzednich podrozdziałach interpretacja wyników, pozwala przedstawić zalecenia dla badanego przedsiębiorstwa.

Zauważa się konieczność prowadzenia ewentualnych działań mających na celu poprawę relacji między pracownikami w siedzibie organizacji w Lublinie. Według dostępnych danych poziom zaufania, wzajemnej szczerości czy współpracy wśród pracowników w polskiej jednostce jest niższy niż w oddziale hiszpańskim. Zarząd firmy powinien dokładnie przeanalizować istniejące zespoły pracowników w celach zapobiegawczych. Sytuacja jest dobra, ale nie bardzo dobra, a podjęte działania ograniczyły zagrożenie związane z pogorszeniem sytuacji. Wyeliminowanie niepewności związanej z zaufaniem wobec innych pracowników w firmie mogłoby w pozytywny sposób wpłynąć na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki. Pracownicy obydwu jednostek powinni także zostać w większym stopniu poinformowani, czym jest bycie częścią oddziału. Świadomość roli, jaką odgrywają

konkretne placówki w sieci organizacyjnej MakroChem S.A., może okazać się kluczowym czynnikiem do zrozumienia, jak funkcjonuje cała struktura.

Kolejny aspekt wykazujący potencjał do modernizacji to rozwijanie u pracowników zdolności do identyfikowania szans i wartości w otoczeniu rynkowym. Ten obszar wykazuje pewne negatywne różnice w odniesieniu do innych zidentyfikowanych w organizacji. Posiadanie tej umiejętności na odpowiednio ukształtowanym, wysokim poziomie może być kluczowe do utrzymania, a nawet wzrostu poziomu konkurencyjności firmy. Szczególnie gdy w firmie zidentyfikowano wysoką umiejętność zastosowania i wdrożenia wartości w praktyce. Kierownictwo firmy uzyskałoby większą pewność, że nie ominą ich nowe okazje lub innowacyjne rozwiązania kreujące się w zmieniających się uwarunkowaniach. Rozwiązaniem tego problemu mogłaby być przeprowadzona wśród pracowników seria szkoleń ukierunkowanych na rozwój zdolności rozpoznawania wartości oraz efektywnego przetwarzania zdobytych informacji. Alternatywą jest możliwość zatrudnienia osoby odpowiedzialnej za analizę otoczenia w celu zapewnienia specjalistycznych i regularnych raportów dotyczących identyfikacji trendów.

Ostatnią rekomendacją dla badanej organizacji jest wzmocnienie poziomu konkurencyjności poprzez zmiany w organizacji pracy i poziomie świadczonych usług. W przeprowadzonych badaniach, w pytaniu dotyczącym aspektu konkurencyjności, pracownicy najniżej ocenili obszar związany z szerokością oferowanego asortymentu. Ze względu na to, że pracownicy wykonawczy mają najbliższy kontakt z klientami firmy, zidentyfikowanie tego problemu nie powinno zostać zignorowane. Do zarządu firmy należy zadanie związane z analizą oferty i podjęciem decyzji o wprowadzeniu nowych rodzajów produktu. W przypadku polskiej siedziby zidentyfikowano także problem z terminowością realizacji zamówień. Celem firmy powinno być niedopuszczenie do pogorszenia sytuacji w tym obszarze i podjęcie próby usprawnienia łańcuchów dostaw. Brak działań w tym zakresie może skutkować utratą odbiorców. Dodatkowo, w celu zapewnienia jak najwyższego poziomu konkurencyjności, organizacja powinna rozważyć posiadanie własności intelektualnej. Przedstawiona w literaturze jako jedna z form współpracy firmy z otoczeniem, nie została zidentyfikowana przez respondentów. Opatentowanie unikatowych i specjali-

stycznych metod przeładunku może efektywnie zwiększyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Podsumowując rozważania na temat rekomendacji, mimo bardzo pozytywnych wyników analiz dotyczących relacji oraz innowacyjności, firma powinna nadal rozwijać pewne obszary działalności. Szczególnie istotne wydaje się rozszerzenie oferty produktowej o nowe typy sadzy technicznej. W zmieniającym się otoczeniu coraz bardziej realna jest wizja użytkowania nowego typu samochodów, jak również wykorzystanie innowacyjnych opon, odpornych na uszkodzenia. Produkcja tych wyrobów może wymagać od organizacji MakroChem posiadania alternatywnych rozwiązań produktowych.

