



AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

**ROZPRAWA DOKTORSKA**

**Adam Czarnota**

# **Czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Promotor rozprawy  
Prof. dr hab. Jerzy Cieślik

**Warszawa 2022**

## Spis treści

<b>WSTĘP .....</b>	<b>1</b>
<b>Rozdział 1. Przedsiębiorczość, innowacje, wiedza .....</b>	<b>6</b>
1.1. Istota innowacyjnej przedsiębiorczości .....	6
1.2. Przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości .....	13
1.2.1. Przedsiębiorczość innowacyjna – próba systematyzacji .....	13
1.2.2. Przedsiębiorczość technologiczna .....	14
1.2.3. Przedsiębiorczość akademicka .....	15
1.2.4. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy .....	17
1.2.5. Przedsiębiorczość intelektualna .....	18
1.2.6. Przedsiębiorczość korporacyjna .....	19
1.2.7. Przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości – zestawienie porównawcze .....	20
1.3. Przedsiębiorstwa jako organizacje wiedzy .....	25
1.4. Wykorzystanie wiedzy a poziom innowacyjności .....	32
1.5. Wykorzystanie wiedzy przez młode i dojrzałe innowacyjne firmy .....	34
1.6. Wykorzystanie wiedzy w procesie tworzenia nowego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy .....	36
1.7. Funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy w fazie rozwoju .....	41
1.8. Zróznicowanie sektorowe przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	46
<b>Rozdział 2. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy w ujęciu teoretycznym .....</b>	<b>51</b>
2.1. Wyznaczniki i mierniki oceny sukcesu przedsiębiorstw .....	51
2.2. Wyznaczniki i mierniki sukcesu młodych przedsiębiorstw, w tym opartych na wiedzy .....	56
2.3. Determinanty sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	62
2.4. Zakres i kierunki oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	68
2.4.1. Dynamiczne zdolności a przetrwanie .....	68
2.4.2. Dynamiczne zdolności a wzrost .....	71
2.4.3. Dynamiczne zdolności a ekspansja zagraniczna .....	76
<b>Rozdział 3. Metodyka postępowania badawczego .....</b>	<b>80</b>
3.1. Problem badawczy .....	80
3.2. Luka badawcza, cele i pytania badawcze .....	82
3.3. Wybór wyznaczników i mierników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	85
3.4. Operacjonalizacja dynamicznych zdolności jako czynników sukcesu .....	88
3.5. Uzasadnienie doboru przypadków, narzędzia i organizacja procesu badawczego .....	92

3.5.1. Uzasadnienie i kryteria doboru przypadków.....	92
3.5.2. Narzędzie badawcze.....	96
3.5.3. Organizacja procesu badawczego .....	97
3.6. Ograniczenia dotyczące procesu zbierania danych .....	105
<b>Rozdział 4. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy - wyniki badań empirycznych .....</b>	<b>108</b>
4.1. Pomiar sukcesu badanych firm – wymiar ilościowy i jakościowy .....	108
4.1.1. Przetrawanie.....	108
4.1.2. Pomiar dynamiki wzrostu .....	112
4.1.3. Internacjonalizacja .....	120
4.1.4. Pomiar sukcesu badanych firm - podsumowanie.....	125
4.2. Dynamiczne zdolności badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	127
4.3. Ocena istotności dynamicznych zdolności w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy.....	129
4.4. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy.....	136
4.4.1. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	137
4.4.2. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	154
4.4.3. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	166
4.4.4. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie: pośredni-bezpośredni.....	173
<b>Rozdział 5. Podsumowanie wyników badań, wnioski dla praktyki i polityki gospodarczej oraz rekomendacje dotyczące kierunków dalszych badań.....</b>	<b>180</b>
5.1. Główne ustalenia dotyczące czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy ..	180
5.1.1. Ustalenia dotyczące specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	180
5.1.2. Ustalenia dotyczące osiągniętego sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy ..	187
5.1.3. Ustalenia dotyczące kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	189
5.1.4. Ustalenia dotyczące zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw .....	192
5.2. Rekomendacje dotyczące praktyki i polityki gospodarczej oraz kierunków dalszych badań.....	195
5.2.1. Wnioski i rekomendacje dla praktyki gospodarczej .....	195
5.2.2. Wnioski i rekomendacje dla polityki gospodarczej .....	198

5.2.3. Rekomendacje dla przyszłych badań w obszarze czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	202
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>ANEKS.....</b>	<b>205</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>217</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW .....</b>	<b>235</b>
<b>SPIS TABEL .....</b>	<b>236</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 1 - KWESTIONARIUSZ.....</b>	<b>237</b>

## WSTĘP

Temat podjęty w niniejszej pracy dotyczy szczególnego typu organizacji jakimi są młode przedsiębiorstwa oparte na wiedzy, których specyfika funkcjonowania ściśle powiązana jest z innowacyjnością oraz tworzeniem i dyfuzją wiedzy (Malerba i in., 2016). Firmy te działają zarówno w sektorach wysokiej techniki jak również w tzw. sektorach tradycyjnych, opartych na dobrze ugruntowanych, powszechnie stosowanych technologiach. Ich działania w przeważającym stopniu koncentrują się na wykorzystywaniu istniejącej wiedzy oraz tworzeniu nowych jej zasobów wynikających z praktyki zawodowej oraz biznesowej. Choć w wyniku ich funkcjonowania może dojść do wdrożenia innowacji o wysokim poziomie nowości, to jednak w ogólnym znaczeniu przyjmuje się, że dla osiągnięcia biznesowego sukcesu decydują się na mniej lub bardziej twórczą imitację już istniejących rozwiązań (Malerba i McKelvey 2019, s. 12). Charakterystyka ta powoduje, że pozostają w cieniu wysoko innowacyjnych liderów technologicznych, przez co wymykają się prowadzonym badaniom oraz analizom. Można wręcz stwierdzić, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy to segment innowacyjnych firm niedocenionych w literaturze przedmiotu. Niemniej jednak ich zdolności do przetrwania oraz ambicje rozwojowe sprawiają, że firmy te odgrywają ważną rolę w lokalnych, sektorowych i krajowych systemach innowacji, pełniąc funkcję brokerów wiedzy, wyspecjalizowanych dostawców wiedzy, oferujących nowe rozwiązania (Delmar i Wennberg, 2010). Dodatkowo ich funkcjonowanie przyczynia się do wzrostu innowacyjności w sektorach o niskim i średnio-niskim poziomie techniki, które są niezmiernie istotne z punktu widzenia krajów należących do Unii Europejskiej (Malerba i in. 2016, s. 2). W efekcie przedsiębiorstwa oparte na wiedzy przez wielu badaczy traktowane są jako "konie pociągowe" napędzające wzrost gospodarczy, przyczyniające się tym samym do kształtowania dobrobytu społecznego (de Jong i Marsili, 2006; Audretsch i Keilbach, 2010; Malerba i McKelvey, 2019). W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy to młode, innowacyjne firmy znajdujące się w fazie uruchomienia obejmującej fazę przygotowawczą oraz fazę rozruchu. Bez wątpienia można stwierdzić, że z perspektywy początkującej firmy jest to etap trudny, w którym ryzyko porażki, a więc przedwczesnego zakończenia działalności, jest bardzo wysokie, nawet przy bardzo solidnym przygotowaniu. Zagrożenie to, powstaje z połączenia młodości objawiającej się niedostatecznym potencjałem ekonomicznym, finansowym i organizacyjnym z

wysokim prawdopodobieństwem niepowodzenia, jakie obserwuje się w innowacyjnych dziedzinach (Gimenez-Fernandez i in., 2020). Młody wiek sprawia, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy to najczęściej podmioty dysponujące niewielkim bagażem doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, a w tym w budowaniu relacji z otoczeniem biznesowym i społecznym. Natomiast wdrażanie nowych rozwiązań wiąże się z niepewnością reakcji konsumentów co czasami prowadzi do braku akceptacji ze strony rynku. Należy również pamiętać, iż podwyższone ryzyko niepowodzenia szczególnie występuje w nowoczesnych sektorach gospodarki takich jak przemysł farmaceutyczny, biotechnologia oraz szeroko rozumiany sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), czyli takich które charakteryzują się bardzo szybkimi zmianami w sferze technologii i procesów wytwarzania. Dla młodej firmy adaptacja do tych zmian wymagać może sporych nakładów finansowych jak również pokonania barier formalno-administracyjnych w momencie potrzeby ochrony własności intelektualnej. Mając na uwadze rolę jaką firmy te pełnią w gospodarce oraz trudności z jakimi borykają się w początkowej fazie rozwoju, istnieje potrzeba identyfikacji czynników wpływających na ich przeżycie oraz dalsze powodzenie w biznesie.

Pomimo znaczącego rozwoju badań z zakresu przedsiębiorczości, zmian technologicznych i innowacji, w ciągu ostatnich 20 lat postęp dotyczący teoretycznego i empirycznego rozpoznania uwarunkowań działalności młodych firm opartych na wiedzy był nierównomierny. Niski stopień zaawansowania badań w tej dziedzinie obserwujemy w Polsce jak i w całej Europie Środkowo-Wschodniej (Radosevic i in., 2011; Radosevic i Yoruk, 2016). Ponadto, niski poziom rozpoznania ilościowych i jakościowych przejawów aktywności przedsiębiorczości innowacyjnej, utrudnia formułowanie racjonalnej polityki gospodarczej, w ramach współczesnego nurtu polityki opartej na wiedzy (*evidence-based policy*). Powyższe powody stały się motywem podjęcia badań nad identyfikacją czynników determinujących powodzenie przedsiębiorstw opartych na wiedzy, których wyniki prezentowane są w niniejszej rozprawie.

Celem głównym badań podejmowanych w rozprawie (C0) jest **identyfikacja czynników wpływających na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na wiedzy**. W związku z tak postawionym celem ogólnym, postawione zostały następujące cele szczegółowe:

C1: Rozpoznanie i usystematyzowanie przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości.

C2: Usystematyzowanie dorobku w zakresie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

C3: Systematyzacja wyznaczników i mierników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy oraz metod ich pomiaru.

C4: Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

C5: Określenie zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

W dążeniu do realizacji postawionych celów sformułowano ogólne pytanie badawcze oraz pytania szczegółowe. Ogólne pytanie badawcze określono następująco:

**P0: Jakie czynniki wpływają na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na wiedzy?**

Szczegółowe pytania badawcze:

P1: Jakie są główne czynniki różnicujące przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości?

P2: Jaka jest specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

P3: Jakie są wyznaczniki i mierniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

P4: Jaka jest hierarchia ważności czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

P5: Jaki jest zakres oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

Zważywszy na słabe zaawansowanie aktualnego stanu wiedzy oraz niejednoznaczne wyniki badań w zakresie czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, badania podjęte przez autora mają charakter eksploracyjny. W związku z tym do analizy zagadnienia została wykorzystana jakościowa metoda badawcza - studium przypadku (*case study*), natomiast obranym typem metody jest wielokrotne studium przypadku (*multiple-case study*). Ze względu na wybraną metodę badawczą, w pracy zastosowano celowy dobór przypadków. Do badania zostały wybrane firmy spełniające kryteria przynależności do grupy przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie 12 przypadków. W celu zapewnienia wiarygodności badań, w niniejszej pracy wykorzystano zarówno dane pierwotne jak i wtórne. W tym zakresie przeprowadzono 12 wywiadów z założycielami wybranych firm, którzy pełnili funkcje kierownicze a także wykorzystano:

- raporty o badanych firmach z bazy InfoVeriti,
- dane z bazy Głównego Urzędu Statystycznego,
- informacje zamieszczone na stronach internetowych badanych firm,

- informacje zamieszczone na portalach społecznościowych badanych firm.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy rozdział porządkuje i wyjaśnia kwestie związane z istotą oraz przejawami innowacyjnej przedsiębiorczości a także prezentuje dorobek naukowy dotyczący specyfiki funkcjonowania organizacji wiedzy a w tym przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Dokonując próby systematyzacji przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości, w pracy zaprezentowano zróżnicowanie skali, kierunków i form zaangażowania przedsiębiorstw wdrażających nowe rozwiązania. Charakterystyka poszczególnych rodzajów przedsiębiorczości innowacyjnej dotyczyła zarówno występujących między nimi różnic jak i elementów wspólnych z uwzględnieniem głównych charakterystyk takich jak: kontekst organizacyjny przedsiębiorstw (firmy młode - firmy dojrzałe), skala nowości wdrażanych innowacji (nowość w skali rynku – nowość w skali świata) oraz klasyfikacja sektorowa (sektory wysokiej techniki – sektory tradycyjne). W dalszej części rozdziału omówiono specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy, w tym proces tworzenia się nowych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, proces wykorzystywania i tworzenia przez nie zasobów wiedzy oraz omówiono ich aktywność pod względem funkcjonowania w różnych sektorach gospodarki.

W rozdziale drugim dokonano przeglądu literatury w zakresie czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Punktem wyjścia tej części pracy było uporządkowanie kwestii definicyjnych związanych z określeniem pojęcia „sukces przedsiębiorstwa” a także przedstawienie kryteriów jego oceny. Na tej podstawie zaprezentowane zostały zarówno wyznaczniki jak i mierniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Dalsza część drugiego rozdziału skupia się na dynamicznych zdolnościach uznawanych w literaturze przedmiotu za główne czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy. W tym zakresie dokonano próby systematyzacji elementów składowych dynamicznych zdolności oraz przeglądu badań dotyczących ich zakresu oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

W rozdziale trzecim przedstawiono założenia metodologiczne, a w tym scharakteryzowano problem badawczy, luki badawcze w wymiarze teoretycznym, metodycznym i empirycznym oraz określono cele i pytania badawcze. Ze względu na przyjęte cele badawcze oraz charakter eksploracyjny pracy, odstąpiono od stawiania hipotez, formułując główne pytanie badawcze i szereg pytań szczegółowych. Na podstawie literatury przedmiotu dokonano wyboru wyznaczników oraz mierników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy a także dokonano operacjonalizacji



dynamicznych zdolności. W tym rozdziale zaprezentowano także założenia, zakres, metody badawcze i organizację badań własnych.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki własnych badań empirycznych dotyczących czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy. W pierwszej kolejności została omówiona specyfika funkcjonowania badanych firm w kontekście przetrwania, dynamiki wzrostu oraz wyjścia na rynki zagraniczne. W dalszej części rozdziału, w celu identyfikacji kluczowych czynników sukcesu dokonano identyfikacji poszczególnych rodzajów dynamicznych zdolności występujących w badanych firmach, dokonano oceny istotności poszczególnych rodzajów dynamicznych zdolności w osiąganiu powodzenia a następnie przeprowadzono analizę zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

W rozdziale piątym dokonano podsumowania wyników badań własnych. Sformułowano wnioski końcowe, przedstawiono rekomendacje dla praktyki i polityki gospodarczej oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Zdaniem autora niniejszej pracy poruszona w rozprawie problematyka stanowi interesujące oraz aktualne wyzwanie badawcze w naukach o zarządzaniu, szczególnie w obszarze innowacyjnych form przedsiębiorczości. O jej wyjątkowości świadczy fakt, iż w swojej koncepcji wpisuje się w tak zwaną gospodarkę wiedzy. Oznacza to, że koncentruje się na młodych i dynamicznych firmach o wysokiej intensywności wykorzystywanej wiedzy, zaangażowanych w proces jej komercjalizowania. W tym kontekście przedsiębiorstwa oparte na wiedzy traktować można jako mechanizm transformacyjny przekształcający użyteczną wiedzę w innowacyjne rozwiązania stanowiące kluczową siłę napędową gospodarki. Ich znaczenie dostrzec również można na poziomie europejskim w ramach bardzo potrzebnej europejskiej polityki wzrostu, wymagającej dostosowania się do rosnącej presji globalizacji oraz szybkich zmian technologicznych, społecznych i gospodarczych. W związku z tym istnieje potrzeba ustalenia teoretycznych i empirycznych rekomendacji opartych na strategii aktywizacji wiedzy przyczyniających się do wzmocnienia pozycji polskich oraz europejskich ekosystemów biznesowych.

## Rozdział 1. Przedsiębiorczość, innowacje, wiedza

### 1.1. Istota innowacyjnej przedsiębiorczości

W okresie ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpił na świecie niebywały rozkwit badań nad przedsiębiorczością. W światowej literaturze tej tematyce poświęcone są liczne czasopisma naukowe oraz publikacje książkowe. Organizowane są cykliczne konferencje o międzynarodowym zasięgu, a na uczelniach wyższych powstały wyspecjalizowane zespoły badawcze łączące funkcję dydaktyczną i szkoleniowo-doradczą. To sprawiło, że nauka o przedsiębiorczości uzyskała status odrębnej subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Obecnie pojęcie przedsiębiorczości jest powszechnie używane w dyskursie publicznym i języku potocznym. Opisuje zjawisko społeczne, uznane za pozytywne i obiektywnie pożądane. Liczni autorzy, badacze oraz praktycy wspólnie postrzegają przedsiębiorczość jako ogromną siłę sprawczą, czynnik rozwoju osób zaangażowanych w taką działalność, poszczególnych przedsiębiorstw, regionów, jak i całych gospodarek oraz jeden z najistotniejszych atrybutów rynkowego modelu gospodarowania we współczesnym świecie. (Piecuch, 2013, s. 9).

Przedsiębiorczość to zagadnienie o charakterze interdyscyplinarnym, podlegające ciągłej ewolucji dostosowań do zmieniających się warunków cywilizacyjnych. Sposób postrzegania tego zjawiska jest w dużej mierze uzależniony od głównej dziedziny i zainteresowań badacza wkraczającego na grunt przedsiębiorczości oraz najczęściej zafascynowanego magią przedsiębiorców zdolnych do tworzenia materialnego bogactwa z niematerialnych zasobów (Kwiatkowski, 2000, s. 15). Przedsiębiorczość jest zjawiskiem bardzo złożonym i wielowymiarowym, co sprawia, że w gronie naukowców zajmujących się tą problematyką występuje nadal wiele kontrowersji i wątpliwości, dotyczących fundamentalnych kwestii – począwszy od definicji przedsiębiorczości. Przedstawienie choćby pobieżnie głównych wątków tej dyskusji wykracza poza ramy niniejszej rozprawy. Skoncentrujemy się na kluczowym, dla rozprawy wątku, a mianowicie związku między przedsiębiorczością a innowacyjnością. Można tu wyodrębnić dwa zasadnicze nurty w definiowaniu przedsiębiorczości. Pierwszy identyfikuje przedsiębiorczość z prowadzeniem działalności gospodarczej na niewielką skalę, określaną jako *small business*. Charakterystyczne dla tego segmentu podmiotów, oprócz niewielkiej skali, jest funkcjonowanie w tradycyjnych sektorach gospodarki, jednoosobowe zarządzanie, niska dynamika wzrostu, a także strategia

oparta na przetrwaniu w długim okresie czasu (Cieślik, 2014, s. 27). Funkcjonujące w sektorze *small businessu* firmy są w bardzo niewielkim stopniu zaangażowane w działalność innowacyjną. Na drugim biegunie znajdują się firmy wdrażające nowatorskie rozwiązania, nastawione na dynamiczny rozwój. Takie dualne pojmowanie przedsiębiorczości znalazło odzwierciedlenie w stosowanej terminologii, w języku angielskim odpowiednio: *entrepreneurship* i *small business* i odpowiednio do osób zaangażowanych w taka działalność (*entrepreneur, small business owner*). Niektórzy badacze jak np. P. Drucker (1985, s. 21) proponowali stosować określenie przedsiębiorca wyłącznie do właścicieli firm wdrażających innowacje w odróżnieniu od pozostałych właścicieli tradycyjnych małych firm, którzy nie powinni być traktowani jako „prawdziwi” przedsiębiorcy<sup>1</sup>. Kluczowy czynnik wyróżniający prawdziwych przedsiębiorców spośród właścicieli *small businessu* wiąże się z podstawową motywacją, która popycha ludzi do założenia własnej firmy. Przedstawiciele tej drugiej grupy zakładają własną firmę z myślą o realizacji celów finansowych, ściśle powiązanych z potrzebami własnej rodziny. Natomiast przedsiębiorca to osoba, która przy podejmowaniu decyzji kieruje się motywem dynamicznego wzrostu i ponadprzeciętnych zysków. Cechuje ją zachowanie innowacyjne i stosowanie strategicznych metod zarządzania (Carland i Carland, 1992). Innowacyjny przedsiębiorca przeciwstawia się więc rutynie tworząc nowe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy oraz nadając tradycyjnym strukturom rozmach i nowe możliwości. Dzięki temu staje się nośnikiem zmian, jednostką zdolną do przekształcania idei, pomysłów i wynalazków w nowe produkty, technologie czy rozwiązania organizacyjne.

Na sposób myślenia o "prawdziwej" innowacyjnej przedsiębiorczości zasadniczy wpływ miała i ma nadal, klasyczna koncepcja „twórczej destrukcji” J. Schumpetera. Według niego główna funkcja przedsiębiorcy polega na wdrażaniu innowacji. Wprowadzając innowacyjne produkty i procesy, przedsiębiorca staje się „twórczym destruktoorem”, burzącym istniejący układ sił na rynku (Schumpeter, 1960). Wytrąca gospodarkę z pewnego przejściowego stanu równowagi i właśnie przez to pobudza jej rozwój (Glinka i Gudkova, 2011, s. 45). "Zadaniem przedsiębiorców - pisał J. Schumpeter - jest reformować i rewolucjonizować produkcję drogą wprowadzenia wynalazków" (Freeman, 1982, s. 73; przekł. autora). Ponadto J. Schumpeter rozumiał innowacje jako pierwsze zastosowanie danego rozwiązania (wprowadzenia towaru na

---

<sup>1</sup>Niestety, w wielu językach, w tym także w polskim, takie rozróżnienie nie występuje, co prowadzi do wielu nieporozumień.

rynek, metody wytwarzania, otwarcia nowego rynku, zastosowania nowej organizacji). Jak sam pisał: "innowacja nie trwa wiecznie, inni ludzie mogą zrobić to samo" (Schumpeter, 1939, s. 75, cytata za Iwai, 2000, s. 1). Co więcej, sfera imitacji to według J. Schumpetera domena inżynierów i menedżerów, a nie „prawdziwych” przedsiębiorców. Z tego wynika, że rozróżniał on innowację od imitacji, aczkolwiek nie poświęcił temu rozróżnieniu zbyt wiele uwagi i jak wykazemy w dalszej części rozważań nie doceniał imitacyjnego wymiaru innowacji. Zasadniczy zwrot w postrzeganiu roli innowacyjnych przedsiębiorców w gospodarce nastąpił za przyczyną samego J. Schumpetera. W wydanej w 1942 r. pracy *Kapitalizm, socjalizm, demokracja* (Schumpeter, 1995) J. Schumpeter przyznał, że w warunkach wielkoprzemysłowego kapitalizmu innowacje o przełomowym znaczeniu są wdrażane w laboratoriach wielkich koncernów, przede wszystkim ze względu na konieczność poniesienia wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe. Pośrednio ten zwrot podkreślający dominację technologiczną wielkich koncernów potwierdzał sposób traktowania małych firm (w tym początkujących) jako *small businessu*, które w swej przeważającej masie, pozostają poza głównym nurtem postępu techniczno-organizacyjnego w czołowych gałęziach gospodarki (Cieślik, 2014, s. 20).

Współcześnie innowacyjna przedsiębiorczość to bardzo zróżnicowane zjawisko trudne do zdefiniowania i systematyzacji. Jedną z głównych osi sporu dotyczy tego czy domeną przedsiębiorczości jest początkowa faza rozwoju, czy też obejmuje ona cały cykl życia firmy, w tym fazę dojrzałą. W odniesieniu do innowacyjnego wymiaru przedsiębiorczości, koncepcja „twórczej destrukcji” J. Schumpetera wydaje się mieścić w tym pierwszym nurcie. Według J. Schumpetera wdrażanie przełomowych rozwiązań ma miejsce właśnie we wczesnym okresie rozwoju firmy, który kończy się osiągnięciem stanu dojrzałości. W fazie dojrzałej przedsiębiorcy są skłonni dyskutować finansowe efekty dominacji technologicznej, co otwiera pole do działania kolejnych „twórczych destruktorów” wdrażających jeszcze bardziej nowatorskie rozwiązania (Cieślik, 2014, s. 29 - 31).

Jednoznaczne umiejscowienie zachowań innowacyjnych w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa wystąpiło w przypadku powstałych w końcowych dekadach XX wieku młodych firm, które działając w warunkach „garażowych” wdrożyły oryginalne technologie o przełomowym znaczeniu dla całej gospodarki. Za przykład mogą posłużyć takie znane firmy jak Microsoft, Apple, Dell, a w późniejszym okresie Google i Facebook. W walce o przywództwo technologiczne często udawało im się

pokonać wielkie, ponadnarodowe koncerny, dysponujące olbrzymim zapleczem badawczo-rozwojowym do wdrażania oryginalnych, przełomowych rozwiązań. Poważną słabością aktywności innowacyjnej dużych korporacji była nadmierna koncentracja na ciągłym usprawnianiu istniejących produktów i procesów (innowacje przyrostowe), co z punktu widzenia generowania bieżących zysków było najbardziej efektywne. Częstym powodem tego zjawiska jest zbyt rozbudowana, zbiurokratyzowana struktura uniemożliwiająca skuteczne działanie w ulegającym szybkim zmianom otoczeniu (Piasecki, 2001, s. 31). Jednak szereg argumentów przemawia za tym by w kategorii innowacyjnej przedsiębiorczości uwzględnić przejawy zachowań innowacyjnych występujące w dojrzałej fazie rozwoju przedsiębiorstw osiągających duże a nawet bardzo duże rozmiary. Rozkwit firm „garażowych” na przełomie XX i XXI w., które podważyły dominację technologiczną wielkich koncernów skłonił wielu badaczy do sformułowania poglądu o naturalnym technologicznym podziale pracy między wielkimi koncernami (innowacje przyrostowe), a młodymi start-upami technologicznymi (innowacje przełomowe). Jednak analiza wdrożeń nowatorskich rozwiązań pokazuje, że pozycja obu wymienionych grup jest względnie zrównoważona (Audretsch i Aldridge, 2008, s. 241-254). Jedną z przyczyn było wdrożenie przez wielkie korporacje przedsiębiorczych metod zarządzania procesami innowacyjnymi, które określone mianem „przedsiębiorczości korporacyjnej”. Omówimy je szerzej w następnym punkcie.

Kolejna kluczowa kwestia dotycząca zakresu pojęcia innowacyjnej przedsiębiorczości dotyczy poziomu oryginalności wdrażanych rozwiązań. Jest to zagadnienie wielowątkowe, ale równocześnie najbardziej ewidentna właściwość innowacji. W świetle powyższych ustaleń, warto odnieść się do dorobku J. Schumpetera, niekwestionowanego autorytetu w tej dziedzinie. Dla J. Schumpetera liczyły się innowacje przełomowe, nie przywiązywał natomiast wagi do drobnych zmian adaptacyjnych, jakie występują w procesie wykorzystania oryginalnego rozwiązania przez naśladowców (Korpysa, 2016, s. 16). Nie negując wkładu J. Schumpetera do rozwoju nauk ekonomicznych i szerzej, nauk społecznych, wielu badaczy zajmujących się problematyką przedsiębiorczości innowacyjnej uznaje ten element jego teorii za błędny<sup>2</sup>. Ich zdaniem do grupy przedsiębiorstw innowacyjnych

---

<sup>2</sup>Na gruncie polskiej literatury pogląd ten reprezentuje S. Kwiatkowski, który uważa, że pominięcie naśladowców dokonujących drobnych adaptacyjnych zmian w procesie wytwarzania, czyni teorię

należy zaliczyć zarówno firmy wdrażające nowatorskie rozwiązania, jak i te charakteryzujące się imitacyjnym wymiarem innowacji (Delmar i Wennberg, 2010). W pierwszym przypadku bardzo często dochodzi do wdrażania innowacji w skali światowej, choć taka nowość nie musi mieć przełomowego charakteru i bardzo często dotyczy wąskich zastosowań. Drugi przypadek reprezentują firmy, którzy przejmują już istniejące rozwiązania, by po niezbędnej adaptacji zastosować je w biznesie. To grupa ambitnych przedsiębiorców, którzy do osiągnięcia biznesowego sukcesu decydują się na mniej lub bardziej twórczą imitację już istniejących rozwiązań. Ich strategia polega na równoczesnym uruchomieniu własnej platformy badawczo-rozwojowej, na której wdraża się oryginalne wynalazki wraz z penetracją rynku w celu wyszukania komplementarnego rozwiązania, które można efektywnie wykorzystać. Takie połączenie innowacji z imitacją uznany autorytet w dziedzinie zarządzania i biznesu międzynarodowego prof. O. Shenkar nazywa strategią "innowacji". Ponadto autor zwraca uwagę, że współcześnie istnieją szczególnie sprzyjające warunki do realizacji takiej strategii. Zauważalna w dzisiejszych czasach rewolucja informacyjna znakomicie usprawniła przepływ wiedzy o nowych metodach wytwarzania czy też świadczenia usług w skali międzynarodowej. Dzięki temu rozwinęły się także praktyki biznesowe, które w sposób naturalny ułatwiają asymilację, a następnie imitację technologii i rozwiązań organizacyjnych (Shenkar, 2010). Zagadnienie zróżnicowanego poziomu oryginalności został uwzględniony w międzynarodowej statystyce aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Obowiązujące standardy przyjęte w systemie statystycznym OECD i Eurostat wyróżnia się trzy poziomy nowości (OECD/Eurostat, 2018, s. 77):

1. **Nowość z punktu widzenia przedsiębiorstwa** (*new to the firm*). Jest to minimalne kryterium do zaistnienia innowacji. Poziom ten oznacza, że innowacja jest nowością dla danej firmy, choć konkretne rozwiązanie jest już stosowane w danej branży.
2. **Nowość w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo** (*new to the market*). W tym ujęciu rynek to firma i jej konkurenci, przy czym rynek może obejmować region geograficzny lub linię produktów. Zakres terytorialny nowości dla rynku zależy więc od tego, jak dana firma sama postrzega swój

---

innowacji i przedsiębiorczości „w klasycznym schumpeterowskim wydaniu historyczną i nieprzystającą do rzeczywistości (...)” (Kwiatkowski, 2000, s. 82).

rynek działania, co oznacza, że rynek może obejmować tak firmy krajowe, jak i zagraniczne.

3. **Nowość na skalę światową** (tzw. innowacje absolutne - *new to the world*). Innowacja stanowi nowość w skali światowej, kiedy firma wprowadza daną innowację jako pierwsza na wszystkich rynkach i we wszystkich sektorach, zarówno w kraju, jak i w skali międzynarodowej. Nowość w skali światowej oznacza więc jakościowo wyższy stopień nowości niż w przypadku nowości dla rynku.

Wspomniane standardy oraz dane statystyczne opracowane z ich zastosowaniem są powszechnie wykorzystywane w badaniach naukowych aktywności innowacyjnej. Pomimo tego, iż w literaturze przedmiotu za powszechne uznaje się stosowanie wszystkich trzech poziomów nowości przy definiowaniu firm innowacyjnych, to jednak minimalne kryterium (*new to the firm*) jest elementem będącym różnic badaczy. Pierwszym tego powodem jest przyjmowana metodyka badawcza. Jak pokazuje praktyka, wiele firm nie uwzględnia w sprawozdaniach statystycznych nowych rozwiązań na poziomie firmy jako przejawów aktywności innowacyjnej. Stąd też wielu autorów by ominąć możliwe nieporozumienie prowadzących do zniekształcenia wyników badań, odrzuca innowacje najniższego poziomu. Po drugie badacze kontynuując myśli J. Schumpetera odnoszą pojęcie innowacji do zmian burzących dotychczasowy stan równowagi na rynku uznając jedynie rozwiązania o znacznym poziomie nowości. Istotny argument za uwzględnieniem najniższego poziomu nowości dotyczy badań nad makroekonomicznymi skutkami aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wprowadzenie na dużą skalę drobnych usprawnień w sektorze przedsiębiorstw zapóźnionych innowacyjnie może mieć znaczący wpływ na całą gospodarkę. W niniejszej pracy, w której skupiamy się na mikroekonomicznym wymiarze aktywności innowacyjnej uwzględnia się dwa najwyższe poziomy nowości: skalę światową (*new to the world*), oraz nowość w skali rynku (*new to the market*).

Trzecia kwestia różnicująca pojmowanie innowacyjnej przedsiębiorczości przez badaczy dotyczy jej sektorowego wymiaru. Rewolucja przedsiębiorcza jaka miała miejsce na przełomie XX i XXI w. przejawiała się w powstaniu „garażowych” start-upów skoncentrowanych w wybranych nowoczesnych sektorach gospodarki. Stąd wielu autorów łączy innowacyjną przedsiębiorczość z sektorem wysokiej techniki (Autio i in., 2000, s. 909-924; Brännback, 2003, s. 249; Burger–Helmchen, 2008 s. 94-102; Malerba, 2004, s. 11-42). Takie podejście rodzi dwie istotne wątpliwości. Pierwsza

dotyczy tego czy wszystkie przedsiębiorstwa działające w nowoczesnych sektorach wysokiej techniki charakteryzują się relatywnie wysokim poziomem innowacyjności. Przyjęte standardy statystyczne dotyczące poziomu innowacyjności w wymiarze gałęziowym, o czym szerzej piszemy w p. 1.8. niniejszego rozdziału, definiują sektory przemysłowe oraz usługowe w oparciu o określone dla danej gałęzi wielkości nakładów na badania i rozwój (B+R) w stosunku do wartości dodanej poszczególnych branż. W praktyce wysokie nakłady na B+R w relacji do sprzedaży ponoszone są przez ścisłą czołówkę zaś przytłaczająca większość firm charakteryzuje się umiarkowaną intensywnością tego współczynnika (Bhide, 2000).

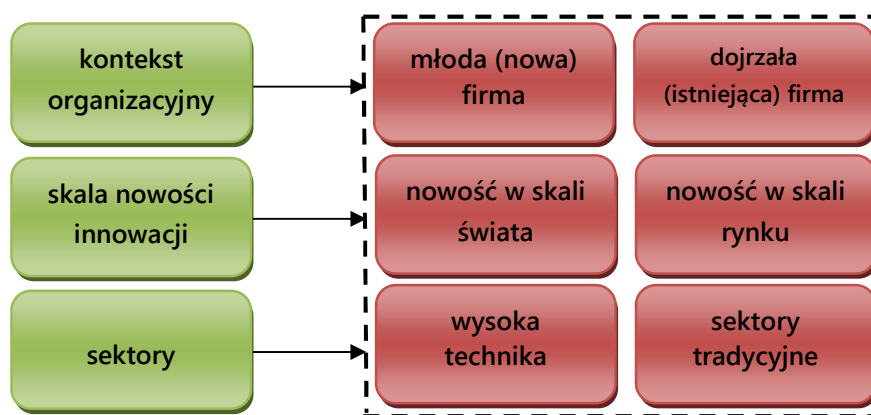
Druga wątpliwość dotyczy istnienia aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach funkcjonujących w tzw. sektorach tradycyjnych, które charakteryzują się bardzo niską intensywnością działalności B+R. Jednak jak zwraca uwagę K. Smith (2000, s. 9) przedsiębiorstwa nieinwestujące w obszar B+R równie dobrze mogą pozyskiwać nową wiedzę z innych sektorów poprzez rozproszenie wiedzy (*knowledge spillover*). Potwierdzają to prace teoretyków, którzy argumentują, że wiedza ulega naturalnemu rozpowszechnieniu i dzięki temu przedsiębiorstwa z sektorów niskiej techniki mają dostęp do rozwiązań w wytworzonych przez firmy lub instytucje działających w zaawansowanych technologicznie sektorach (Hirsch-Kreinsen i Schwinge, 2010, s. 6). Można zatem stwierdzić, że w praktyce utrzymywanie na niższym poziomie nakładów badawczo-rozwojowych nie stanowi bariery dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Dlatego też w literaturze przedmiotu zakłada się, że wszelkie przedsiębiorcze inicjatywy polegające na wdrażaniu innowacji mogą być realizowane we wszystkich sektorach gospodarki (Poznańska, 2017, s. 55). Potwierdzeniem tego są zmiany gospodarcze wywołane szybkim rozwojem technologii informatycznych i robotyki, które nazwane pod zbiorczym terminem „Przemysł 4.0” doprowadziły do wdrożenia nowych rodzajów zintegrowanych systemów produkcyjnych i nowej organizacji usług w wielu gałęziach gospodarki uznawanych za tradycyjne (Michna i Kaźmierczak, 2020). Szczegółowa analiza sektorowa młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw zostanie przedstawiona w dalszej części niniejszego rozdziału (p. 1.8.).

Podsumowując istotę przedsiębiorczości innowacyjnej obserwujemy daleko idące różnicowanie, jeśli chodzi o skalę, kierunki i formy zaangażowania przedsiębiorstw wdrażających innowacyjne rozwiązania. Zgodnie z przyjętym w niniejszej rozprawie szerokim ujęciem innowacyjnej przedsiębiorczości w tym pojęciu zawiera się zarówno



aktywność podmiotów rozpoczynających działalność jak i firm dojrzałych. Po drugie, aktywność innowacyjną mogą prowadzić nie tylko firmy wdrażające rozwiązania oryginalne w skali światowej, ale także takie, które bazują na już istniejącej wiedzy i rozwiązaniach wdrożonych wcześniej przez inne podmioty. Po trzecie działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest realizowana i zasługuje na uwagę badaczy nie tylko w nowoczesnych gałęziach wysokiej techniki, ale także w sektorach uznawanych za tradycyjne. Kompleksowy obraz innowacyjnej przedsiębiorczości w kontekście wyżej wymienionych cech przedstawia Rysunek 1. Warto jednak zaznaczyć, że graficzna ilustracja nie oddaje pełnej złożoności tego zjawiska lecz przedstawia kluczowe wymiary, które będą pomocne w usystematyzowaniu występujących w praktyce przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości przedstawionych w następnym punkcie.

**Rysunek 1. Istota przedsiębiorczości innowacyjnej**



Źródło: opracowanie własne.

## 1.2. Przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości

### 1.2.1. Przedsiębiorczość innowacyjna – próba systematyzacji

Dominujące w literaturze przedmiotu szerokie ujęcie przedsiębiorczości innowacyjnej wymagało głębszego rozpoznania jej przejawów. Przyświecał temu oczywisty cel naukowy, który miał także praktyczny wymiar, gdyż dawał podstawę do prowadzenia zniuansowanej polityki innowacyjnej i polityki wspierania przedsiębiorczości. Mimo, że w ostatnich kilku dekadach nastąpił dynamiczny rozwój badań w tej dziedzinie, nie doprowadziło to do wypracowania jednolitej systematyzacji przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości. Poniżej zaprezentowano autorską próbę systematyzacji wykorzystując trzy omawiane wyżej kryteria – kontekst organizacyjny, poziom innowacji, wymiar sektorowy (Rysunek 1). Pozwoliło to na wyodrębnienie pięciu

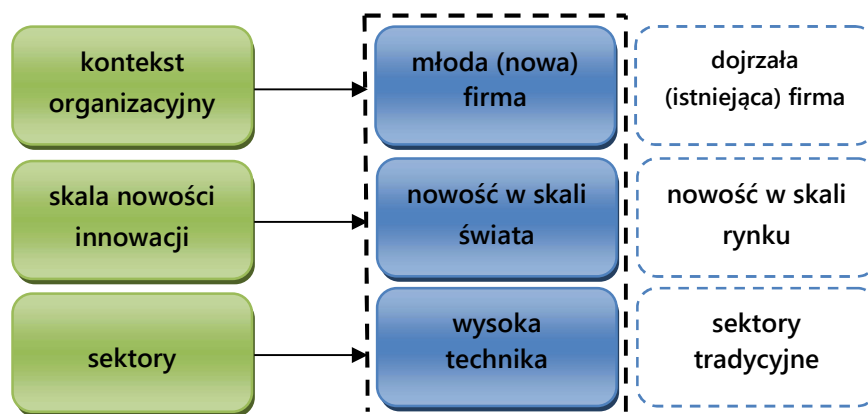
rodzajów przedsiębiorczości występujących w praktyce, które są przedmiotem zainteresowania badaczy ale także polityków gospodarczych. To zainteresowanie koncentruje się przede wszystkim na młodych przedsiębiorstwach *high-tech* wdrażających oryginalne rozwiązania (przedsiębiorczość technologiczna), a także na ich specyficznej odmianie, czyli akademickich firmach odpryskowych (przedsiębiorczość akademicka). Mniej rozpoznany rodzajem przedsiębiorczości innowacyjnej jest aktywność przedsiębiorcza bazująca na dostępnych rozwiązaniach (przedsiębiorczość oparta na wiedzy). Dodatkowo, w tym segmencie uwzględniamy szczególny rodzaj, jakim jest przedsiębiorczość intelektualna. Jest to oryginalny polski dorobek w dziedzinie poszukiwania związków między przedsiębiorczością a innowacyjnością (Kwiatkowski, 2000). Wśród przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości uwzględniamy również przedsiębiorczość korporacyjną, która obejmuje innowacyjne inicjatywy przedsiębiorcze w obrębie istniejących organizacji.