Zakończenie

Relacje międzyorganizacyjne mają istotny wpływ na kształt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oddziałują na wiele obszarów działalności, często podnosząc ich poziom. Jednym z kluczowych aspektów w działalności organizacji, na które ma wpływ współpraca międzyorganizacyjna, jest rozwój ich innowacyjności. Relacje międzyorganizacyjne kreują dla obydwu stron możliwość do tworzenia nowatorskich rozwiązań. Wzajemny dostęp do zasobów i posiadanej wiedzy to jeden z podstawowych elementów. Organizacje poprzez współpracę kreują efekt synergii¹²⁷, którego wynikiem powinny być innowacje.

Z przeprowadzonych przez autorów badań, wynika wiele wniosków na temat wpływu współpracy międzyorganizacyjnej na działalność firm w sieci. Jednym z nich, jest wcześniej wspomniany, rozwój innowacyjności. Jednostki partnerskie podejmują zarówno indywidualne, jak i wspólne działania innowacyjne prowadzące do tworzenia nowych idei oraz rozwiązań. Okazuje się, że utrzymywana współpraca wpłynęła także na wprowadzenie rozwiązań w momencie wystąpienia kryzysu związanego z wybuchem pandemii koronawirusa. Wdrożona została praca zdalna oraz rotacyjna dla pracowników organizacji. Stworzono również nowe możliwości spotkań zdalnych z klientami organizacji. W organizacji zidentyfikowano szereg innowacyjnych rozwiązań powstałych na skutek wybuchu pandemii koronawirusa.

W przedsiębiorstwach na skutek współpracy międzyorganizacyjnej identyfikuje się również wzrost poziomu konkurencyjności. Przejawia się on w wielu obszarach funkcjonowania. Organizacja charakteryzuje się wysoką renomą czy znajomością konkurentów i potrzeb klientów. Wszystkie elementy konkurencyjności, w tym również prognozowanie

¹²⁷ D. Kozłowska-Makós, *Efekt synergii...*, s. 22.

zmian w otoczeniu, dzięki stałej i długoterminowej wymianie informacji są usprawniane. Skuteczna współpraca pozytywnie wpływa na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej organizacji¹²⁸.

W przypadku analizy relacji międzyorganizacyjnych zwraca się również uwagę na posiadaną przez podmioty zdolność absorpcji. Ta umiejętność pozwala organizacjom na skuteczne rozpoznawanie oraz zastosowanie nowej wiedzy w praktyce. Przedsiębiorstwa posiadające zdolność absorpcji są w stanie skorzystać ze współpracy w najwyższym stopniu. Potrafią zrozumieć nabytą w procesie wymiany wiedzę oraz zastosować ją w prowadzeniu działalności. Z badań wynika, że w sieci to filie firmy posiadają wyższą zdolność absorpcji od siedziby macierzystej. Jest to logiczny wniosek, ze względu na to, iż zadaniem oddziałów firmy jest wykonywanie powierzonych zadań i korzystanie z kreowanej przez siedzibę wiedzy oraz wprowadzanych rozwiązań.

Skuteczna współpraca kreowana jest dzięki posiadanym przez organizacje kompetencjom miękkim. Ukształtowanie i utrzymanie odpowiednich relacji między organizacjami wymaga od nich wysokiego poziomu partnerstwa opartego na szacunku, szczerości i zaufaniu. Posiadanie danych cech przez zespoły wpływa na umiejętność współpracy z innymi oddziałami w sieci oraz z otoczeniem. Ułatwiają one wzajemną komunikację i usprawniają rozwiązywanie problemów. Pracownik, który jest szczery i traktuje innych z szacunkiem, jest darzony przez innych zaufaniem. Analogicznie, dotyczy to również działań samej organizacji. Stwierdza się, że to zaufanie jest kluczowym czynnikiem w procesie kształtowania długoterminowych relacji międzyorganizacyjnych.

Współpraca międzyorganizacyjna tworzy dla przedsiębiorstw środowisko do wymiany informacji, danych czy wiedzy i kompetencji¹²⁹. Determinuje to wewnątrz nich zdolność do generowania nowych rozwiązań rynkowych. Ułatwia także organizacjom wykorzystanie nadarzających się w otoczeniu okazji oraz niwelację wpływu zagrożeń. Organizacje skutecznie współpracujące z partnerami oraz otoczeniem posiadają również zdecydowanie wyższą zdolność adaptacyjną, niezwykle ważną w kontekście funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu. Konsekwencją tego jest nieustanne wsparcie dla procesów tworzenia innowacji. Organizacja jest w stanie skutecznie wykorzystywać zasoby otoczenia i tym

¹²⁸ A. Grandori, *Interfirm Networks...*, s. 122–200.