### **1.2.2. Przedsiębiorczość technologiczna**

W ramach ogólnych badań nad przedsiębiorczością innowacyjną, przedsiębiorczość technologiczna jest specyficznym nurtem, gdyż kładzie nacisk na innowacje technologiczne i ich wpływ na wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu rynkowym. Przejawem tego rodzaju przedsiębiorczości jest aktywność młodych firm bazujących na nowych technologiach, intensywnie działających w obszarze badań i rozwoju i wdrażających rozwiązania oryginalne w skali światowej (Flaszewska i Lachiewicz, 2013, s. 14). W zagranicznej literaturze przedmiotu przedsiębiorstwa te najczęściej określane są mianem *high-tech* lub *high-technology*. W polskich publikacjach naukowych stosuje się dość liczne tłumaczenia tego pojęcia np. przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii (Gurbała, 2007), wysokich technologii (Kozioł, 2006; Włosiński i Szerenos, 2006), wysokiej techniki (Niedbalska i in., 1999, s. 98), oparte na nowych technologiach (Cichowski, 2005, s. 123), handlujące towarami zaawansowanymi pod względem technologicznym (Wysokińska, 2001, s. 173). Firmy te charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności, krótkim cyklem życia wyrobów i procesów, szybką dyfuzją innowacji, wzrastającym zapotrzebowaniem na wysoko wykwalifikowany personel (szczególnie w zakresie nauk technicznych), dużymi nakładami kapitałowymi, wysokim ryzykiem inwestycyjnym oraz wzmagającą się konkurencją w handlu międzynarodowym. Najczęściej działają w nowoczesnych obszarach, jak: biotechnologia, elektronika, nanotechnologie, technologie

informatyczne itp. (Flaszewska i Lachiewicz, 2013, s. 22). Główną rolę w procesie przedsiębiorczości technologicznej odgrywają innowacje, które są wynikiem szeregu działań o charakterze naukowym, badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym oraz handlowym. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma ochrona własności intelektualnej, jeszcze zanim nowa firma rozpocznie działalność. Można zatem stwierdzić, że formuła przedsiębiorczości technologicznej opisuje zjawisko zwiększania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych produktów czy procesów (Grudzewski i Hejduk, 2008, s.80). Graficzne ujęcie zaprezentowanych cech przedsiębiorczości technologicznej przedstawia Rysunek 2. Kluczowe wyróżniki tej kategorii innowacyjnych firm to młody wiek, wprowadzanie nowatorskich technologii oraz funkcjonowanie w nowoczesnych sektorach.

**Rysunek 2. Charakterystyka przedsiębiorczości technologicznej**



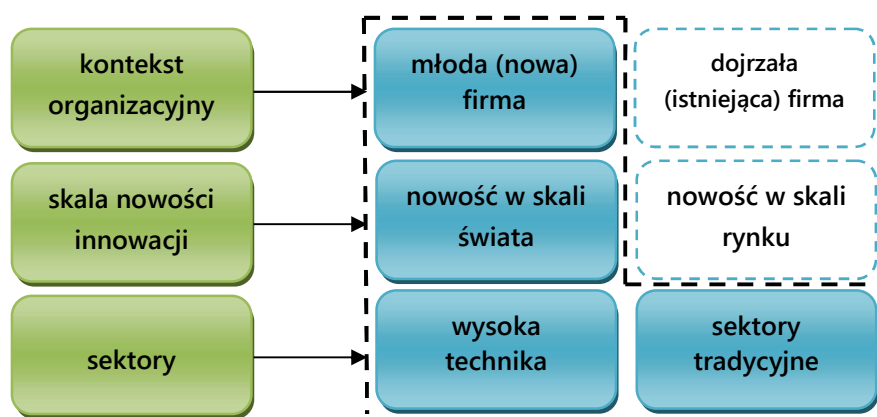
Źródło: opracowanie własne.

### 1.2.3. Przedsiębiorczość akademicka

Przedsiębiorczość akademicka to szczególny rodzaj przedsiębiorczości technologicznej realizowanej w środowisku naukowym. W przyjętym w niniejszej pracy ujęciu przedsiębiorczość akademicka rozumiana jest jako podejmowanie działalności gospodarczej przez kadre naukową, traktowanej jako wyodrębniony segment technologicznych start-upów, kreujących nowe produkty i technologie oraz podejmujących adaptację wyników badań niezbędnych do wdrożenia innowacji (Grudzewski i Hejduk, 2000, s. 257; Głodek, 2018, s. 68). Działalność ta jest prowadzona z reguły w ramach tzw. akademickich firm odpryskowych, nazywanych skrótowo *spin-off* lub *spin-out*. Powstają one najczęściej przy uczelniach wyższych lub

innych instytucjach naukowo-badawczych na zasadzie wydzielenia z danej uczelni działalności gospodarczej, prowadzonej przez zespoły naukowo-badawcze w celu komercjalizacji nowych rozwiązań naukowo-technicznych oraz wybranych projektów technologicznych. W tym ujęciu członkowie społeczności akademickiej komercjalizują naukowe *know-how* co przynosi korzyści zarówno dla nowo powstałych firm, jak i dla macierzystej instytucji (Głodek i Guliński, 2011, s. 79). Graficzne ujęcie zaprezentowanych cech przedsiębiorczości akademickiej przedstawia Rysunek 3. Oprócz kluczowego czynnika wyróżniającego, jakim jest związek założycieli technologicznych start-upów z instytucją naukową, w przypadku przedsiębiorczości akademickiej, realizowane projekty wdrożeniowe nie ograniczają się jedynie to sektora wysokiej techniki i obejmują także tradycyjne gałęzie gospodarki.

**Rysunek 3. Charakterystyka przedsiębiorczości akademickiej**



Źródło: opracowanie własne.

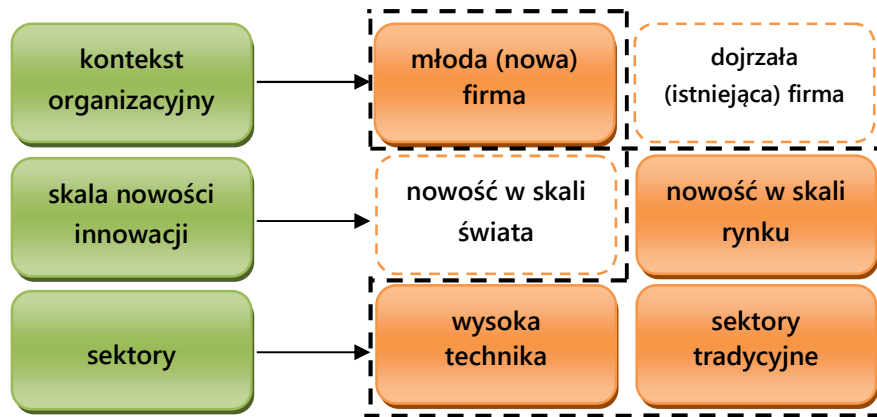
Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu rozpowszechnione jest znacznie szersze rozumienie przedsiębiorczości akademickiej, obejmujące wszelkie działania przedsiębiorcze, związane z komercyjnym wykorzystaniem wiedzy, wyników badań oraz technologii opracowywanych w trakcie pracy naukowej, podejmowane przez przedstawicieli społeczności akademickiej (studentów, doktorantów, pracowników nauki i administracji) na rzecz wzrostu poziomu innowacyjności i konkurencyjności gospodarki (Cieślak i in., 2011, s. 28). Podstawowym warunkiem sprawnego przebiegu tego procesu jest efektywna współpraca między ośrodkami naukowymi, instytucjami rynku kapitałowego i sfery okołobiznesowej a przedsiębiorstwami. W najszerszym ujęciu przedsiębiorczość akademicka obejmuje także różnorodne formy wspierania

inicjatyw biznesowych studentów i absolwentów zarówno w trakcie jak i bezpośrednio po studiach.

#### **1.2.4. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy**

Od początku lat 70. XX wieku rozwój przedsiębiorczości innowacyjnej zapoczątkował również działalność młodych, szybko rozwijających się firm, wdrażających nowe rozwiązania dzięki intensywnemu wykorzystaniu wiedzy. Pojęcie przedsiębiorczości opartej na wiedzy akcentuje kluczowe znaczenie zasobu niematerialnego, jakim jest wiedza w prowadzeniu działalności innowacyjnej (Brännback i in., 2003, s. 4). U podstaw tej koncepcji znajduje się przedsiębiorca posiadający szczególną i uporządkowaną (ale nie koniecznie nowatorską) wiedzę. Jej źródłem najczęściej jest solidne wykształcenie założyciela biznesu wzbogacone poprzez doświadczenie zawodowe zdobyte w trakcie wcześniejszej pracy etatowej. Dzięki temu posiada on umiejętności rozwiązywania problemów pozwalające na identyfikację oraz wykorzystanie szans rynkowych. Niebagatelne znaczenie ma wcześniejsze doświadczenie zawodowe i związana z tym bogata wiedza o funkcjonowaniu branży oraz kontakty biznesowe. Wszystko to znacznie zwiększa szanse na sukces innowacyjnego przedsięwzięcia biznesowego (Delmar i Wennberg, 2010, s. 11). Ta forma innowacyjnej przedsiębiorczości opiera się na intensywnym wykorzystywaniu istniejącej wiedzy w celu tworzenia nowych jej zasobów w postaci udoskonalonych wyrobów lub usług (Malerba i in., 2016; Schwinge, 2015). Choć w wyniku adaptacji gotowych pomysłów może dojść do wdrożenia innowacji w skali światowej, to jednak w niniejszej pracy przyjmuje się, że przejawem przedsiębiorczości opartej na wiedzy są głównie rozwiązania o imitacyjnym charakterze. To z kolei implikuje, że wdrożenia innowacyjnych rozwiązań mogą dotyczyć wszystkich sektorów – zarówno zaawansowanych technologicznie jak i tradycyjnych. Uniwersalny, w wymiarze sektorowym, charakter przedsiębiorczości opartej na wiedzy jest szczególnie podkreślany w pracach zespołu badawczego zajmującego się tą problematyką, kierowanego przez prof. F. Malerbę (Malerba, 2010; Malerba i in., 2016). Graficzne ujęcie zaprezentowanych cech przedsiębiorczości opartej na wiedzy przedstawia Rysunek 4.

**Rysunek 4. Charakterystyka przedsiębiorczości opartej na wiedzy**



Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionym ujęciu przedsiębiorczość oparta na wiedzy obejmuje firmy młode, co jest zgodne z podejściem przyjętym przez czołowych badaczy podejmujących tę problematykę (por. Delmar i Wennberg, 2010; Hirsch-Kreinsen i Schwinge, 2010; Malerba i in., 2016). W praktyce bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, gdy młode firmy oparte na wiedzy odnoszą sukces i kontynuują przyjętą strategię w kolejnych etapach rozwoju. Przedsiębiorczość oparta na wiedzy to przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości, na którym koncentrujemy uwagę w niniejszej rozprawie i w tym obszarze prowadzone zostały przez autora własne badania empiryczne. Z tego względu kwestie metodyczne i dylematy definicyjne zostaną bardziej szczegółowo omówione w kolejnych rozdziałach.

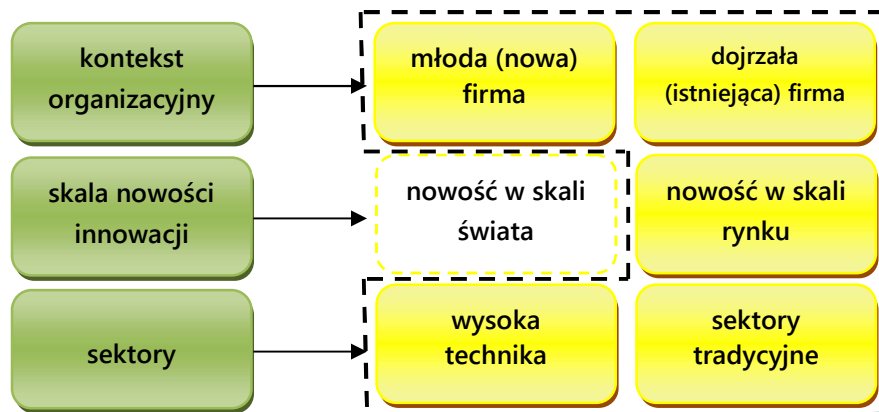
### **1.2.5. Przedsiębiorczość intelektualna**

Wspólną cechą większości poglądów na temat przedsiębiorczości innowacyjnej jest odwoływanie się do takich pojęć (atrybutów, kompetencji) jak: kreatywność, twórczość, nieszablonowość, wszechstronność, otwartość, niezależność. W tym segmencie uwzględniamy szczególnie nurt przedsiębiorczości oparty na wiedzy zwany przedsiębiorczością intelektualną. Kluczowe znaczenie w tej koncepcji ma kategoria przedsiębiorcy-intelektualisty, który odnosi sukces na rynku przede wszystkim dzięki wykorzystaniu szerokiej, istniejącej i praktycznej wiedzy, szczególnie wiedzy chronionej na wszystkich etapach funkcjonowania firmy. Zróżnicowana wiedza to wynik poruszania się jednocześnie w wielu środowiskach, sferach światach. Ponadto przedsiębiorca intelektualny posiada szerokie horyzonty poznawcze co pozwala mu na integrację procesu zbierania i przetwarzania informacji. Swoje umiejętności

wykorzystuje do identyfikowania, operacjonalizowania i podejmowania szans biznesowych (Kwiatkowski, 2000, s. 24).

Oprócz posiadania praktycznej wiedzy przedsiębiorczych intelektualistów dodatkowo cechuje krytycyzm i niezależność. Krytycyzm powiązany z gruntowną wiedzą pozwala wyjść poza utarte schematy myślowe co jest podstawą kreatywności, tak pomocnej w rozpoznaniu atrakcyjnych pomysłów biznesowych (Cieślik, 2014, s. 67). Natomiast niezależność intelektualisty wyraża się „lojalnością wyłącznie wobec trudno definiowanych norm pochodzących z zewnątrz organizacji” (Kwiatkowski, 2000, s. 90-91). Dzięki swojej kreatywności, wyobraźni i zdolności do abstrakcyjnego myślenia przedsiębiorca intelektualny staje się centralną postacią nowoczesnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Podstawowym działaniem tego typu organizacji staje się wspieranie i upowszechnianie własności przemysłowej oraz komercjalizacja wiedzy co w rezultacie przekłada się na tworzenie innowacji we wszystkich sektorach gospodarki. Graficzne ujęcie zaprezentowanych cech przedsiębiorczości intelektualnej przedstawia Rysunek 5.

**Rysunek 5. Charakterystyka przedsiębiorczości intelektualnej**



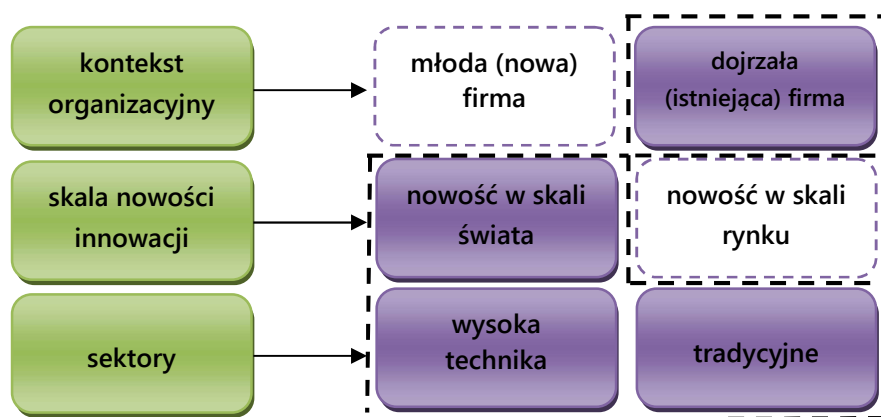
Źródło: opracowanie własne.

### 1.2.6. Przedsiębiorczość korporacyjna

Ostatnim rodzajem przedsiębiorczości innowacyjnej ujętym w niniejszej pracy jest przedsiębiorczość korporacyjna. W węższym ujęciu zjawisko to oznacza tworzenie nowych przedsięwzięć (projektów) w ramach istniejących organizacji przez samodzielnych i proaktywnych pracowników w stworzonych dla nich specjalnych warunkach symulujących prowadzenie własnej firmy. W tym przypadku często stosuje

się termin "intraprzedsiębiorczość". Projekty te dotyczą głównie wdrożenia nowych technologii oraz linii produktów na wszystkich rynkach zbytu. Po drugiej stronie mamy, znacznie bardziej rozpowszechnioną, szeroką definicję, która dodatkowo oznacza odnowę strategiczną, obejmującą zasadnicze zmiany w strategii i strukturze (Kuratko 2010, s. 132). Zarówno węższe jak i szersze ujęcie przedsiębiorczości korporacyjnej odnosi się głównie do podkreślenia przedsiębiorczych zachowań kadry kierowniczej jak również pracowników operacyjnych organizacji, którzy w tworzonych nowych firmach nazywani są przedsiębiorcami wewnętrznymi (Piecuch, 2013, s. 52). Powyższe przesłanki jasno obrazują, że w coraz burzliwym otoczeniu oraz warunkach niepewności przedsiębiorcza aktywność korporacyjna staje się ostatnią drogą wyboru, a zarazem bronią dużych firm. Chodzi tu o traktowanie przedsiębiorczych zachowań jako istotne antidotum na inercję, opór wobec zmian, stagnację oraz bezczynność, które często ogarniają dojrzałe organizacje na całym świecie. Dlatego też z makroekonomicznej perspektywy rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej jest zjawiskiem niewątpliwie pozytywnym, gdyż wszelkie zmiany o charakterze procesowym, strukturalnym i organizacyjnym w efekcie sprzyjają tworzeniu innowacji. Graficzne ujęcie zaprezentowanych cech przedsiębiorczości korporacyjnej przedstawia Rysunek 6.

**Rysunek 6. Charakterystyka przedsiębiorczości korporacyjnej**



Źródło: opracowanie własne.

### 1.2.7. Przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości – zestawienie porównawcze

Jak już zostało podkreślone w początkowej części rozprawy, przedsiębiorczość oparta na innowacjach jest zjawiskiem wielowymiarowym. Mając świadomość złożoności problemów definicyjnych, w niniejszej pracy proponuje się uproszczoną systematyzację



przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości wskazując na ich główne różnice oraz podobieństwa. W tym kontekście biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu odnoszącą się do innowacji realizowanej we wczesnym okresie rozwoju firmy, wyróżnia się aktywność młodych firm *high-tech* (przedsiębiorczość technologiczna), akademickich firm odpryskowych (przedsiębiorczość akademicka) oraz przedsiębiorstw opartych na wiedzy (przedsiębiorczość oparta na wiedzy). Na drugim biegunie kryterium organizacyjnego uwzględniamy przedsiębiorczość korporacyjną, która obejmuje innowacyjne inicjatywy przedsiębiorcze w obrębie istniejących organizacji. Natomiast w przypadku aktywności przedsiębiorców-intelektualistów (przedsiębiorczość intelektualna), uznaje się, że ich umiejętności wykorzystania sprawdzonych wcześniej technologii i systemów organizacyjnych wykorzystywane są we wszystkich etapach funkcjonowania firmy.

W ramach stosowanego w literaturze przedmiotu pojęcia innowacji definiowanego z perspektywy poziomów nowości produktów i usług, należy również dokonać rozróżnienia pomiędzy firmami wdrażającymi oryginalne rozwiązania w skali światowej i tymi, które decydują się na mniej lub bardziej twórczą imitację już istniejących rozwiązań w skali rynku. W świetle przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że poruszanie się w obszarze najnowszych odkryć i prób ich komercjalizacji to głównie domena nowo powstałych firm *high-tech* (przedsiębiorczość technologiczna), a także firm utworzonych przez pracowników naukowych (przedsiębiorczość akademicka). W tym nurcie zalicza się również dojrzałe przedsiębiorstwa, które w obawie przed stagnacją opracowują nową technologię tworząc w obrębie korporacji quasi-przedsiębiorcze warunki dla zespołów badawczo-rozwojowych (przedsiębiorczość korporacyjna). Jednak obok nich zaobserwować można grupę ambitnych przedsiębiorców, którzy przejmują już istniejące rozwiązania, by po niezbędnej adaptacji zastosować je w biznesie. Należą do niej przedsiębiorcy-intelektualiści (przedsiębiorczość intelektualna) jak również pracownicy wiedzy uruchamiający własną działalność gospodarczą (przedsiębiorczość oparta na wiedzy). Ich aktywność przedsiębiorcza opiera się na intensywnym wykorzystywaniu istniejącej wiedzy w celu tworzenia nowych jej zasobów w postaci udoskonalonych wyrobów lub usług.

Biorąc pod uwagę znaczenie poziomu innowacyjnego poszczególnych branż w niniejszej pracy przyjęto, że wszelkie przedsiębiorcze inicjatywy polegające na wdrażaniu innowacji mogą być realizowane we wszystkich sektorach gospodarki.

Jedynym wyjątkiem od tej reguły jest aktywność młodych firm *high-tech* najczęściej działających w nowoczesnych gałęziach przemysłu takich jak: biotechnologia, elektronika, nanotechnologie czy technologie informatyczne. W związku z tym słusznym rozwiązaniem wydaje się przypisanie tego przejawu innowacyjnej przedsiębiorczości do sektorów wysokiej techniki. Kompleksowy obraz przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości na tle omawianych kluczowych wymiarów przedstawia Rysunek 7.

**Rysunek 7. Przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości**

	Przedsiębiorczość technologiczna	Przedsiębiorczość akademicka	Przedsiębiorczość oparta na wiedzy	Przedsiębiorczość intelektualna	Przedsiębiorczość korporacyjna	
kontekst organizacyjny	młoda (nowa) firma	dojrzała (istniejąca) firma	młoda (nowa) firma	dojrzała (istniejąca) firma	młoda (nowa) firma	dojrzała (istniejąca) firma
skala nowości innowacji	nowość w skali świata	nowość w skali rynku	nowość w skali świata	nowość w skali rynku	nowość w skali świata	nowość w skali rynku
sektory	wysoka technika	sektory tradycyjne	wysoka technika	sektory tradycyjne	wysoka technika	tradycyjne

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie powyższej systematyzacji łączy się ze świadomością występowania pewnego rodzaju dylematów, związanych z przyjmowanymi przez badaczy różnymi podejściami do poszczególnych przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości. W tym miejscu warto choćby pamiętać, że w badaniach dotyczących przedsiębiorstw *high-tech* dominuje ujęcie branżowe (przedmiotowe), co oznacza, że identyfikowane i porównywane są przedsiębiorstwa reprezentujące wybrane, wymienione na podstawie określonych miar branże takie jak technologie informacyjne (w tym elektroniczne, informatyczne i komunikacyjne), biotechnologie oraz technologie materiałowe (np. nanotechnologie), energetyczne i kosmiczne (OECD, 2007, s. 220). Natomiast stosowana w literaturze przedmiotu kategoria branży jest na tyle szeroka, że w jej skład mogą wchodzić przedsiębiorstwa o różnym stopniu zaawansowania wykorzystywanej technologii. Ponadto istnieje też możliwość występowania zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw poza zakwalifikowanymi branżami (Ratajczak-Mrozek, 2011). Przy zastosowaniu powyższego uproszczenia rodzajów innowacyjnej przedsiębiorczości należy również wziąć pod uwagę, że w świetle literatury przedsiębiorczość akademicka oraz korporacyjna definiowana jest zarówno w wąskim jak i szerokim ujęciu. W tym kontekście okazać się może, że próba sklasyfikowania poszczególnych podmiotów w ramach szerokiego ujęcia wymagać będzie wyjścia poza zaprezentowaną systematyzację. Na końcu warto również podkreślić, że młode przedsiębiorstwa oparte na wiedzy bazują na różnych źródłach wiedzy. W praktyce oznacza to zarówno wykorzystanie wiedzy już istniejącej (rekombinacja wiedzy), jak i pozyskanie zupełnie nowej wiedzy potrzebnej do rozwiązania złożonego problemu. W tym kontekście ustalenie stopnia nowości wdrażanych rozwiązań może okazać się zadaniem bardzo trudnym. Niemniej jednak pomimo występującej w literaturze przedmiotu różnorodności przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości, takie wyszczególnienie wydaje się ze wszech miar korzystne. Z perspektywy jednostki już zaangażowanej bądź planującej rozpoczęcie działalności gospodarczej, pozwala odnaleźć swoje miejsce na "mapie" przedsiębiorczości, z uwzględnieniem indywidualnych cech, preferencji i możliwości. Z kolei dla polityki gospodarczej taka różnorodność może stać się drogowskazem przy wdrażaniu selektywnych instrumentów wsparcia skierowanych do określonych grup przedsiębiorców.

### **1.3. Przedsiębiorstwa jako organizacje wiedzy**

W pierwszej części niniejszego rozdziału przedstawiliśmy przedsiębiorczość opartą na wiedzy na tle innych przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości. Poniżej podejmiemy próbę umiejscowienia tej problematyki w innym nurcie badawczym, jaki rozwinął się na przełomie XX i XXI w., a który dotyczył wykorzystania wiedzy jako czynnika rozwoju i budowania pozycji konkurencyjnej. Prowadzone badania dotyczą zarówno perspektywy makroekonomicznej (w wymiarze narodowym lub globalnym) oraz mikroekonomicznej – szczególnie nas interesujący poziom przedsiębiorstwa ale także poziom jednostki. Wspomniany nurt badawczy jest bardzo szeroki i z tego względu skupimy się jedynie na wybranych aspektach, które w szczególności dotyczą przedsiębiorstw opartych na wiedzy, zdefiniowanych jako firmy młode, funkcjonujące w sektorach nowoczesnych i tradycyjnych oraz wdrażających innowacje niekoniecznie stanowiące nowość w skali świata, lecz będące wynikiem twórczej adaptacji istniejącej wiedzy.

Jeśli chodzi o wymiar makroekonomiczny, począwszy od drugiej połowy XX w. obserwujemy rosnące znaczenie wiedzy jako coraz ważniejszego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego, na tle tradycyjnych czynników - kapitału, pracy czy posiadanych zasobów naturalnych. Nowy kierunek rozwoju gospodarki zaczęły wyznaczać zmiany technologiczne, społeczne, polityczne, jak również globalizacja oraz nieograniczony przepływ informacji. Świat wkroczył w epokę, w której umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz tworzenia wiedzy stały się podstawą sukcesu ekonomicznego. Nowa era w literaturze przedmiotu początkowo nazywana była postindustrialną, później gospodarką wiedzy, cybergospodarką, gospodarką elektroniczną, nową gospodarką, nową ekonomią, ekonomią wiedzy czy coraz bardziej popularną gospodarką opartą na wiedzy (GOW) (Mikuła, 2006, s. 19). Za jej cechy charakterystyczne uznaje się postępującą globalizację, wzrost różnorodnych powiązań między organizacjami prowadzących do konsolidacji i wspólnego wykorzystania posiadanych zasobów, wysoką turbulencję otoczenia czy zmianę stylu życia społeczeństw. Jednak najważniejszym przejawem gospodarki opartej na wiedzy jest traktowanie wiedzy jako podstawowego zasobu tworzącego przewagę konkurencyjną kraju oraz jako podstawy dla tworzenia nowych technologii (Mikuła, 2007, s. 22).

Na drugim biegunie, wiedza jaką dysponują jednostki w coraz większym stopniu decyduje o pozycji na rynku pracy czy szerzej aktywności zawodowej, co w oczywisty sposób przekłada się na ich pozycję społeczną. W literaturze przedmiotu pracę opartą na

wiedzy (*knowledge work*) najczęściej przedstawia się w odróżnieniu od pracy manualnej lub informacyjnej. Praca fizyczna wykonywana jest głównie rękoma. Może wymagać dużych umiejętności, ale zwykle jest powtarzalna i pozostawia niewielkie pole dla inicjatywy i różnorodności w pracy. Podobnie jest w przypadku pracy opartej na informacji. Wymaga często znacznych umiejętności, przy czym element manualny nie jest w niej najważniejszy, jednak pracownik jest kierowany przez wymagania procesowe i ma ograniczone możliwości dla własnej kreatywności (Gurteen, 2006, s. 1). Natomiast praca oparta na wiedzy w swej istocie charakteryzuje się dużą autonomią wykonawcy, małą strukturyzacją, niską rutynizacją, a także wysokim poziomem abstrakcji i kompleksowością. Od pracownika wymaga zaawansowanej wiedzy, kreatywności i otwartości na zmiany (Ramirez i Steudel, 2008, s. 565). Należy jednak podkreślić, iż wyraźnych granic identyfikujących pracę opartą na wiedzy nie wyznacza żaden z jej wymienionych atrybutów. Jedynym jednoznacznym wyróżnikiem jest wartość dodana jaką dzięki realizowanym zadaniom generuje dla organizacji pracownik wiedzy (*knowledge worker*) (Paton, 2009, s. 94).

Pracownik wiedzy zatem to nie stanowisko, a raczej pozycja zajmowana w organizacji, wynikająca z posiadania wysokich kompetencji merytorycznych, intelektualnych, osobowościowych warunkujących określone zachowania i motywacje. Przekładają się one na umiejętności rozwiązywania problemów i szeroki zakres rozumienia organizacji, dla której się pracuje (Czubasiewicz, 2009, s. 249). Początkowo w literaturze przedmiotu za pracowników wiedzy uznawano osoby wysoko wykształcone, posiadające co najmniej tytuł licencjata, dodatkowo posiadające wiedzę „miękką”, oraz z zakresu technologii (Starbuck, 1992; Alvesson, 1993; Blacker, 1995; Sveiby, 1997). Doprowadziło to do powstawania listy dziedzin działalności gospodarczej, które automatycznie powiązane byłyby z pracownikami wiedzy. Zaletą takiego wypunktowania było zwrócenie uwagi na sektory, w których kluczową rolę odgrywały zasoby niematerialne. Do takich branż badacze najczęściej zaliczali: usługi wysokiej techniki (informatyka, telekomunikacja, badania naukowe prace rozwojowe), usługi rynkowe czy finansowe oparte na wiedzy (architektura, działalność prawnicza, doradztwo związane z zarządzaniem, badania i analizy techniczne) (Davenport, 2007, s. 24).

Obecnie w literaturze przedmiotu do kategorii pracowników wiedzy szczególnie zalicza się naukowców, menedżerów, informatyków oraz inżynierów co sprawia, że ustalenie przynależności do danej branży mogłoby okazać się nieprecyzyjne, wręcz

ograniczające i utrudniające zrozumienie fenomenu pracowników wiedzy. Współczesne definicje odnoszą się głównie do posiadanych cech bądź określonych czynności, w których ów pracownicy biorą udział. Najczęściej przedstawia się ich jako osoby wyspecjalizowane w swojej profesji, posiadające unikalne kompetencje, dobrze poinformowane, aktywne i odpowiedzialne (Skrzypek, 2002, s. 679). Źródłem sukcesu jest zaangażowanie, pomysłowość, rozwój i samodoskonalenie. Dążą do uzyskania autorytetu społecznego, co wynika z przeświadczenia o własnej wysokiej wartości. Charakteryzuje ich również niezależność, jako cecha wynikająca z połączenia samodzielności i autonomii. Za najważniejsze cele ich pracy uważa się uczestnictwo w procesach wiedzy takich jak tworzenie, rozpowszechnianie lub wykorzystanie wiedzy w praktyce (Morawski, 2009, s. 40). Warto jednak podkreślić, że samo posiadanie wiedzy czy odpowiedniego wykształcenia nie oznacza, że dana osoba staje się pracownikiem wiedzy. Przykładowo formalna edukacja na poziomie równym ze stopniem doktora nie pozycjonuje działań pracownika jako pracy opartej na wiedzy, gdyż posiadane wykształcenie może być przez niego niewykorzystywane podczas realizacji zadań. Rozwiązaniem jest więc zwrócenie uwagi nie tylko na potencjał pracownika, ale też na potrzeby organizacji. Trafniejsze wydaje się twierdzenie, iż pracownikiem wiedzy staje się osoba, która przez posiadane zdolności może wywierać istotny wpływ na organizację (Kowalski, 2011, s. 319). W praktyce jego poziom uzależniony jest od tego, jaką rolę spełnia w przedsiębiorstwie.

W ramach niniejszej rozprawy interesuje nas szczególnie kontekst organizacyjny a więc powstawanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw, dla których wykorzystanie wiedzy odgrywa kluczową rolę, decydując o ich pozycji konkurencyjnej i sukcesie ekonomicznym<sup>3</sup>. Zanim przedstawimy podstawowe kierunki i ustalenia w nurcie badań nad przedsiębiorstwami jako organizacjami wiedzy warto wyjaśnić kluczowe pojęcia: wiedza w kontekście prowadzenia działalności gospodarczej, przedsiębiorstwo wiedzochłonne oraz przedsiębiorczość wiedzochłonna.

Samo pojęcie wiedzy jest problematyczne, ponieważ w wielu opracowaniach jest ono przedstawione jako ukryte i subiektywne, a z drugiej zweryfikowane, funkcjonalne i prawdziwe (Alvesson i Karreman, 2001). W literaturze anglojęzycznej stosuje się terminu *knowledge* oznaczającego informację, która została pozyskana i przeanalizowana, w taki sposób by mogła zostać zastosowana do rozwiązania problemu

---

<sup>3</sup>Oprócz przedsiębiorstw organizacjami wykorzystującymi wiedzę są n.p. instytuty badawcze czy wyższe uczelnie ale także instytucje publiczne.

lub podjęcia decyzji (Oxford Dictionaries, 2010). Słownik języka polskiego natomiast precyzuje definicję wiedzy jako ogół wiadomości zdobyty dzięki uczeniu się, znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś<sup>4</sup>. Z kolei według Encyklopedii PWN wiedza, w węższym znaczeniu to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania<sup>5</sup>. Z punktu widzenia wykorzystania wiedzy w prowadzeniu działalności gospodarczej, najczęściej przytaczaną definicją jest ta sformułowana przez T. Davenporta i L. Prusaka, która określa wiedzę jako spójną kombinację posiadanych informacji, wiedzy zawodowej, doświadczenia i przyjętego systemu wartości, która wpływa na poziom kwalifikacji jednostki i decyduje o umiejętnościach przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Powstaje i jest stosowana w ludzkich umysłach. Natomiast w organizacjach wiedza nie jest jedynie zapisana w dokumentach i bazach danych, lecz również w zwyczajach organizacyjnych, procesach, praktykach i normach (Davenport i Prusak, 1998, s. 32). Ostatnia przytoczona definicja wskazuje, iż wiedza nie tylko jest mocno spersonifikowana i ściśle związana z czynnikiem ludzkim, ale również opiera się na informacjach, doświadczeniu, ludzkiej intuicji oraz umiejętności efektywnego wykorzystania jej w działaniu.

W wymiarze historycznym w ramach prowadzonej działalności przedsiębiorstwa zawsze wykorzystywały pewne elementy wiedzy. Zmiana warunków funkcjonowania na przełomie XX i XXI w. spowodowała, że potencjalnych zwycięzców w grze rynkowej nowej ekonomii zaczęto upatrywać w przedsiębiorstwach wykorzystujących wiedzę w sposób bardzo intensywny. W literaturze przedmiotu takie przedsiębiorstwa określa się najczęściej jako wiedzochłonne (*knowledge-intensive firm*) (Stewart, 1997; Sveiby, 1997), które koncentrują się na pracy opartej na wiedzy (*knowledge work*), angażując w tym celu pracowników wiedzy (*knowledge worker*) (Pietruszka-Ortyl 2012, s. 40). W pierwszej fazie badań w tym nurcie, przedsiębiorstwa wiedzochłonne kojarzone były z profesjonalnymi firmami usługowymi takimi jak kancelarie prawne, biura księgowo, agencje doradztwa, agencje reklamowe, banki inwestycyjne itp. (Sveiby i Riesling, 1986; Starbuck, 1992; Winch i Schneider, 1993, s. 923-937; Alvesson, 2001, s. 863-886; McGrath, 2005, s. 549-566; Morris, 2001, s. 819-838). O pozycji konkurencyjnej takich firm decydowało zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych pracowników (Bosch-Sijtsema i in., 2009, s. 533). Z późniejszym

---

<sup>4</sup> Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 31.08.2021.

<sup>5</sup> Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl>, data dostępu: 31.08.2021.



rozwojem technologicznym grupę tą poszerzono także o przedsiębiorstwa zajmujące się badaniami i rozwojem (przede wszystkim o firmy badawcze, farmaceutyczne oraz przedsiębiorstwa wysokich technologii opierające swój rozwój na pracy inżynierów sprzętu i oprogramowania) (Alvesson, 2004, s. 18).

Współcześnie firmy wiedzochłonne uważane są za nowy typ organizacji, różniący się znacznie od przedsiębiorstw pracochłonnych i kapitałochłonnych. Ich podstawowym wyróżnikiem jest unikalne i trudne do uchwycenia doświadczenie pracowników wiedzy traktowane jako bazowy kapitał. To sprawia, że większościowy składnik zasobów firm wiedzochłonnych stanowią zasoby niematerialne oparte na wiedzy. Z punktu widzenia efektywnego wykorzystania tych zasobów kluczowe znaczenie ma sprawne zarządzanie wiedzą. W tym celu firmy często korzystają z otwartych systemów komunikacyjnych, gwarantujących swobodny dostęp do wiedzy a także kreują kulturę wspólnoty profesjonalistów promując i wzmacniając postawy angażowania się w procesy dzielenia wiedzą. Ważnym elementem w tych działaniach jest także odejście od zhierarchizowanych, sztywnych struktur i formalizacji, przyjmując elastyczne podejście do pracy np. w odniesieniu do godzinnego wymiaru zatrudnienia oraz miejsca wykonywanej pracy (Kobyłko i Morawski, 2006, s. 121-122). Szczególnym przejawem efektywnego zarządzania wiedzą jest również współpraca z otoczeniem. Motywem tworzenia sieci partnerskich jest wymiana i dostęp do strategicznych zasobów wiedzy. W tym celu firmy stają się uczestnikami bogatej palety interakcji opartych na kooperacji: pionowych (pomiędzy firmami a klientami oraz dostawcami) oraz poziomych (pomiędzy równorzędnymi firmami, albo firmami i uczelniami, instytucjami badawczymi lub agencjami rządowymi). W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają relacje z klientami, będące nie tylko podstawą ich utrzymania ale dodatkowo umożliwiające angażowanie klientów do współpracy, którzy niejednokrotnie samodzielnie realizują pewne fazy tworzenia produktów lub usług (Kobyłko i Morawski, 2006, s. 126).

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że w teorii przedsiębiorstw wiedzochłonnych, kontekst jaki przypisuje się pojęciu wiedzy jest bardzo szeroki. Po pierwsze swym zakresem obejmuje zarówno poziom indywidualny związany z wiedzą pracownika wiedzy jak i poziom organizacyjny dotyczący wiedzy znajdującej się w przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu. Po drugie samo znaczenie wiedzy wychodzi poza ramy powszechnych definicji, według których zasób ten powiązany jest z danymi oraz informacjami. Na poziomie jednostki wiedza rozumiana jest jako połączenie

wykształcenia, doświadczenia, intuicji z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, zaangażowania i motywacji. Jest jakością, którą dysponują ludzie czyniąc ich świadomymi tego jak z niej korzystać. Cechą wiedzy jest jej ściśle powiązanie z jej posiadaczem co oznacza, że również przemieszcza się wraz z daną osobą. Jest nabywana i rozwijana w trakcie kontaktu i współdziałania z innymi jednostkami lub podmiotami tworząc ramy dla oceny nowych doświadczeń i informacji, dzięki czemu pomaga w dostrzeganiu, tworzeniu i wykorzystywaniu pojawiających się szans i zagrożeń. Natomiast w kontekście organizacyjnym wiedza traktowana jest jako baza technologii i kompetencji pracowników osadzona w nowych produktach, usługach lub rozwiązaniach. Dotyczy takich procesów jak uczenie się, absorpcja, transfer czy tworzenie wiedzy (Nonaka i Takeuchi, 2000; Malebra i McKelvey, 2019, s. 563-564).