¹²⁹ W. Czakon, *Istota relacji sieciowych...*, s. 13.

samym rozwijać nowe idee. Relacje międzyorganizacyjne to narzędzie, które umożliwia firmom rozwój oraz poprawę pozycji konkurencyjnej.

Obecnie przedsiębiorstwa swój sukces w dużej mierze zawdzięczają innowacyjności. W literaturze istnieje jednoznaczna ocena, iż w najlepszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa, które są zdolne do zmobilizowania wiedzy, technologii oraz doświadczenia, w wyniku czego mogą oferować nowe wyroby i usługi oraz innowacyjne metody, jakimi je tworzą. Ponadto innowacyjność przedsiębiorstw jest nośnikiem ich pozycji konkurencyjnej.

Przeprowadzona systematyzacja literatury i badań empirycznych dotyczących związków pomiędzy tworzeniem relacji a innowacyjnością wskazuje na dominujące pozytywne zależności między tymi dwoma zjawiskami. Jak dowodzą badania, relacje międzyorganizacyjne pełnią bardzo ważną rolę w kształtowaniu poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Kreowanie silnych więzi z partnerami biznesowymi oraz otoczeniem jest kluczowym działaniem w prowadzeniu skutecznej działalności gospodarczej. Współpraca jest podstawą do uzyskania efektu synergii oraz dostępu do najnowocześniejszych rozwiązań technicznych i technologicznych.

Bibliografia

Pozycje książkowe:

1. Adair J., *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.
2. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia 2002.
3. Baughan D., Badham R., *Power, Politics and Organizational Change*, SAGE Publications Inc., California 2020.
4. Bogdanor V., *The Blackwell Encyclopaedia of Political Science*, Blackwell Publishers, Oxford, Cambridge 1993.
5. Burke W., *Organizational Change: Theory and Practice*, SAGE Publications Inc., California 2017.
6. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo Exatne, Wrocław 2017.
7. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
8. Gnitecki J., *Wstęp do ogólnej metodologii badań w naukach pedagogicznych. Tworzenie wiedzy o edukacji w naukach pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2007.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
10. Gujral G.S., *Leadership Qualities for Effective Leaders*, Vij Books, India 2013.
11. Jasiński A., Głodek P., Jurczyk-Bunkowska M., *Organizacja i zarządzanie procesami innowacyjnymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019.
12. Kotarski H., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.

13. Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
14. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
15. Matusiak K., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
16. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
17. Nowodziński P., Tomski P., *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
18. Osterwalder A., Pigneur Y., Etienne F., Smith A., *Niezwyknięta firma. Jak nieustannie odkrywać swoją organizację na nowo i czerpać z najlepszych modeli biznesowych*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2021.
19. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
20. Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018.
21. Skarbek W., *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2013.
22. Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P., *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
23. Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
24. Warwas I., *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Warszawa 2019.

Rozdziały w monografii:

25. Burns J., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, pod red. J. Szczupaczyńskiego, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.
26. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, pod red. M. Stankiewicza, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2010
27. Klimczuk-Kochańska M., *Relacje międzyorganizacyjne*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, pod red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
28. Lachiewicz S., *Rola innowacji w osiągnięciu sukcesów biznesowych przez małe przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, 16(1).

29. Latusek-Jurczak D., *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, pod red. A. Koźmińskiego, D. Latusek-Jurczak, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2014.
30. Murawiak K., *Znaczenie teorii sieci w wyjaśnianiu działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Nowe idee początków XXI wieku*, pod red. M. Winiarskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
31. Noworol-Luft E., Durasiewicz A., Mucha K., *Analiza SWOT*, [w:] *Zbadanie potencjału innowacyjnego subregionu radomskiego*, pod red. K. Głąbickiej, J. Kalotki, Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego, Radom 2008.
32. Skalik J., *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, pod red. B. Mikuły, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2021.
33. Smith P., *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, pod red. A.S.R. Mansteda, M. Hewstone'a, J. Czapińskiego, J. Santorski & Co Wydawnictwo, Warszawa 1996.
34. Tutaj J., *Innowacje – próba pomiaru*, [w:] *Innowacje a dobrostan społeczeństwa, gospodarki i przedsiębiorstw: próba pomiaru*, pod red. Z. Malary, J. Tutaja, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2019.
35. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2021.