Wyłaniająca się pod koniec XX w. kultura technologicznych start-upów uwiarydlała potrzebę uzupełnienia teorii firm wiedzochłonnych o przedsiębiorczą aktywność pracowników wiedzy, którzy wdrażali innowacyjne produkty i usługi, co w efekcie zapoczątkowało wprowadzenie pojęcia przedsiębiorczości wiedzochłonnej (przedsiębiorczości opartej na wiedzy) (Brännback i in., 2003, s. 1). Za badania, które w ostatnich latach istotnie przyczyniły się do uporządkowania aparatu pojęciowego oraz ujednoczenia obrazu przedsiębiorczości wiedzochłonnej niewątpliwie można uznać europejskie projekty: KEINS (*Knowledge-based Entrepreneurship: Institutions, Networks and Systems*) - realizowany w latach 2004 – 2008 oraz AEGIS (*Advancing Knowledge-Intensive Entrepreneurship and Innovation for Economic Growth and Social Well-being in Europe*) - realizowany w latach 2009 - 2012. Warto zwrócić uwagę, że za oba projekty odpowiedzialna była ta sama grupa naukowców (Malerba, 2010; Malerba i in., 2016). Badacze na szeroką skalę dokonali próby określenia znaczenia oraz funkcji jaką pełnią działania przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Przedmiotem badań stała się zatem aktywność gospodarcza młodych i innowacyjnych firm w obszarze pozyskiwania, integracji i wykorzystywania zasobów niematerialnych. W literaturze przedmiotu omawiane projekty można uznać za pierwsze badania o tak dużym znaczeniu dla teorii związanej z tym rodzajem innowacyjnych przedsiębiorstw. W efekcie została opracowana specyfika funkcjonowania młodych przedsiębiorstw opartych na wiedzy licznie wykorzystywana w późniejszych pracach przez wielu autorów (por. Karagouni i Kalesi, 2011; McKelvey i Lassen, 2013a; Hirsch-Kreinsen i Schwinge, 2014, Gifford i in., 2021). W niniejszej pracy przyjmuje się, że koncepcja przedsiębiorczości wiedzochłonnej (opartej na wiedzy) odnosi się do młodych firm

intensywnie wykorzystujących istniejącą wiedzę w celu tworzenia nowych jej zasobów oraz wdrażania innowacyjnych produktów lub usług. Zgodnie z powyższym założeniem pierwszym elementem definiującym owe firmy jest młody wiek, który nawiązuje do fazy uruchomienia nowego przedsięwzięcia począwszy od powstania określonego pomysłu, przez jego wdrożenie i realizację aż do uzyskania zamierzonych korzyści ekonomicznych. Na tym etapie dochodzi do identyfikacji sposobności biznesowej przez pracownika wiedzy czego efektem jest realizacja jego własnych działań przedsiębiorczych. Drugim charakterystycznym elementem przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest szczególna aktywność polegająca na wykorzystywaniu i integrowaniu istniejącej wiedzy, a także tworzeniu jej nowych kombinacji. Aktywność ta wspierana jest przede wszystkim przez zjawisko dyfuzji technologii pochodzącej z całej gospodarki, dzięki czemu firmy sprawnie adoptują nowe rozwiązania będące efektem tzw. rozlewu wiedzy (*spillover effects*). Dostępna w ten sposób wiedza staje się podstawą do dalszego nowego zastosowania jej w praktyce, co wiąże się z kolejną cechą jaką jest innowacyjność. W przypadku przedsiębiorstw opartych na wiedzy pojęcie to oznacza umiejętność przekształcania istniejącej wiedzy w nowe rozwiązania nierzadko będące efektem własnej działalności badawczo-rozwojowej i szerokiej współpracy z otoczeniem. W ten sposób proces innowacyjny staje się coraz bardziej procesem sieciowym, w którym występuje coraz większa liczba uczestników o bardzo wyspecjalizowanych umiejętnościach i zasobach, różniących się specyfiką i motywami działania. Dodatkowo innowacyjne zachowanie pozwala firmom nie tylko wprowadzać nowe metody produkcji ale także otwierać nowe rynki zbytu lub zdobywać nowe źródła zasobów, co w rezultacie prowadzić może do nowej konfiguracji na rynku. Efektem wyżej wymienionej specyfiki funkcjonowania młodych i innowacyjnych przedsiębiorstw wiedzochonnych jest ich tempo w jakim się rozwijają. Firmy te wykazują silną dynamikę wzrostową podstawowych parametrów ekonomicznych takich jak przychody ze sprzedaży lub zatrudnienie czy w konkretnych przejawach działalności: liczba wdrożonych innowacji, liczba rodzajów produktów, czy liczba krajów, na których funkcjonuje firma (McKelvey i Lassen, 2013a, s. 121).

Reasumując można stwierdzić, że przedsiębiorstwa wiedzochłonne to organizacje, których zasadniczym zasobem są zasoby niematerialne, stanowiące specyficzną konfigurację wykorzystywanych informacji, ludzkich kompetencji i relacji. Firmy te w szczególności koncentrują się na ciągłym procesie zdobywania wiedzy i implementacji jej w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych. W

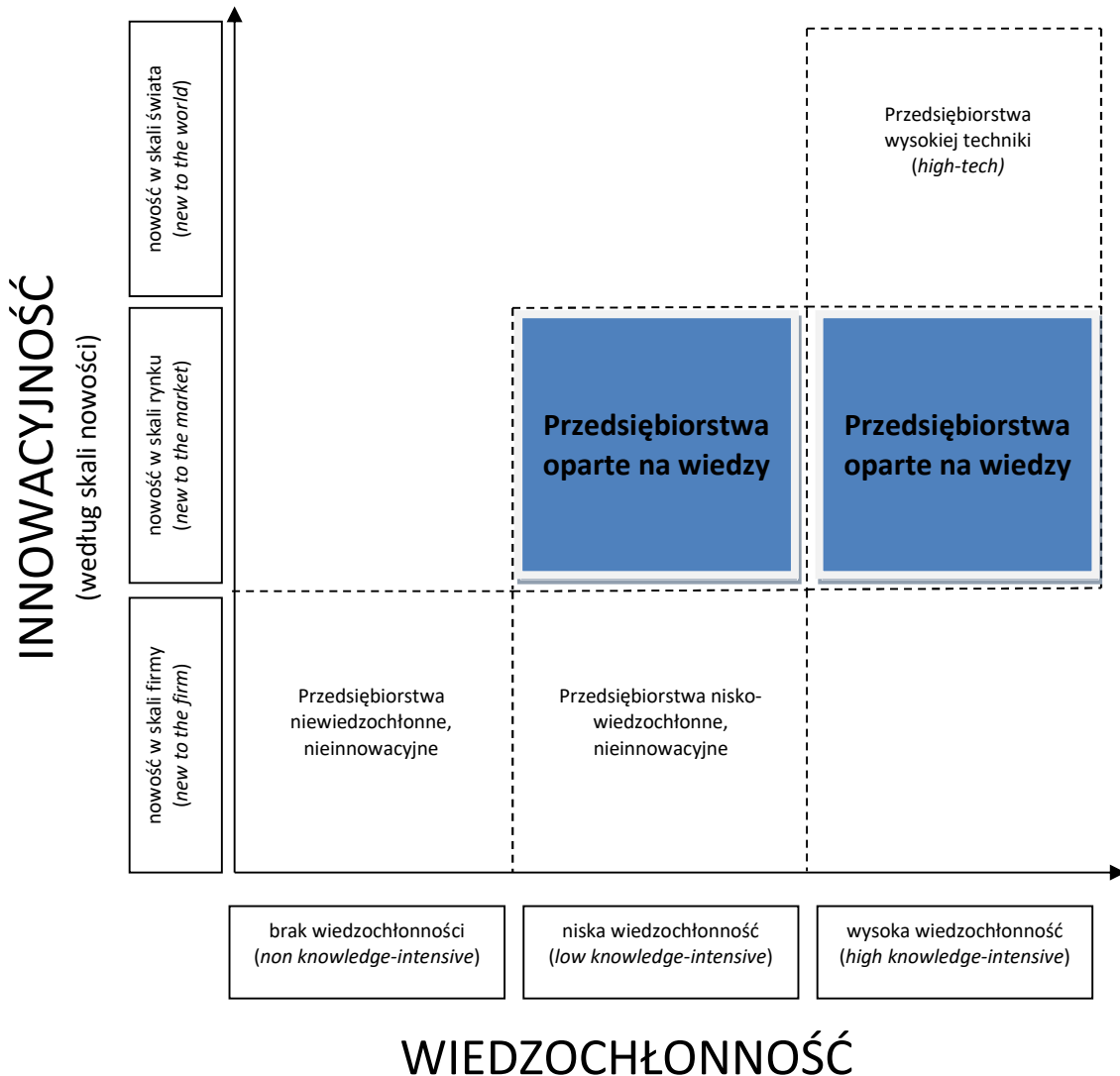
przedsiębiorstwach tych istotną rolę odgrywają wysokiej klasy specjaliści tzw. pracownicy wiedzy, których umiejętności, wiedza merytoryczna oraz poziom formalnego wykształcenia przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, co w rezultacie wpływa na przewagę konkurencyjną. Dodatkowo firmy te wchodzą w różnego rodzaju powiązania ze swoim otoczeniem, tworząc organizacje sieciowe z dominującymi cechami wirtualności. Można zatem stwierdzić, że ich struktura i kultura organizacyjna podporządkowana jest w decydującym stopniu procesom zarządzania wiedzą, która staje się ideą przewodnią zarządzania całą organizacją. Oczywiście wskazane cechy i tendencje nie wyczerpują w pełni problematyki i zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw wiedzochłonnych, jednak przedstawiona w niniejszej pracy charakterystyka stanowi istotny element odróżniający je od organizacji tradycyjnych nie przejawiających cech przedsiębiorstw ery wiedzy.

#### **1.4. Wykorzystanie wiedzy a poziom innowacyjności**

Czy i w jakim stopniu wysoka intensywność wykorzystania wiedzy w prowadzonej działalności łączy się ze wdrażaniem innowacji przez wiedzochłonne przedsiębiorstwa? Rysunek 8 ilustruje złożony obraz zależności w tej dziedzinie. W lewym dolnym rogu znajdują się firmy o niskiej stopniu wykorzystania wiedzy i praktycznie nie wdrażające innowacji, jeśli nie liczyć rozwiązań powszechnie znanych w danej branży a wcześniej nie stosowanych w danej firmie. Jak wyjaśnialiśmy wcześniej (rozdział 1, p. 1.1.) dla potrzeb statystyki aktywności innowacyjnej uwzględnia się także poziom „nowość w skali firmy”, który w niniejszej pracy nie jest traktowany jako przejaw innowacyjności.

W praktyce wśród przedsiębiorstw wiedzochłonnych, intensywność wykorzystania wiedzy w prowadzonej działalności jest bardzo zróżnicowana. Pierwszy poziom na skali wiedzochłonności (*low knowledge-intensive*) występuje wtedy gdy firma opiera się na wiedzy własnych pracowników i dopiero buduje firmowy system gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy w prowadzonej działalności. Gdy takie wewnątrz-firmowe bazy wiedzy będą znacznie rozbudowane a zawartość chroniona (patenty, umowy o poufności) oraz gdy stworzone zostaną wyspecjalizowane komórki odpowiedzialne za prace badawcze i wdrażanie innowacji, możemy mówić o wysokiej wiedzochłonności (*high knowledge-intensive*).

**Rysunek 8. Podział przedsiębiorstw w zależności od poziomu wykorzystania wiedzy i poziomu innowacyjności**



Źródło: opracowanie własne.

Wiedzochłonność o niskiej skali intensywności nie zawsze musi się wiązać z wdrażaniem innowacji. Tak będzie np. w przypadku renomowanej kancelarii prawniczej, która opiera swój sukces na zatrudnieniu wysokiej klasy specjalistów a jednocześnie w bieżącej działalności stosuje tradycyjne metody nie wdrażając innowacji, może poza tymi na najniższym poziomie (nowość w skali firmy). Równoległe ten poziom intensywności wykorzystania wiedzy daje wielu firmom możliwość twórczej adaptacji istniejących rozwiązań, które to adaptacje będą stanowiły nowość w skali rynku, na którym działa firma. Największą aktywność innowacyjną realizują podmioty o bardzo wysokiej intensywności wykorzystania wiedzy. Tu będą się pojawiać innowacje stanowiące nowość w skali światowej choć będą to przypadki

stosunkowo rzadkie a najczęściej są to twórcze adaptacje będące nowością w skali rynku, na którym działa firma. Prezentowana wyżej strategia „im owacji” (rozdział 1, p. 1.1.) zakłada równoległe wdrażanie najnowszych technologii i adaptacji istniejących rozwiązań z wykorzystaniem wspólnej dla obydwu kierunków działalności innowacyjnej platformy technologicznej.

### 1.5. Wykorzystanie wiedzy przez młode i dojrzałe innowacyjne firmy

W pierwszym etapie badań nad przedsiębiorstwami wiedzochłonnymi uwaga badaczy skupiała się na dużych dojrzałych organizacjach. Dopiero w dalszym etapie uwzględniono specyfikę firm młodych, rozpoczynających działalność. Młody wiek implikuje, że są to zazwyczaj organizacje o niewielkich rozmiarach. Jak ilustruje Tabela 1 między obydwoma grupami występują istotne różnice jeśli chodzi o zakres i sposób wykorzystania wiedzy.

**Tabela 1. Wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwach młodych i dojrzałych**

Obszar	Firmy młode	Firmy dojrzałe
Zatrudnienie fachowców (pracowników wiedzy)	Założyciele podstawowymi fachowcami, początki zatrudnienia pracowników o potrzebnych kwalifikacjach	Zorganizowany system zatrudniania pracowników realizowany przez wyspecjalizowane służby
Szkolenia	Szkolenia <i>on the job</i>	Formalne szkolenia poza stanowiskiem pracy
Dzielenie się wiedzą	Codienne interakcje między pracownikami a właścicielem, spotkania zespołów, poczta pantoflowa	Kodyfikacja wiedzy w postaci dokumentacji oraz poprzez systemy informatyczne
Wykorzystanie wiedzy	Wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy poprzez budowę relacji z otoczeniem	Wykorzystywanie własnych rozwiązań poprzez budowę własnego pionu badawczo-rozwojowego,
System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	Niska sprawność przy wdrażaniu systemów zarządzania wiedzą	Zatrudnianie menedżerów do spraw wiedzy, wdrażanie specjalnych systemów motywacyjnych wynagradzających za dzielenie się wiedzą
Ochrona własności wiedzy (intelektualnej)	Nieformalne metody ochrony własności intelektualnej (np. tajemnica firmy)	Formalne metody ochrony własności intelektualnej (np. patenty, licencje)

Źródło: opracowanie własne.

Młode firmy mają zazwyczaj ograniczone zasoby ludzkie oraz finansowe co znacznie wpływa na wykorzystanie przez nie wiedzy. Po pierwsze, nie mogą sobie pozwolić na zatrudnienie najlepszych specjalistów z branży. Dlatego na początkowym etapie

wykorzystywana jest głównie wiedza założyciela sprawiając, że staje się on centralną postacią młodej firmy. Dojrzałe firmy natomiast z czasem tworzą zorganizowany system zatrudniania pracowników realizowany przez wyspecjalizowane działy (McKelvey i Lassen, 2013a). Po drugie z uwagi na ograniczone zasoby finansowe młode firmy nie zawsze mogą pozwolić sobie na formalne szkolenia poza stanowiskiem pracy. W tym zakresie najczęściej decydują się na tzw. trening przez pracę (szkolenie *on the job*), czyli szkolenie polegające na przekazywaniu określonej, potrzebnej wiedzy, kształtowaniu umiejętności i zachowań na zajmowanych przez pracowników stanowiskach pracy. Metoda ta jest szczególnie przydatna w stosunku do nowo zatrudnionych pracowników, do przekwalifikowania już zatrudnionych osób lub modyfikacji zakresu obowiązków (Sokół, 2002, s. 67). W przeciwieństwie do dojrzałych firm, nowo powstałe przedsiębiorstwa nie poświęcają dużo uwagi kodyfikacji swojej wiedzy w postaci dokumentacji czy poprzez wdrażanie systemów informatycznych. Większość komunikacji i przepływu wiedzy odbywa się poprzez codzienne interakcje między pracownikami a właścicielem, spotkania zespołów czy też pocztę pantoflową. Z drugiej strony jak wskazują badania, takie formy transferu wiedzy okazują się być bardzo efektywne dla młodych firm, które z reguły osiągają niewielkie rozmiary, działają na ograniczonym obszarze czy też posiadają płaską strukturę organizacyjną (Desouza i Awazu, 2006). Młode firmy znacznie częściej wykorzystują wiedzę z zewnątrz, tworząc bliskie relacje z klientami, partnerami biznesowymi czy też instytucjami badawczymi. W tym obszarze dojrzałe firmy nierzadko decydują się na tworzenie własnego pionu badawczo-rozwojowego, opierając tym samym swoje działania na własnych rozwiązaniach. Tymczasem przeprowadzone badania dotyczące systemów zarządzania wiedzą w młodych firmach wykazały niską sprawność przedsiębiorców we wdrażaniu strategii zarządzania wiedzą (Perechuda i Stosik, 2003). Z uwagi na ograniczone zasoby przedsiębiorstwa te często nie decydują się na zatrudnianie menedżerów do spraw wiedzy czy też wdrażanie specjalnych systemów motywacyjnych wynagradzających za dzielenie się wiedzą, co z drugiej strony charakterystyczne jest dla dojrzałych organizacji. W efekcie młode firmy rzadko decydują się na formalne metody ochrony własności intelektualnej takie jak patenty czy licencje (uit Beijerse, 2000; McKelvey i Lassen, 2013a). Warto jednak zaznaczyć, że brak inwestycji w specjalistyczny personel, technologię i infrastrukturę do rozpowszechniania wiedzy oraz w odpowiednie systemy zarządzania wiedzą nie oznacza wcale, że młode firmy nie mogą skutecznie rozwijać się a nawet konkurować

na rynku. Wręcz przeciwnie, ich mocną stroną w początkowym etapie funkcjonowania jest specjalistyczna wiedza założyciela oraz umiejętność tworzenia wspólnej bazy wiedzy, która pozwala na łatwiejszą komunikację oraz tworzenie wspólnego kontekstu interpretacji. W dalszej części rozważań skupimy się na wykorzystaniu wiedzy w specyficznej grupie przedsiębiorstw opartych na wiedzy, zdefiniowanych w niniejszej pracy jako młode firmy wdrażające innowacje bazujące na twórczej adaptacji istniejących rozwiązań. Analiza dotyczy procesu uruchomienia nowego przedsięwzięcia oraz jego funkcjonowania w początkowym etapie rozwoju.

### **1.6. Wykorzystanie wiedzy w procesie tworzenia nowego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy**

Jak już zostało wspomniane, w niniejszej pracy przyjmuje się, że koncepcja przedsiębiorstw opartych na wiedzy odnosi się do młodych firm intensywnie wykorzystujących istniejącą wiedzę w celu tworzenia nowych jej zasobów oraz wdrażania innowacyjnych wyrobów lub usług. W tym kontekście młody wiek firmy nawiązuje do pierwszej fazy uruchomienia nowego przedsięwzięcia, w którym realizuje się akt przedsiębiorczy pracowników wiedzy polegający na wdrożeniu atrakcyjnego pomysłu biznesowego. Zdaniem wielu autorów proces przedsiębiorczy jest procesem konceptualizacji i działania, w którym sposobności odgrywają decydującą rolę (Kurczewska, 2013, s. 82-84). Rozpoczyna się od identyfikacji idei i przebiega poprzez fazę definiowania koncepcji i szacowania zapotrzebowania na różne zasoby. Jest to etap twórczy, ale jednocześnie dość konkretny, gdyż koncepcja musi uwzględniać kontekst i opierać się na wiedzy pozyskanej przez przedsiębiorcę. W literaturze przedmiotu okres ten nazywany jest etapem przedzałożycielskim lub przygotowawczym (*nascentstage*), w którym formułowane są pierwsze cele i działania co prowadzi ostatecznie do opracowania studium wykonalności (Zięba, 2016). Jego uzupełnieniem jest etap realizacyjny (rozruchu), w którym podmiot gospodarczy rozpoczyna działalność i następuje wczesna faza rozwoju przedsiębiorstwa, która może charakteryzować się zróżnicowaną dynamiką i przebiegiem (Matejun, 2011, s. 65). Zatem analizując proces kreowania nowych przedsięwzięć, należy rozpatrywać go w szerszej perspektywie. Stąd też w niniejszej pracy zakłada się, że obejmuje on zarówno fazę przygotowawczą uwzględniającą identyfikację sposobności, jej ocenę, decyzję o jej wykorzystaniu jak i fazę rozruchu. Istota fazy rozruchu zawiera się w semantycznym znaczeniu tego słowa i oznacza wprawianie w ruch statycznych zasobów (np. finansowych, ludzkich,



materialnych), które zostały zorganizowane w ramach nowego przedsiębiorstwa (Cieślik, 2010, s. 363).

Badacze utożsamiający aktywność przedsiębiorczą z pierwszym etapem rozwoju stają przed trudnym wyzwaniem określenia granicy oddzielającej fazę przedsiębiorczą od "normalnego" okresu funkcjonowania firmy. W praktyce badań naukowych i w systemach statystycznych wspomnianą granicę określa się przyjmując określony wiek młodej firmy kończący fazę przedsiębiorczą. W głównym nurcie badań przyjmuje się najczęściej, że faza przedsiębiorcza kończy się po 5–8 latach od rozpoczęcia działalności (Cieślik, 2014, s. 30). Dla porównania, znacznie krótszy okres fazy przedsiębiorczej przyjmuje się w realizowanym od 1999 r. międzynarodowym projekcie badawczym Global Entrepreneurship Monitor (GEM). W tym przypadku kategoria początkujących przedsiębiorców obejmuje osoby przygotowujące się do uruchomienia firmy oraz te, które prowadzą działalność, jednak nie dłużej niż 42 miesiące (3,5 roku) (Raport z badania..., 2020, s. 33). Z kolei badacze innowacyjnej przedsiębiorczości opartej na wiedzy uważają, że w przypadku tej grupy firm potrzebny jest nieco dłuższy okres i przyjmują wiek 8 lat do zakwalifikowania firmy jako młodej (por. Malerba, 2010; Malerba i in., 2016). Taką cezurę wiekową przyjmujemy w badaniach własnych obejmujących młode przedsiębiorstwa oparte na wiedzy (por. rozdział 3, p. 3.5.1.). Zaletą kryterium wieku firmy dla określenia fazy przedsiębiorczej jest łatwość jego stosowania. Jednak rodzi to szereg wątpliwości natury metodycznej ze względu na dalece niejednolity proces zakładania i organizowania się nowych przedsięwzięć. Przedsiębiorca nie zakłada od razu firmy, tworzy ją poprzez działania takie jak: pozyskiwanie surowców, rozwój produktu lub usługi, zatrudnianie pracowników, pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, zbieranie informacji od klientów. W dodatku działania te dokonywane są z różnym nasileniem, w różnej kolejności oraz w różnych odstępach czasu (Delmar i Shane, 2004, s. 385). W tym kontekście interesujące są próby jakościowego określenia linii demarkacyjnej oddzielającej fazę przedsiębiorczą od "normalnego" okresu funkcjonowania firmy. Przykładem może tu być koncepcja „platformy stabilnego biznesu” zaproponowana przez M. Kłofstena (2010), gdzie zakończenie początkowego etapu rozwoju określa się na podstawie osiągnięcia określonego poziomu zaawansowania w kluczowych obszarach funkcjonowania firmy. Jednak ta interesująca koncepcja okazała się trudna do zastosowania i nie znalazła szerszego uznania wśród badaczy.

Z perspektywy przedsiębiorstw opartych na wiedzy, na etapie tworzenia się nowego przedsięwzięcia centralną postacią jest pracownik wiedzy podejmujący samodzielną próbę wdrożenia atrakcyjnych pomysłów biznesowych. Biorąc pod uwagę charakterystykę tej grupy ludzi oraz korzystając z dorobku psychologii kognitywnej oraz behawioralnej można wskazać szereg czynników wpływających na ich zdolność do identyfikacji szans, a tym samym określić sposób formowania się przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Punktem wyjścia jest powszechne wśród badaczy twierdzenie, że źródłem sposobności przedsięwzięczych jest dostęp do informacji, dzięki którym dana osoba zaczyna myśleć w określony sposób (Shane i Venkataraman, 2000; Shane, 2003). W przypadku pracowników wiedzy dostęp do informacji kształtowany jest przede wszystkim przez posiadany wysoki poziom wykształcenia, bogate doświadczenie (w tym zawodowe) oraz dostępne sieci społeczne. Odpowiednia edukacja jest źródłem zarówno wiedzy jak i specjalistycznych umiejętności, do których nie wszyscy mają równy dostęp. Choć prowadzone badania dotyczące relacji: poziom edukacji - odkrywanie szans biznesowych nie dały jednostronnych wyników, to generalnie w literaturze przedmiotu uznaje się pozytywny wpływ wykształcenia na zachowania przedsięwzięcze (Davidsson i Honig, 2003, s. 301-331). Podobnie jest z wcześniejszym doświadczeniem, które najczęściej przybiera formę obserwacji działań przedsięwzięczych lub pełnionego wcześniej stanowiska. Zdarza się, że inicjatorzy nowych pomysłów dorastają w rodzinie, w której członkowie prowadzą firmę, co pozwala zdobyć elementarną wiedzę związaną z przedsiębiorczością. W ten sposób przyszli przedsiębiorcy od wczesnego dzieciństwa przyswajają normy, wartości oraz wzorce zachowań, które mają wpływ na kształtowanie późniejszych postaw przedsięwzięczych. Wpływ na proces uczenia się wywierają również osoby prowadzące działalność gospodarczą, znajdujące się w otoczeniu (poza rodziną). W ten sposób kształtuje się "startowy pakiet wiedzy" potencjalnego przedsiębiorcy (Glinka i Gudkova, 2011, s. 142). Kolejną cenną formą zdobywania doświadczenia przez przedsiębiorcę jest wcześniejsza praca zawodowa. Według wielu autorów jest ona podstawą do późniejszych prób biznesowych, gdyż najskuteczniej pomaga w rozpoznaniu szansy rynkowej (Ardichivili i in., 2003, s. 105-123; Gompers i in., 2005, s. 577-614;). W tym kontekście szczególnie znaczenia nabiera doświadczenie związane z:

- podstawami funkcjonowania danej branży,
- rynkiem, na którym działa przedsiębiorstwo,

- wymaganiami klientów,
- sposobami zaspokajania potrzeb na danym rynku.

Z punktu widzenia wdrażania nowych rozwiązań, istotne staje się doświadczenie związane ze stanowiskiem, na którym wykorzystuje się wiedzę techniczną oraz organizacyjną (Colombo i Grilli, 2005, s. 795-816; Ganotakis, 2012, s. 495-515). Techniczne zdolności założyciela firmy mogą być uznawane za elementy determinujące działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. W tej kwestii przewagę mają przedsiębiorcy wywodzący się ze świata nauki, gdyż ich wcześniejsze doświadczenia często zawężone są do dziedziny, w której prowadzili badania. Doświadczenie organizacyjne natomiast pomaga w podejmowaniu ważnych decyzji oraz opracowaniu odpowiedniej strategii dla przedsiębiorstwa. Dzięki niemu przedsiębiorcy nabywają umiejętność odczytywania sygnałów pochodzących z rynku, dostosowywania się do zmian oraz rozpoznawania szans rynkowych (Choi i Shepherd, 2004, s. 377-395; Lynskey, 2004, s. 159-96). Równoległe wcześniejsza praca etatowa pozwala budować sieć osobistych powiązań stanowiących istotne źródło wiedzy. Największy wpływ w procesie uczenia się wywierają klienci, kontrahenci i inni przedsiębiorcy. Podstawową korzyścią utrzymywania bliskich relacji jest korzyść w postaci wymiany wiedzy oraz doświadczenia, natomiast prowadzenie otwartych dyskusji może prowadzić do identyfikacji pojawiających się na rynku szans i krystalizacji pomysłów na nowe przedsięwzięcia biznesowe (Glinka i Gudkova, 2011, s. 144-145). Można zatem stwierdzić, że zasób wiedzy posiadany przez inicjatorów nowych przedsięwzięć ma charakter dynamiczny. Po pierwsze zawiera zarówno wiedzę deklaratywną jak i proceduralną, w tym umiejętności, które razem tworzą indywidualne kompetencje przedsiębiorcze decydujące często o powodzeniu w biznesie. Po drugie zasób ten jest ciągle aktualizowany i wzbogacany. W ten sposób posiadana wiedza pozwala przyszłym przedsiębiorcom lepiej przewidywać, kojarzyć fakty oraz podejmować decyzje dzięki czemu będą mogli bronić się przed destrukcyjnym działaniem otaczającej ich zmienności.

Wypadkową powyższych czynników są cechy indywidualne pracowników wiedzy, które także sprzyjają kompetencjom kognitywnym. Zaliczyć do nich można inteligencję, kreatywność, logiczne myślenie czy zdolność absorpcji wiedzy (Delmar i Wennberg, 2010, s. 17-18). Sposobności zatem stają się "produktem" umysłu jednostki, wynikiem myślenia, łączenia faktów, kojarzenia, analizowania i refleksji. Dodatkowo doświadczenie nabyte w przedsiębiorstwach, w których stosuje się praktyki ciągłego

poszukiwania szans rynkowych wykształca w pracownikach wiedzy tzw. czujność przedsiębiorczą (*entrepreneurial alertness*) polegającą na dostrzeżeniu bez nadmiernego wysiłku poszukiwawczego możliwości biznesowych przeoczonych przez innych (Hirsch-Kreinsen i Schwinge, 2016, s. 216). W rezultacie uprzednich doświadczeń zawodowych pracownicy wiedzy stają się aktywnymi obserwatorami otoczenia i zmian w nim zachodzących. Zmiany te dotyczące głównie technologii, demografii, rynków i polityki przekształcają się w odpowiednie sposobności będące źródłem działań przedsiębiorczych. Mogą przyjmować formę rozwiązań dla niezaspokojonych dotąd potrzeb, nierozwiązanych problemów lub nieefektywnie przebiegających procesów. W reakcji na zidentyfikowane zmiany w otoczeniu pracownicy wiedzy posługują się pewnymi istniejącymi schematami odwołując się do posiadanej wiedzy oraz doświadczenia, lecz szukają nowych sposobów do ich wykorzystania. Ich postępowanie ma charakter przyczynowo-skutkowy oparte na racjonalnej kalkulacji. Najczęściej rezultatem takiego sposobu działania są produkty i usługi o imitacyjnym charakterze nowości. Można zatem stwierdzić, że zaangażowanie pracowników wiedzy w proces przedsiębiorczy przybiera formę systematycznego, zaplanowanego, racjonalnego poszukiwania i odkrywania dynamiki zależności w zachodzącym w świecie zewnętrznym.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że pracownicy wiedzy decydujący się na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej wywodzą się głównie z dużych korporacji lub ze środowiska akademickiego (Delmar i Wennberg, 2010; McKelvey i Lassen, 2013a). Osiągają ponadprzeciętne zarobki i mają wysoki status zawodowy. Zdawać by się mogło, że takie "cieplarniane warunki" zwiększają percepcję ryzyka i ograniczają skłonność do podejmowania działalności gospodarczej na własną rękę. Zdaniem F. Delmara i K. Wennenberga pracownicy wiedzy, którzy rezygnują z etatu by samodzielnie podejmować próby przedsiębiorcze szukają sposobów do dalszego rozwoju (2010, s. 9). Dodatkowo decyzja o uruchomieniu własnej firmy może być wzmocniona poprzez brak satysfakcji z funkcjonowania w ramach dużej korporacji, poczucie wypalenia się czy niemożność awansu w ramach hierarchicznej struktury dużej firmy (Hellman, 2007, s. 919-933; Cieślík, 2014, s. 66). Sposób formowania się przedsiębiorstw opartych na wiedzy wskazuje na ważną rolę jaką pełnią organizacje macierzyste pracowników wiedzy. Bardzo często to właśnie one stanowią źródło specyficznej wiedzy, technologii lub rozwiązań, prowadząc tym samym do identyfikacji określonej sposobności biznesowej. Można wręcz stwierdzić, że w ten sposób wspierają

fazę przygotowawczą nowego przedsięwzięcia ograniczając ryzyko typowe dla niezależnych start-upów obarczonych szczupłością zasobów oraz brakiem doświadczenia w branży. Ciekawym przejawem pomocy młodej firmie jest decyzja byłego pracodawcy o zakupie wyrobów lub usług będących często dobrami komplementarnymi. Takie inicjatywy mogą być zgodne z długofalową strategią outsourcingu w sytuacji, w której produkcja określonych rodzajów produktów okazała się trudna lub niemożliwa. Szersze spojrzenie na strategię wejścia przedsiębiorstw opartych na wiedzy w odniesieniu do przedsiębiorstw macierzystych sprawia, że można wyróżnić znacznie więcej kombinacji w relacji produkt-rynek. Dla przykładu młode przedsiębiorstwo oparte na wiedzy dzięki rozwinięciu istniejącego rozwiązania lub stworzeniu nowego produktu może pomóc firmie macierzystej rozszerzyć dotychczasowy rynek, na którym działa, pomóc jej wejść na nowy rynek lub stworzyć zupełnie nowy rynek.

Reasumując można stwierdzić, że proces tworzenia się przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest efektem aktywności przedsiębiorczej pracowników wiedzy. Sam proces ma charakter ciągły, jednak widać w nim pewną sekwencję następujących po sobie etapów: fazę przygotowawczą i fazę rozruchu. U jego podstawy leży sposobność przedsiębiorcza dostarczająca impulsu do podjęcia działań w celu jej wykorzystania. Jej identyfikacja może przybierać różną postać, w zależności od stopnia wiedzy, jaką jednostka posiada, doświadczenia czy zdolności poznawczych. Może łączyć się z odkrywaniem istniejących wcześniej sposobności, jak również być rezultatem ich tworzenia. Działania przedsiębiorcze pracowników wiedzy polegają na poszukiwaniu odmienności w porównywaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dającą wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania. Innymi słowy próbują dopracować istniejące rozwiązania tworząc nowe wartości dla odbiorców i tym samym kształtować nową strukturę rynku.

### **1.7. Funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy w fazie rozwoju**

We wcześniejszej części rozprawy zaprezentowana została aktywność przedsiębiorstw opartych na wiedzy dotycząca wykorzystania przez nie wiedzy w fazie uruchamiania, obejmującej zarówno etap przygotowawczy jak i etap rozruchu. Z punktu widzenia przyjętych założeń określających wiek młodej firmy (8 lat) istotne staje się również przedstawienie owej aktywności na etapie realizacyjnym, w którym podmiot

gospodarczy rozpoczyna działalność i następuje wczesna faza rozwoju przedsiębiorstwa. Na tym etapie firmy, chęć utrzymania ciągłości w działalności gospodarczej a następnie osiągnięcia stabilnego wzrostu staje się przesłanką do zatrudniania wysoko wykwalifikowanego personelu posiadającego umiejętności specjalistyczne, kompetencje interpersonalne oraz unikalne zdolności, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowych produktach i usługach (Romijn i Albaladejo, 2002; Hayton, 2005; Chen i in., 2006; Wright i in., 2007; Marvel i Lumpkin, 2007). Ze względu na wymienioną charakterystykę, grupa ta szczególnie jest wartościowym aktywem dla podmiotów wykorzystujących zaawansowane technologie. Ponadto powierzanie im coraz bardziej skomplikowanych zadań sprawia, że młode firmy łatwiej radzą sobie w burzliwym i zmiennym otoczeniu (Pietruszka-Ortyl, 2002, s. 86).

Choć rezultatem działań przedsiębiorstw opartych na wiedzy najczęściej stają się produkty i usługi o imitacyjnym charakterze nowości, warto zwrócić uwagę, że nielicznym firmom udaje się stworzyć własny pion badawczo-rozwojowy (B+R). Dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy angażowanie się we własne prace badawcze to przejaw twórczego podejścia do rozwiązywania problemów, eksperymentowania oraz łączenia praktycznej wiedzy ze światem nauki. Dzięki temu przedsiębiorstwa tworzą lub odnawiają zasoby wiedzy, a także nabywają większej biegłości w jej stosowaniu. W efekcie prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej często staje dowodem na posiadanie wykwalifikowanego personelu pracowniczego. Według wielu autorów wiedza wytworzona w wyniku pozytywnego przebiegu procesów B+R odgrywa kluczową rolę na drodze tworzenia innowacji i jest silnie powiązana nie tylko z produkcją, usługami i rynkiem w określonym przedsiębiorstwie, ale także z całością gospodarki (Baruk, 2006, s. 58-59). Działalność B+R nierzadko powstaje z inicjatywy młodych badaczy, którzy pragną komercjalizować wyniki swoich badań, stąd też w nowych i jeszcze małych firmach aktywność ta może inspirować i prowadzić do opracowania nowych rozwiązań. Jednak z analizy literatury wynika, że dla firm opartych na wiedzy znajdujących się we wczesnym etapie rozwoju własna działalność badawczo-rozwojowa bywa często przedsięwzięciem kosztownym i obciążonym dużym ryzykiem niepowodzenia. W dodatku wymaga utrzymania wysoko wykwalifikowanej kadry oraz infrastruktury laboratoryjnej i całego wyposażenia rzeczowego (Kobyłko i Morawski, 2006, s. 208). W obliczu braku potrzebnych do tego środków firmy decydują się na współpracę z otoczeniem, w tym między innymi z: przedsiębiorstwami,

jednostkami badawczo-rozwojowymi, ośrodkami naukowymi, władzami lokalnymi, jednostkami transferu technologii i innowacji, parkami naukowo-technologicznymi (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 209-221). Korzyści płynące z tworzenia sieciowych systemów informacyjnych umożliwiającą koordynację działalności B+R nabierają na znaczeniu w warunkach globalizacji, która doprowadza do skracania cyklu życia produktów. W rezultacie skutkuje to tym, że przedsiębiorstwa są w stanie wytworzyć określoną wiedzę w coraz krótszym czasie. Dlatego też porozumienia z zewnętrznymi partnerami nie tylko umożliwiają szybsze zdobywanie i przetwarzanie wiedzy, ale także wymianę doświadczeń oraz standardów technicznych niezbędnych do kreacji nowego produktu (Mroczo, 2004, s. 923). Biorąc pod uwagę rolę jaką pełni konsolidacja wysiłków w działalności B+R kooperacja w sieci jest szczególnie istotna w gałęziach przemysłu wykorzystujących szybki postęp nauki, w których każdy nowy produkt jest efektem pracy badawczej sieci podmiotów, z których każdy specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach procesu projektowania, produkcji i dystrybucji (Pomykalski, 2001, s. 89).

W dzisiejszym świecie wdrażanie innowacyjnych rozwiązań wymaga dodatkowo odpowiedniej wiedzy rynkowej, w tym wiedzy o upodobaniach klientów. Tymczasem dla młodej firmy procesy generowania takiej wiedzy bywają zbyt kosztowne, pracochłonne, a czasem niemożliwe do przeprowadzenia, gdyż muszą się opierać na doświadczeniach, testach, skomplikowanych analizach (Kobyłko i Morawski, 2006, s. 224). W związku z tym przedsiębiorstwa oparte na wiedzy coraz częściej akceptują stosunki partnerskie z klientami polegające na ciągłym dialogu oraz wspólnym definiowaniu i rozwiązywaniu problemów. Klienci przekazują firmie wiedzę dzieląc się doświadczeniami w oparciu o użytkowanie wcześniej udostępnionych produktów lub usług. W ten sposób przesuwa się punkt ciężkości z prostej wymiany (produkt/usługa za pieniądze) w kierunku współtworzenia wartości użytkowej produktu z klientem. Zmienia się też rola klienta - od konsumenta do prosumenta<sup>6</sup> biorącego udział w tworzeniu wartości (Żak, 2014, s. 135-145). W efekcie przedsiębiorstwa, które dostrzegają te zmiany i nie boją się interakcji z klientem, są w stanie wypracować przewagę konkurencyjną i przekuć je na wymierne korzyści.