Artykuły:

36. Akins R., Bright B., Brunson T., Wortham W., *Effective Leadership for Sustainable Development*, "E-Journal of Organizational Learning & Leadership" 2013, nr 11(1).
37. Bańkowski P., *The Team Full of Heroes – the HERO Principal in Organizations* [materiał pokonferencyjny] The 4th International Conference on Business and Technology 2023.
38. Barańska M., *Analiza SWOT jako narzędzie controllingu strategicznego w międzynarodowym przedsiębiorstwie budowlanym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 424.
39. Bilińska-Reformat K., *Marketing zakupu jako źródło przewagi konkurencyjnej sieciowych organizacji handlu detalicznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 177.
40. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.

41. Dudek M., *Przedsiębiorczość w perspektywie koncepcji zakorzenienia działania ekonomicznego*, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 4(203).
42. Durska M., *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1-4.
43. Dźwigoł H., *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 78(1928).
44. Garita M., Martinez S., *A Sociological Approach Concerning Leadership: How CEO and the Masses Behave*, “Nile Journal of Business and Economics” 2016, nr 2(3).
45. Gąsowska M., *Rola innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 74.
46. Golarz M., *Zastosowanie metody Just In Time w zarządzaniu organizacją*, „Journal of Modern Management Process” 2016, nr 2.
47. Górski P., *Różnorodność w organizacji. Praktyka zarządzania i refleksja teoretyczna*, „Perspektywy kultury” 2017, nr 16.
48. Grandori A., *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, New York 2012.
49. Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 97.
50. Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M., *Realizacja koncepcji inkluzywnego rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim na przykładzie gminy Żnin*, „Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk” 2017, nr 268.
51. Ingaldi M., *Wykorzystanie analizy SWOT do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa poligraficznego*, „Zeszyty Naukowe Quality. Production. Improvement” 2017, nr 2(7).
52. Jeszka A., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5.
53. Karbownik K., *Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2017, nr 25.
54. Kolasińska E., *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, „Prakseologia” 2011, nr 151.
55. Konstanty E., *Przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – charakterystyka i analiza funkcjonowania sektora MŚP na rynku krajowym*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 2(34).
56. Kozłowska-Makós D., *Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy)*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość” 2015, nr 3(2).

57. Kozłowski R., Matejun M., *Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 6.
58. Krukowski K., Zastempowski M., Kozuch A., Wakuła M., *Wielowymiarowe postawy wobec zmian organizacyjnych pracowników organizacji publicznych*, „Zarządzanie i Marketing” 2023, nr 41(2).
59. Krzepicka A., Tarapata J., *Innowacje jako czynnik budowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie” 2012, nr 2.
60. Leks-Bujak E., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 72.
61. Majewska M., Szulczyńska U., *Innowacje przyrostowe jako źródło postępu technologicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 87(702).
62. Mazur B., *Różnorodność w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 2.
63. Mączyńska E., *Gospodarka inkluzywna – wymiar samorządowy, Referat na XII Ogólnopolską Konferencję dla Jednostek Samorządu Terytorialnego pn. „Bezpieczne finansowanie rozwoju” zorganizowaną przez Bank Gospodarstwa Krajowego*, 2016.
64. Mitek A., Miciuła I., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 28.
65. Mróz-Jagiello A., Wolanin A., *Metoda analizy i krytyki dokumentów w naukach o bezpieczeństwie*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6).
66. Nowosielski S., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421.
67. Ocicka B., *Wpływ zarządzania kapitałem relacji z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(183).
68. Patejczyk N., Kobos E., *Przywództwo w organizacji: charakterystyka, znaczenie, sposób zarządzania w poszczególnych sektorach*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne” 2022, nr 2.
69. Pawlak Z., Smoleń A., *Innowacyjność a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2007, nr 1–4.
70. Rzepka A., Bańkowski P., *Cechy lidera/przywódcy inkluzywnego w oparciu o badania własne*, [materiał pokonferencyjny], Szkoła Letnia Zarządzania 2023.