---

<sup>6</sup>Prosument to aktywny, często przejmujący inicjatywę ktoś mający wiedzę o produkcie/marce, dzielący się tą wiedzą na dobre i na złe (dla producenta/firmy). Prosument to także partner w biznesie - bierze udział w tworzeniu nowych rozwiązań (produktowych, logistycznych, jakościowych) (Domańska, 2009, s. 35-38).

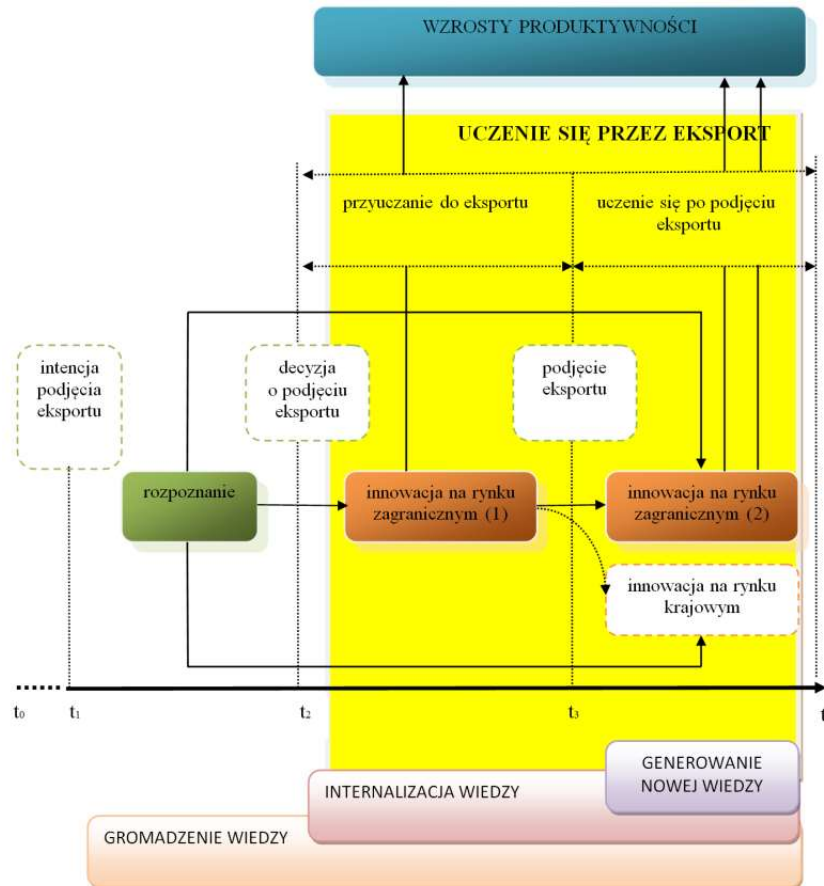
Poprawie funkcjonowania młodych firm sprzyja także wykorzystanie wiedzy pochodzącej ze związków kooperacyjnych z dostawcami. Podstawowe informacje w tej sferze dotyczą rynku zasobów oraz sposobu organizacji procesów zaopatrzenia. Wiedza ta po pierwsze dostarcza aktualnych danych o rynku nabywcy co pozwala na zidentyfikowanie przebiegu trendów rynkowych mogących nabierać znaczenia w horyzoncie strategicznym. Po drugie pozwala na rozpoznanie procesów rozwojowych, na tyle by ocenić cykl życia poszczególnych łańcuchów wartości. Dzięki specjalistycznej wiedzy o procesach zaopatrzenia, przedsiębiorstwa są w stanie usprawnić efektywność całego łańcucha dostaw (Kobyłko i Morawski, 2006, s. 208).

Skłonność przedsiębiorstw opartych na wiedzy do ciągłego poszukiwania atrakcyjnych pomysłów sprawia, że firmy te często angażują się na rynkach zagranicznych już we wczesnym etapie funkcjonowania. Decyduje tu mechanizm autoselekcji (*self-selection*) (Fariborzi i Keyhani, 2018), gdzie najlepsze firmy posiadające konkurencyjne produkty wychodzą na rynki międzynarodowe podczas gdy pozostałe koncentrują się na rynku krajowym. Równocześnie eksporterzy są beneficjentami procesu określanego jako „uczenie się przez eksport”. Polega on na przyspieszonej absorpcji wiedzy z rynków zagranicznych, co dodatkowo stymuluje aktywność innowacyjną do wprowadzenia nowych rozwiązań (Cassiman i Golovko, 2007; Löf i inni, 2015; Ito, 2012; Palangkaraya, 2012). Termin ten pojawił się w literaturze blisko trzy dekady temu jako konsekwencja obserwacji korzystnego wpływu eksportu na wzrost i rozwój przedsiębiorstw z azjatyckich gospodarek nowo uprzemysłowionych. Zgodnie z ogólnie przyjętą definicją uczenie się przez eksport polega na internalizowaniu wiedzy wynikającej z interakcji z podmiotami rynku zagranicznego, skutkujących dokonywaniem znaczących ulepszeń w produktach i procesach, koniecznych do podjęcia i prowadzenia sprzedaży zagranicznej oraz na generowaniu nowej wiedzy po dokonaniu ekspansji eksportowej, skutkującej wprowadzaniem innowacji technologicznych i pozatechnologicznych na rynku zagranicznym i/lub na rynku krajowym (Mińska-Struzik, 2014, s. 34). Mechanizm ten występuje w sytuacji, w której podejmowanie sprzedaży zagranicznej wiąże się z koniecznością zgromadzenia wiedzy marketingowej, biznesowej oraz otoczenia instytucjonalnego na rynku zagranicznym co wymaga wydatkowania sporego wysiłku organizacyjnego (Blomstermo i in., 2002, s. 272). W literaturze przedmiotu uczenie się przez eksport jest traktowane jak proces trwający w czasie, a nie jak "produkt finalny"



w postaci zmiany jaka zaszła w przedsiębiorstwie. Proces uczenia się przez eksport zaprezentowano na Rysunku 9.

**Rysunek 9. Proces uczenia się przez eksport**



Źródło: opracowania własne na podstawie Mińska-Struik 2014, s. 36.

W otoczeniu młodych firm opartych wiedzy występuje także pewna grupa tzw. produktów wiedzy, których zakup stanowić może cenne, zewnętrzne źródło informacji. Spośród tych produktów w literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się oprogramowanie inżynierskie z dziedziny technicznego przygotowania produkcji (np. konstrukcyjne, technologiczne), plany lub projekty produkcyjne czy też nośniki wiedzy takie jak książki, bazy danych, programy szkoleniowe (Trajer i in., 2012, s. 64). Młode przedsiębiorstwa najczęściej pozyskują te zasoby, których nie są w stanie wypracować samodzielnie. Należy jednak pamiętać, że konkurencja dysponuje takimi samymi możliwościami, dlatego rozwijanie wiedzy we własnym zakresie nadal pozostaje decydującym czynnikiem sukcesu. Do kolejnych, nieco rzadszych źródeł zewnętrznych zaliczyć można:

- konferencje, targi (branżowe oraz naukowe),

- publikacje branżowe lub naukowe,
- ogólnodostępne wyniki badań naukowych,
- inne informacje ogólnodostępne na rynku (np. raporty, bazy danych).

Na podstawie zaprezentowanych w pracy źródeł wiedzy młodych przedsiębiorstw opartych na wiedzy można stwierdzić, że dla sprawnego tworzenia nowych zasobów niematerialnych niezbędna jest wiedza zintegrowana, łącząca wiele obszarów specjalności. Efektywna kreacja nowej wiedzy świadczy o wysokim poziomie intensywności jej wykorzystywania, co w rezultacie prowadzi do powstania innowacji oraz doskonalenia procesów wytwórczych. W ten sposób przedsiębiorstwa wzbogacają się o kolejne zasoby niematerialne poprawiając pozycję konkurencyjną. Warto jednak pamiętać, że nie wszystkie z tych źródeł są użyteczne z perspektywy sytuacji w jakiej firma się znajduje. Użyteczność ta jest uzależniona od potrzeb przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do korzystania z nich, to znaczy zdolności wykorzystania pochodzącej z nich wiedzy (lub odpowiednio przetworzonej) do uzyskania określonych pożytków - wartości. W tym celu młode, innowacyjne przedsiębiorstwa powinny osiąść umiejętność wytwarzania nowej wiedzy przez wewnętrzne komórki organizacyjne oraz współpracę z otoczeniem.

### **1.8. Zróznicowanie sektorowe przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Przyjęta w niniejszym rozdziale definicja przedsiębiorstw opartych na wiedzy (p. 1.2.4., p. 1.3.) zakłada, że mogą one prowadzić działalność zarówno w sektorach nowoczesnych jak i tradycyjnych. Warto jednak zwrócić uwagę, iż pierwotnie autorzy zajmujący się tą grupą innowacyjnych firm skupiali się wyłącznie na nowoczesnych sektorach wysokiej techniki, które uznawano za sektory intensywnie wykorzystujące wiedzę (Autio i in., 2000; Brännback i in., 2003; Koch i Strotmann, 2006). Ponadto w wielu pracach specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy przedstawiana jest bez odniesienia sektorowego (por. Neergaard i Madsen, 2004; Groen, 2005; Witt i Zellner, 2005). Dopiero w ostatnich latach pojawiły się publikacje związane z analizą specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy w sektorach uważanych za tradycyjne (Hirsh-Kreinsen i Schwinge, 2014; Schwinge, 2015; Hodges i Link, 2018). W tym kontekście w literaturze przedmiotu wykorzystuje się kryteria poziomu nowoczesności branż określone przez organizacje międzynarodowe –

OECD i Eurostat<sup>7</sup>. Klasyfikacja OECD jest sporządzona na podstawie wielkości nakładów (bezpośrednich i pośrednich) na badania i rozwój w stosunku do wartości dodanej poszczególnych branż przetwórstwa przemysłowego. Obejmuje ona cztery grupy:

- przemysł wysokiej techniki (*high-technology*),
- przemysł średnio-wysokiej techniki (*medium-high-technology*),
- przemysł średnio-niskiej techniki (*medium-low-technology*),
- przemysł niskiej techniki (*low-technology*),

Analizą poziomu nowoczesności objęto także sektor usług, gdzie zgodnie z nomenklaturą Eurostatu zostały wyróżnione:

- usługi oparte na wiedzy (*knowledge-intensive services*), a w tym:
  - usługi wysokiej techniki,
  - usługi rynkowe oparte na wiedzy (bez finansów i usług wysokiej techniki),
  - usługi finansowe oparte na wiedzy,
  - inne usługi oparte na wiedzy,
- usługi mniej wiedzochłonne (*less knowledge-intensive services*), a w tym:
  - usługi rynkowe mniej wiedzochłonne,
  - inne usługi mniej wiedzochłonne.

Dla uproszczenia powyższej klasyfikacji, w wielu pracach dotyczących aktywności młodych firm opartych na wiedzy w poszczególnych sektorach, autorzy dokonują podziału na: sektory uznawane za nowoczesne, charakteryzujące się relatywnie wysokim poziomem innowacyjności - wysokiej techniki i tzw. sektory tradycyjne - niskiej techniki (por. Hirsh-Kreinsen i Schwinge, 2014, Schwinge, 2015; Hodges i Link, 2018). Wtedy obie grupy traktowane są jako:

- wysoka technika = wysoka technika (przemysł) + średnio-wysoka technika (przemysł) + usługi wysokiej techniki,
- niska technika = średnio-niska technika (przemysł) + niska technika (przemysł) + pozostałe usługi oparte na wiedzy i usługi mniej wiedzochłonne.

W niniejszej pracy również przyjmuje się taki podział, na podstawie którego określone zostały kryteria doboru przypadków do badania. Szczegółowe kwestie w tym zakresie zostaną omówione w rozdziale 3 (p. 3.5.1.). Z racji tego, że do badania zostały wybrane

---

<sup>7</sup> <https://ec.europa.eu/>, data dostępu: 31.08.2021.

wyłącznie przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem przemysłowym, w dalszej części niniejszego punktu omówiona zostanie specyfika funkcjonowania firm w ujęciu sektorowym, które reprezentują właśnie ten rodzaj działalności.

W myśl przyjętego podziału, sektory niskiej techniki nazywane są sektorami tradycyjnymi, opartymi na dobrze ugruntowanych, powszechnie stosowanych technologiach. Działalność gospodarcza przedsiębiorstw opartych na wiedzy w tych sektorach polega głównie na stopniowym zwiększaniu obrotów dzięki wprowadzaniu ulepszeń do procesów technologicznych, co w kontekście nowych rozwiązań najczęściej ogranicza się do innowacji o charakterze przyrostowym (Jaegers i in., 2013). Oznacza to, że ich produkty lub usługi są wysoce wystandaryzowane i oparte na dostępnych rozwiązaniach. Podobna kwestia dotyczy stosowanej wiedzy - głównie skodyfikowana, łatwa do transferu, powszechnie znana (dotycząca nie tylko technologii, ale też informacji o rynku). Strategia konkurencyjna wykorzystywana w tych sektorach jest głównie skoncentrowana na klientach (*customer-oriented-strategy*). W strategii tej kluczową rolę odgrywa wiedza o potrzebach, oczekiwaniach i zachowaniach klientów. Pozwala ona na trafniejsze zaadresowanie produktu/usługi do grupy odbiorców. Takie działanie w oparciu o wiedzę rynkową przyczynia się do wzrostu sprzedaży, umożliwia budowanie lojalnej bazy klientów, co przekłada się na realną wartość przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasu. Jednak z czasem w sektorach niskiej techniki i ta wiedza staje się powszechnie dostępna co powoduje obniżenie barier wejścia na rynek i przyciągnięcie konkurentów. Kluczem do nowej strategii staje się dywersyfikacja wiedzy, która zapobiega pogłębiającej się stagnacji technologicznej. W ten sposób firmy próbują zbudować przewagę w rynkowej niszy lub tworzą nowe segmenty rynku. (Schwinge, 2015). Dla firm działających w tych sektorach charakterystyczne są innowacje przyrostowe, które podwyższają ich rentowność. Co więcej, badania wskazują, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy działające w sektorach niskiej techniki także potrafią intensywnie poszukiwać i wykorzystywać zewnętrzne zasoby wiedzy, poprzez powiązania partnerskie z podmiotami naukowymi, a także wiedzę nabytą poprzez dyfuzję z sektorów wysokiej techniki (Hirsh-Kreinsen i Schwinge, 2014).

Z drugiej strony firmy działające w sektorze wysokiej techniki jako organizacje o wyższej intensywności wykorzystywania wiedzy, charakteryzują się wdrażaniem produktów i usług bardziej zaawansowanych technologicznie. Ich działania głównie koncentrują się na ciągłym zdobywaniu, rozwoju i stosowaniu wiedzy co czyni je jednostkami o cechach organizacji uczącej się. Kluczowym wewnętrznym źródłem dla

firm z sektorów wysokiej techniki jest kapitał intelektualny - pracownicy wiedzy. Przedsiębiorstwa te zatrudniają wykwalifikowany, kreatywny i gotowy do zaangażowania personel, dzięki czemu zasób wiedzy w firmie stale jest powiększany i aktualizowany. Nierzadko towarzyszy temu aktywne prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, na co przeznaczane są stosunkowo wysokie nakłady inwestycyjne. Dzięki temu systematycznie wdrażają nowe rozwiązania naukowo-techniczne, co odpowiednio przekłada się na przychody ze sprzedaży (Jasiński, 2006, s. 41). Przedsiębiorstwa z sektorów wysokiej techniki w celu dotarcia do źródeł nowej wiedzy, otwarte są na współpracę z otoczeniem, tworząc różnego rodzaju powiązania sieciowe (*networking*) i klastry z organizacjami naukowymi. Ta działalność szczególnie jest istotna w kontekście rozwoju nowych produktów i dostępu do nowych rynków. Wysokie koszty prac badawczo-rozwojowych, ryzyko z tym związane oraz coraz krótszy cykl życia produktów zaawansowanych technologicznie stanowią przesłankę do podejmowania współpracy w tym zakresie. Warto dodać, że dla firm z sektorów niskiej techniki, *networking* także jest ważny, lecz z nieco innych powodów. W tym wypadku istotny staje się dostęp do kanałów dystrybucji i kanałów marketingowych. Firmom zależy na wsparciu w działaniach rynkowych, a nawet pomocy w zakresie rachunkowości. Można sądzić, że takie podejście ma związek z walką konkurencyjną, która w przypadku sektorów niskiej techniki nabiera bardziej operacyjnego charakteru (Hirsch-Kreinsen i Shwinge, 2014, s. 17-37).

Efektom tak szczególnej działalności firm z sektora wysokiej techniki jest ich wysoka innowacyjność. Główną rolę w tym wymiarze odgrywają innowacje produktowe wymagające technologicznej wiedzy, kompetencji oraz możliwości badawczych. Z tego tytułu przedsiębiorstwa nierzadko decydują się na formalne metody ochrony własności intelektualnej takie jak: patenty, porozumienia o zachowaniu poufności czy prawa autorskie. Głównym powodem wyboru tych form jest chęć zapobiegnięcia kopiowania lub imitowania nowatorskich rozwiązań. W tym kontekście decyzja o ochronie przychodzi na etapie, w którym następuje zagrożenie przejęcia innowacji przez konkurentów co uniemożliwia czerpanie z nich należytych korzyści.

W kontekście ochrony własności intelektualnej w sektorach niskiej techniki, sytuacja przedstawia się zupełnie inaczej. By chronić wiedzę, firmy skłaniają się ku mniej formalnym metodom takim jak: złożoność oferowanych przez przedsiębiorstwo rozwiązań (np. konkurenci muszą zmierzyć się z szeregiem złożonych i trudnych elementów), zachowanie tajemnicy przedsiębiorstwa, rozwijanie aktywów

komplementarnych (np. oferowanie dodatkowych usług posprzedażowych czy budowanie dobrych relacji z klientami i dostawcami). Wybór tych form ochrony podyktowany jest znacznie mniejszymi wymaganiami nakładów finansowych oraz charakterystycznym dla tego sektora operacyjnym poziomem walki z konkurencją (Hirsch-Kreinsen i Shwinge, 2014, s. 17-37).

Pomimo widocznych różnic pomiędzy sektorami, w literaturze przedmiotu do dziś toczy się spór o to czy samo funkcjonowanie firmy w sektorze wysokiej lub niskiej techniki oznacza odpowiednio wysokiemu i niskiemu poziomowi innowacyjności. Niektórzy badacze wykazują, że przedsiębiorstwa działające w sektorach niskiej techniki wcale nie wykazują technologicznej i ekonomicznej stagnacji jak mogłoby się wydawać (por. Robertson i in. 2009, s. 441-446; Hirsch-Kreinsen i Shwinge, 2014; Malerba i in. 2016). Zdaniem autora niniejszej rozprawy warto byłoby dokonać pogłębionej analizy działań przedsiębiorczych w tych sektorach by zidentyfikować cechy przedsiębiorstw, które przyczyniają się do długookresowego wzrostu gospodarczego.

## **Rozdział 2. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy w ujęciu teoretycznym**

W niniejszej rozprawie, w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne, podejmowana jest próba identyfikacji czynników, które decydują o sukcesie przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Wymaga to odniesienia się do istniejącego dorobku teoretycznego w tej dziedzinie. W pierwszej kolejności, na podstawie przeglądu literatury, zidentyfikowane zostaną główne wyznaczniki oraz mierniki sukcesu przedsiębiorstw stosowane w literaturze naukowej, ale także w praktyce gospodarczej. Następnie uwaga zostanie skupiona na wyznacznikach sukcesu w przypadku młodych firm. W tym zakresie badacze są zgodni, że pierwszy etap rozwoju firmy ma wiele szczególnych cech, co wymaga innego zdefiniowania wyznaczników sukcesu w tej fazie (por. rozdział 1, p. 1.5). Jest to istotne w kontekście przedsiębiorstw opartych na wiedzy, które zgodnie z przyjętą definicją, są firmami młodymi.

Jeśli chodzi o czynniki sukcesu młodych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, badacze tego wymiaru innowacyjnej przedsiębiorczości upatrują je w umiejętności budowania dynamicznych zdolności. Prowadzone przez autora badania mieszczą się w tym głównym nurcie. Stąd też w drugiej części niniejszego rozdziału zaprezentowane zostaną dotychczasowe ustalenia badawcze w tej dziedzinie.