71. Rzepka A., Bańkowski P., Mazur-Wierzbicka E., *Inclusive Leadership in the 21st Century and Beyond* [materiał pokonferencyjny], The 4th International Conference on Business and Technology 2023.
72. Rzepka A., *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, "European Research Studies Journal" 2021, vol. 24.
73. Rzepka A., *Innovation in the Digital Economy New Approaches to Management for Industry 5.0*, Routledge, London & New York 2023.
74. Rzepka A., *Self-management, Entrepreneurial Culture, and Economy 4.0: a Contemporary Approach to Organizational Theory Development*, Routledge, London & New York 2022.
75. Schneider V., *Relationalism in Political Theory and Research: The Challenge of Networked Politics and Policy-Making*, "Political Science Review" 2015, nr 4.
76. Stefaniuk K., *Innowacyjność i jej znaczenie dla korporacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2019, nr 1.
77. M. Szcześniak, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie warunkiem jego rozwoju*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2018, nr 14.
78. Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4.
79. Vohra N., Vijayalakshmi C., Putul M., Priyanka S., *Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice*, "The Journal for Decision Makers" 2015, nr 40(3).
80. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3(40).
81. Wierzbic A., *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa – przegląd koncepcji teoretycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu” 2011, nr 216.

Strony internetowe:

82. *Big-bag*, https://magazynuj.pl/grupa/worki-big-bag_ (data dostępu: 21.03.2022).
83. *COVID-19: Europejski przemysł oponiarski spodziewa się długotrwałych skutków pandemii i wzywa do wspierania gospodarki*, <https://pzpo.org.pl/aktualnosci/covid-19-europejski-przemysl-oponiarski-spodziewa-si%C4%99-d%C5%82ugotrwa%C5%82ych-skutk%C3%B3w-pandemii-i-wzywa-do-wspierania-gospodarki.html> (data dostępu: 1.03.2022).
84. *Elektromobilność i autonomiczne pojazdy rewolucjonizują branżę oponiarską*, <https://biznes.newseria.pl/news/elektromobilnosc-i,p291609196> (data dostępu: 5.03.2022).

85. *Inkluzywny, Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/inkluzywny;3281554> (data dostępu: 28.09.2023).
86. Kosienkowska M., *Polscy przedsiębiorcy w coraz trudniejszych czasach (2020–2021)*, <https://www.corazlepszafirma.pl/blog/raport-polscy-przedsiębiorcy-w-coraz-trudniejszych-czasach> (data dostępu: 19.03.2022).
87. *MakroChem*, https://www.makrochem.com/?page_id=5 (data dostępu: 21.03.2022).
88. *MakroChem – Code of Conduct*, <https://www.makrochem.com/pdf/2022-01-07-MC-CODE-OF-CONDUCT.pdf> (data dostępu: 20.05.2024).
89. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-o-stanie-sektora-maych-i-rednich-przedsibiorstw_13_10_2022.pdf (data dostępu: 31.10.2023).
90. *Recovery Carbon Black*, <https://klinikatechnologii.eu/recovery-carbon-black> (data dostępu: 20.05.2024).
91. Woźniak A., *Branża oponiarska w Polsce planuje inwestycje*, <https://moto.rp.pl/od-kuchni/art17168291-branza-oponiarska-w-polsce-planuje-inwestycje> (data dostępu: 1.03.2022).
92. Woźniak A., *Polski rynek opon mocno przyspiesza*, <https://moto.rp.pl/tu-i-teraz/art17168371-polski-rynek-opon-mocno-przyspiesza> (data dostępu: 1.03.2022).

Pozostałe:

93. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, Paryż 2005, wydanie polskie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
94. Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 124, 20.5.2003.

Załączniki

Załącznik nr 1 – kwestionariusz ankiety

Dzień dobry!

Pracownicy Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej realizują badania dotyczące tego, jaki wpływ na ich rozwój mają relacje między organizacjami. Do badań jako *case study* zaprosiliśmy firmę MakroChem z siedzibą w Lublinie, a filią znajdującą się w Hiszpanii (MakroChem Sucursal de España).

Serdecznie zapraszamy do wzięcia udziału w badaniu w postaci wypełnienia kwestionariusza ankiety (uczestnictwo jest w pełni anonimowe). Składa się on z 11 pytań, a jego wypełnienie nie zajmie więcej niż 7–8 minut.

Z góry bardzo dziękuję za poświęcony czas!

1. Czy Pani/Pana firma podejmuje któreś z poniższych działań?
Możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.
 - a) rozwijanie/użytkowanie nowych wynalazków
 - b) zaangażowanie w programy badawcze i nowych technologii
 - c) inwestowanie w prace badawczo-rozwojowe

2. Jaką z poniższych umiejętności Pani/Pana zdaniem firma posiada?
Możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.
 - a) zdolność pozyskania wiedzy
 - b) zdolność wdrożenia wiedzy
 - c) zdolność przetwarzania wiedzy
 - d) zdolność wykorzystania wiedzy

3. Czy w Pani/Pana firmie na skutek pandemii wprowadzono udogodnienia w poszczególnych procesach? Jeżeli tak, proszę podać jakie.
Możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.
 - a) procesy związane z cyfryzacją i technologią (np. praca zdalna)
.....
.....
 - b) procesy logistyczne (np. dotyczące przeładunku towarów)
.....
.....
 - c) procesy innowacyjne
.....
.....
 - d) procesy rozwojowe
.....
.....

4. Czy w Pani/Pana firmie zastosowano jakieś inne nowe rozwiązania w okresie pandemii? Jeżeli tak, proszę podać jakie.
 - a) Tak (jakie?.....
.....
.....
.....)
 - b) Nie

Konkurencyjność

5. W skali od 1–10 proszę określić, w jakim stopniu można przypisać dane cechy do firmy.

Znajomość konkurentów											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Znajomość potrzeb klientów											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Renoma przedsiębiorstwa											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Umiejętność prognozowania zmian na rynku											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Szerokość asortymentu											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Terminowość realizacji zamówień											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka

6. Czy identyfikuje Pani/Pan w swojej firmie jedną z poniższych przewag?
Możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.
- a) tak, przewagę w obszarze zarządzania (np. szybkie podejmowanie decyzji)
 - b) tak, przewagę w zakresie potencjału elastyczności (np. brak złożonej biurokracji)
 - c) tak, przewagę w zakresie możliwości przeprowadzenia zmiany (np. brak barier pieniężnych)
 - d) nie, moja firma nie posiada żadnej z wymienionych przewag
7. Czy uważa Pani/Pan, że któreś z poniższych źródeł zmian wpływa na poprawę pracy firmy?
Możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.
- a) umiejętności menadżerskie i techniczne
 - b) prace badawcze i rozwojowe
 - c) wynalazczość
 - d) sieć współpracy z innymi oddziałami firmy
 - e) sieć współpracy z partnerami rynkowymi
 - f) współpraca z instytucjami naukowymi
 - g) żadne z powyższych źródeł nie wpływa na pracę firmy

8. W jakim stopniu Pani/Pan zgadza się z poniższymi stwierdzeniami?
Odpowiedź proszę zaznaczyć „X” w odpowiedniej, wybranej rubryce.

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Zespołowość jest podstawą relacji w naszej firmie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wszyscy dążymy do osiągnięcia wspólnego celu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W naszej firmie współzawodnictwo zostało zastąpione partnerstwem i współpracą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cechuje nas szukanie wspólnego rozwiązania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działania pracowników oparte są na wzajemnym zaufaniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mam zaufanie do działań moich współpracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wywiązuję się ze słowa danego współpracownikowi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W razie problemu mogę liczyć na współpracowników i ich pomoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Typologia przedsiębiorstwa i zdolność absorpcji

9. W skali od 1–10 proszę określić, w jakim stopniu można przypisać dane cechy do firmy.

Aktywność innowacyjna											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Zdolność innowacyjna											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Zdolność do rozpoznawania nowych wartości/okazji w otoczeniu											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Zdolność do zastosowania nowych rozwiązań w organizacji											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Posiadana wiedza organizacji											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka
Posiadane umiejętności firmy											
Niska	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Wysoka

10. Jakie określenie Pani/Pana zdaniem oddaje najlepiej, czym dla pańskiej firmy jest oddział partnerski MakroChemu?
- dostawcy wiedzy i technologii
 - partnerzy rynkowi
 - pośrednicy
11. Czy Pani/Pana firma korzysta z którejś z niżej wymienionych form współpracy?
- Możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.*
- współpraca w ramach wspólnych projektów badawczych oraz rozwojowych
 - badania kontraktowe/zamawiane, realizowane na zlecenie
 - tworzenie opinii, raportów
 - staże oraz inne formy mobilności kadr
 - zakup własności intelektualnej (np. patent, licencja)
 - uczestnictwo w konferencjach, szkoleniach, targach
 - żadna z powyższych form nie jest wykorzystywana w firmie

Metryczka:

Wiek:

- poniżej 30 lat
- 30–40 lat
- 41–50 lat
- powyżej 50 lat

Zatrudnienie:

- MakroChem S.A. z siedzibą w Lublinie
- MakroChem Sucursal de España

Zajmowane stanowisko:

- wykonawcze
- kierownicze

Wykształcenie:

- podstawowe
- średnie
- wyższe licencjackie/inżynierskie
- wyższe magisterskie