### **2.1. Wyznaczniki i mierniki oceny sukcesu przedsiębiorstw**

Sukces to określenie bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania i praktycznej weryfikacji. Świadczy o tym fakt, że jest to pojęcie konstruowane zarówno w środowisku społecznym jak i gospodarczym. Powszechnie stosuje się go dla informowania o różnego rodzaju pozytywnie ocenianych osiągnięciach takich jak pomyślny rezultat jakiegoś przedsięwzięcia (Boguszewicz – Kreft i Złotowska, 2009, s. 119). Synonimem słowa sukces jest powodzenie, osiągnięcie, wyczyn czy triumf. Można zatem stwierdzić, że sukcesem jest przekonanie, że zrealizowano cel, do którego dążono (Sikorski, 2007, s. 11). Jednak zdaniem wielu badaczy takie ujęcie trudno wprost odnieść do przedsiębiorstwa, gdyż określa sukces jako jednorazowy rezultat, nie uwzględniając perspektywy czasu, która w przypadku podmiotów gospodarczych jest niezwykle istotna. Okazuje się, że z punktu widzenia przedsiębiorstw, sukces nie jest jednorazowym czy nagłym wydarzeniem, ale usilnym i ciągłym procesem kreowania wyznaczonego celu. Zatem bardziej właściwe wydaje się utożsamianie sukcesu firm z

działaniem na najwyższym poziomie możliwości (Majewska-Opiełka, 2007). Z drugiej strony refleksja nad stawianym często w literaturze pytaniem o to, co jest głównym celem działalności gospodarczej i podstawową wartością dla przedsiębiorców, często prowadzi do niejednoznacznej i wielowymiarowej odpowiedzi.

Problematyka sukcesu organizacji gospodarczych staje się w ostatnich latach interesującym obszarem badawczym, zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania, co sprawia, że posługiwanie się metaforą poznawczą "sukces przedsiębiorstwa" zobowiązuje do przedstawienia jej sposobu rozumienia. Ponadto przyjęcie konkretnej definicji sukcesu okazuje się niezbędne, aby móc prowadzić jego pomiar. Warto jednak zwrócić uwagę, że w wypowiedziach przedstawicieli świata biznesu i badaczy zjawisk gospodarczych nadal częściej mówi się o przyczynach czy źródłach sukcesu niżeli podejmuje się objaśnienia samego zjawiska. W konsekwencji dostrzec można brak wątków metodologicznych wyznaczających powodzenie przedsiębiorstw (Lisiński 2011, s. 223). Analizując tematykę definiowania pojęcia „sukces” nie sposób nie zauważyć, że w badaniach empirycznych ocena powodzenia firm dokonywana jest przez różne podmioty związane z poszczególnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kierując się subiektywnymi odczuciami, podmioty te w rezultacie sprawiają, że kryteria pomiaru sukcesu okazują się być zróżnicowane. Dla pracowników sukces najczęściej oznacza wysoki poziom wynagrodzenia, pewność zatrudnienia jak również wysoką jakość życia. Kierownictwo utożsamia go z zadawalającymi wynikami finansowymi, wysoką jakością wyrobów, dużym udziałem w rynku, wysokim poziomem zadowolenia klientów, efektywnością produkcji, niskimi kosztami wytwarzania czy z pozytywnym wizerunkiem firmy (Grabowska i Drygas, 2010, s. 515). Dla założycieli natomiast sukces często kojarzy się z szeroko rozumianym rozwojem osobistym, wyrażającym się poczuciem satysfakcji z uzyskanych wyników, zdobyciem nowych doświadczeń i umiejętności związanych z zarządzaniem firmą czy pogłębieniem wiedzy dotyczącej prowadzonego biznesu (Kraśnicka, 2011, s. 201). Dodatkowo wyniki badań pokazują, że dla właścicieli kryterium sukcesu uzależnione jest mocno od aktualnej sytuacji ekonomicznej firmy. Im gorsza kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa, tym rzadziej dominują cele rozwojowe, a firmy ukierunkowują się przede wszystkim na przetrwanie (Kozarzewski, 2002).

Również mierniki sukcesu przenikają się np. zależnie od stopnia zaawansowania technologicznego firmy i stopnia konkurencyjności rynku, na którym działa. Im wyższy



poziom zaawansowania technologicznego i bardziej niszowy rynek, tym silniejsza skłonność do definiowania sukcesu w kategoriach pozafinansowych (nakierowanie na samorealizację, cel finansowy jest celem służebnym) (Fundacja Kronenberga..., 2010, s. 6). Sposób podejścia do miernika sukcesu może być także uzależniony od typu organizacji, wielkości i wieku przedsiębiorstwa oraz branży w jakiej działa. Pierwszy przykład dotyczy podziału na przedsiębiorstwa nastawione na zysk i organizacje non-profit. Te drugie powoływane są nie dla generowania zysków, ale dla osiągnięcia różnych celów społecznych, za co przeważnie są doceniane i postrzegane jako potrzebne. Ich przetrwanie zależy jednak w dużym stopniu od wsparcia finansowego i niefinansowego społeczeństwa. Zatem miernikiem sukcesu organizacji non-profit powinien być stopień, w jakim potrafi ona bezpośrednio osiągać zidentyfikowane rezultaty swojej działalności np. poprawa sytuacji określonych grup społecznych (Snively, 2010). W kontekście wielkości przedsiębiorstwa niektórzy badacze podzielają zdanie, że sukces dużych i dojrzałych firm powinno się mierzyć za pomocą jednego miernika. Tezę tą popierają stwierdzeniem, że takie organizacje wiedzą tak dużo na temat tego co składa się na osiągnięcie przez nie sukcesu, iż potrafią wszystkie te aspekty uchwycić w jednym, prostym mierniku takim jak udział w rynku czy przewaga konkurencyjna (Motley, 2007). Natomiast w małych przedsiębiorstwach sukces jest często rozumiany inaczej. Z analizy literatury wynika, że dla wielu właścicieli małych firm, ważniejsze może się okazać uzyskanie takiego poziomu dochodów, który pozwoli na utrzymanie własności i kontroli firmy oraz przynosi satysfakcję z posiadania firmy i kierowania nią (Piasecki, 2001, s. 36).

Każdy z przedstawionych wariantów sukcesu różni się wyraźnie warunkami startu i przebiegu, zakresem zastosowanych metod działania i rozwiązań strategicznych, ale też trudno je porównywać i oceniać pod względem ważności. Ponadto pojęcie sukcesu jest stosowane do oceny działań w różnym okresie, zarówno w długim, jak i krótkim, w odniesieniu do wybranych obszarów funkcjonalnych, jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, przedsiębiorstw, jak i form współpracy między różnymi podmiotami gospodarczymi. Dlatego też jednym z kierunków myślenia jest, aby ocena osiągnięć przedsiębiorstw była tworzona na podstawie analizy porównawczej, w szczególności przez odniesienie do poziomów sektorowych a także do bezpośrednich konkurentów. Inni zaś są zwolennikami kwalifikacji sukcesu w czasie, przez „wewnętrzne” odniesienie współczesnych poziomów mierników sukcesu, do tych z przeszłości (Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 391). Przyjęcie kolejnego założenia, że mierniki sukcesu

ujmują powodzenie przedsiębiorstwa w ogóle, oznacza w istocie akceptację stopniowania poziomów ich wartości, ale też konieczność określenia poziomu, który oznacza już sukces dla przedsiębiorstwa. Jak wskazuje literatura przedmiotu, sukces rzadko jest oceniany w kategoriach zero-jedynkowych, najczęściej ma postać stopniowalną, podobnie jak porażka, gdyż jest uzależniony od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Osiągany jest w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu powodującym korekty celów i oczekiwań. Zgodnie z tym stwierdzeniem sukces konkretnego przedsiębiorstwa może być wyznaczony przez określone poziomy, i co ważne, nie zawsze to muszą być poziomy najlepsze, możliwe do osiągnięcia w grupie porównawczej, np. w sektorze (Kraśnicka, 2011, s. 200). Pomimo braku spójności metodologicznych, prace nad doskonaleniem oceny rezultatów działalności przedsiębiorstw nie ustają. Oprócz badaczy, zwolenników pomiaru sukcesu w obszarach dziedzinowych, są inni z wysiłkiem budujący modele z wykorzystaniem mierników syntetycznie identyfikujących dokonania przedsiębiorstw. Prace te zmierzają do opracowania narzędzi o zdecydowanie większej niż pojedyncze wskaźniki użyteczności dla zarządzania holistycznie rozumianym przedsiębiorstwem. Przykładowe narzędzia są już stosowane i zyskały pozytywną ocenę swojej przydatności (por. Norton i Kaplan, 2001; Hamrol, 2010).

Na tle powyższych rozważań można przyjąć, że przytoczone przykłady oceny sukcesu przedsiębiorstw są zróżnicowane, co sprawia, że zastosowanie tego pojęcia do analizy zjawisk gospodarczych nie jest łatwe. W praktyce ze względu na większą jednoznaczność znacznie częściej stosuje się mierniki ilościowe sukcesu przedsiębiorstw. Przykładowo:

- przychody netto,
- zysk netto,
- wartość sprzedaży,
- wzrost aktywów,
- wartość rynkowa firmy,
- liczba zatrudnianych osób,
- poziom rentowności.

Równolegle badacze są zgodni, że mierniki ilościowe nie pozwalają uchwycić pełnej złożoności przejawów składających się na sukces przedsiębiorstwa i stąd podejmowane są próby opracowania mierników opisujących jakościowy a nie tylko ilościowy wymiar

sukcesu przedsiębiorstwa. W tym kontekście w literaturze przedmiotu istotnym jakościowym wymiarem sukcesu jest rozwój przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że pojęcie to jest mniej jednoznaczne i o wiele bardziej odwołuje się do trudniej mierzalnych aspektów działania firmy takich jak: rozwój zawodowy personelu, jakość wyrobów, poziom satysfakcji klientów czy reputacja i wizerunek. Związane jest to z tym, że w ogólnym znaczeniu rozwój można zrozumieć jako proces zachodzących w czasie zmian (najczęściej poprawa jakościowa czegoś). Zmiany te polegają na wprowadzaniu nowych elementów, doskonaleniu tych, które już funkcjonują, ale również wzrost przedsiębiorstwa i zmiany otoczenia, które zapewniają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w długim okresie (Pierścionek, 1996). Ponadto kluczowym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa są również działania o charakterze rynkowym takie jak osiągnięcie korzystnej pozycji w sektorze, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, zdobycie relatywnie dużego udziału w rynku czy wyjście na rynki zagraniczne (Lachiewicz, 2013, s. 150). W kontekście wewnętrznym takie działania, a tym samym sukces można rozumieć jako zdolność firmy do efektywnego generowania atrakcyjności oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania. Założeniem osiągnięcia wybranego celu są proporcjonalnie wysokie zyski oraz osiągnięcie pozycji lidera (Porter, 2010).

Na koniec warto wspomnieć, iż w literaturze przedmiotu zaprezentowane powyżej wyznaczniki sukcesu przedstawiane są także według innych, autorskich podziałów takich jak: finansowe - niefinansowe; obiektywne - subiektywne; ilościowe - jakościowe. Jednak pomimo szerokiego zbioru mierników oceny przedsiębiorstw, większość badaczy preferuje cele rynkowe i finansowe. Należy także pamiętać, że poszczególne warianty różnią się od siebie znacznie, dlatego też kwestia wyboru jednego z nich powinna zależeć od sytuacji w jakiej znajduje się badany podmiot gospodarczy. Natomiast z perspektywy przedsiębiorstwa odpowiednie przyjęcie formuły sukcesu pozwala skoncentrować się na silnych stronach, sprzyja uporządkowaniu struktury działań, a z czasem przynosi firmie korzyści ekonomiczne i rynkowe, co w konsekwencji utwierdza właścicieli i menedżerów w przekonaniu o dobrze obranym kierunku działania.

## 2.2. Wyznaczniki i mierniki sukcesu młodych przedsiębiorstw, w tym opartych na wiedzy

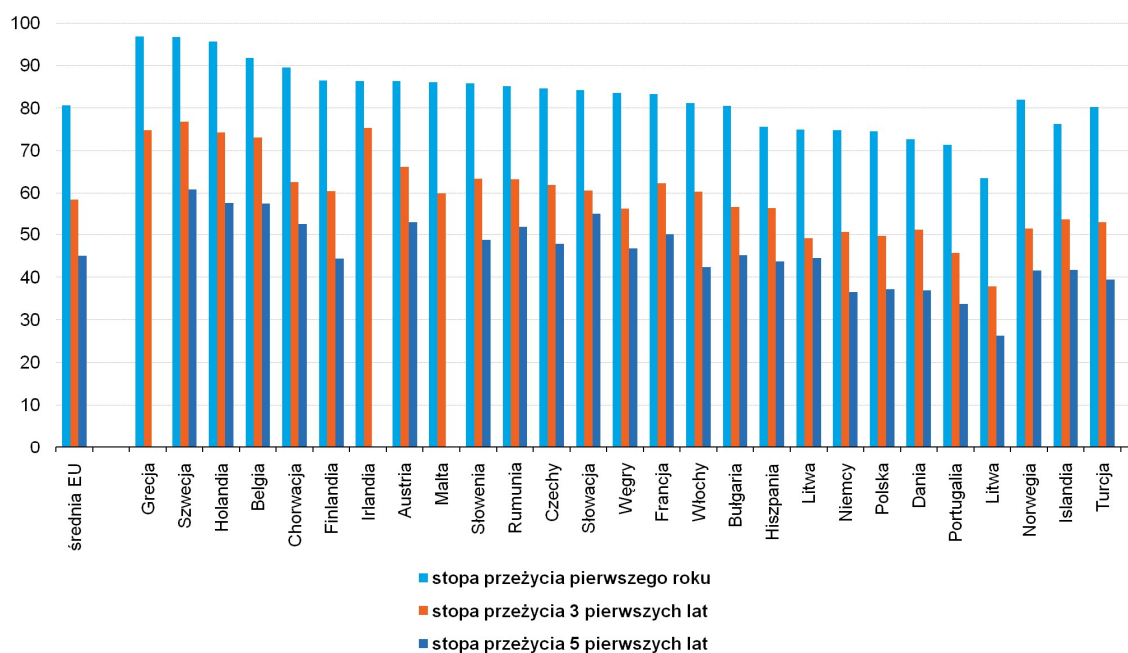
Jak zostało przedstawione we wcześniejszej części pracy młode przedsiębiorstwa to najczęściej podmioty o jeszcze niewielkich rozmiarach, dysponujące ograniczonymi zasobami materialnymi, finansowymi oraz niewielkim bagażem doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej. Dodatkowo brak tradycji, kontaktów i zakorzenienia w relacjach z otoczeniem biznesowym i społecznym sprawia, że firmy te zagrożone są tzw. „fundamentalną słabością nowicjusza” (*liability of newness*)<sup>8</sup>, co stwarza nie lada wyzwanie dla początkujących przedsiębiorców. Stąd też w ich przypadku wybór przejawu sukcesu powinien uwzględniać specyfikę funkcjonowania tej szczególnej kategorii podmiotów gospodarczych.

Dokonując analizy praktycznej strony prowadzenia biznesu, można stwierdzić, że w początkowej fazie rozwoju może również dojść do kumulacji problemów uniemożliwiających dalsze funkcjonowanie, nawet przy bardzo solidnym przygotowaniu. Wynika to przede wszystkim z niepewności reakcji otoczenia – konsumentów, konkurencji, dostawców, a w pewnym stopniu także zmian w sferze technologiczno-organizacyjnej i regulacyjnej. Dodatkowymi trudnościami mogą być bariery formalno-administracyjne lub brak środków finansowych (Cieślik, 2010, s. 364-367). Oczywiście należy zaznaczyć, że takie zagrożenia mogą wystąpić na wszystkich etapach rozwoju przedsiębiorstwa, co wyjaśnia teoria cyklu życia organizacji wskazująca problemy jakie napotykają właściciele firm w poszczególnych fazach. Jednakże praktyka dobitnie pokazuje, że szczególnie niekorzystny splot uwarunkowań, o których była mowa, występuje właśnie w początkowej fazie rozwoju. Dlatego też bez wątpienia można stwierdzić, że jest to etap trudny, w którym ryzyko porażki, a więc przedwczesnego zakończenia działalności, jest bardzo wysokie. Potwierdzeniem tego są przeprowadzone badania Eurostatu dotyczące statystyki przetrwania europejskich firm, w pierwszych 5 latach od momentu uruchomienia działalności. Wyniki badania przedstawia Rysunek 10.

---

<sup>8</sup>Kategoria „fundamentalnej słabości nowicjusza” służy do wyjaśnienia, dlaczego początkującym firmom tak trudno wystartować, a następnie utrzymać się na rynku. Trudne do przetłumaczenia na język polski pojęcie „*liability of newness*” wprowadził do literatury A. Stinchcombe (Stinchcombe, 1965).

**Rysunek 10. Stopa przeżycia europejskich przedsiębiorstw w pierwszych 5 latach działalności (%)\***



\*Wyniki badania aktualne są na rok 2018. W tym kontekście badaniem zostały objęte firmy założone odpowiednio: w 2013, 2015 oraz 2017 roku.

Źródło: Eurostat, <https://ec.europa.eu>, data dostępu: 09.09.2021.

Na podstawie analizy danych przedstawionych na Rysunku 10, można stwierdzić, że większość europejskich firm nie przeżywa pierwszych 5 lat. Ponadto warto zauważyć, że zjawisko to występuje także w krajach rozwiniętych, natomiast statystyki dla Polski znajdują się poniżej średniej badanych krajów Europy. Dlatego też wielu badaczy traktuje przetrwanie rozumiane jako przewyciężenie podstawowych zagrożeń występujących w fazie uruchomienia i kontynuowanie działalności, jako podstawowy przejaw sukcesu młodych przedsiębiorstw (Malerba i in., 2016, s. 11). W tym przypadku jego miarą jest liczba lat funkcjonowania na rynku lub pozostawanie w oficjalnych rejestrach ewidencyjnych.

Dla firm, które przetrwają, istotnym wyznacznikiem sukcesu jest szybkie wejście na przyspieszone trajektorie wzrostu. Argumentem przemawiającym za tym, aby wzrost traktować jako przejaw sukcesu są badania wskazujące, iż większość młodych firm się nie rozwija, część rozwija się na niewielką skalę, a tylko nielicznym udaje się osiągnąć wysoką dynamikę wzrostu (Delmar i Wennberg, 2010). W dodatku nie wszyscy początkujący przedsiębiorcy myślą o wzroście firmy jako głównym celu swojej działalności gospodarczej. Pierwszą naturalną reakcją w świecie biznesu jest przetrwanie, a następnie osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu przychodu dzięki

stopniowemu zwiększaniu sprzedaży. Stąd też wzrost przedsiębiorstwa jest często nieplanowany i wynika z chęci właściciela do zaspokojenia podstawowych potrzeb ekonomicznych. Dlatego też zdaniem badaczy uzyskiwanie coraz wyższych parametrów ilościowych takich jak sprzedaż, przychody, zysk, rentowność czy zatrudnienie jest znaczącym dowodem powodzenia nowopowstałych firm (Garnsey i in., 2006, s. 15). Nieco inną, lecz z badawczego punktu widzenia nadal istotną metodologię pomiaru wzrostu młodych firm przyjmuje się w statystycznym systemie OECD-Eurostat, prowadzonym w ramach kompleksowego Programu Mierników Przedsiębiorczości (*Entrepreneurship Indicators Program – EIP*) zainicjowanego przez OECD w 2004 roku (OECD, 2013). W systemie tym, uwzględnia się wskaźnik ilościowy dotyczący firm dynamicznych (*high-growth*) oraz podzbioru młodych firm dynamicznych tzw. gazel (*gazelles*). Zgodnie z kryteriami przyjętymi przez OECD-Eurostat firma dynamiczna to taka, która w ciągu trzech lat wykazuje średnioroczną dynamikę wzrostu zatrudnienia i/lub obrotów minimum 20%. Z kolei gazela osiąga wspomniane parametry w ciągu pierwszych 5 lat prowadzonej działalności. Dodatkowym warunkiem przynależności do gazel jest osiągnięcie najpóźniej w drugim roku działalności minimalnego zatrudnienia na poziomie 10 osób (OECD, 2013, s. 62). Z tego względu młode, dynamiczne firmy pozostają niezmiennie w centrum uwagi zarówno badaczy przedsiębiorczości jak i polityków. Dla pierwszej grupy wydają się przedsiębiorstwami dobrze zarządzającymi, mającymi klarowną wizję rozwoju. Natomiast zainteresowanie polityków wynika z możliwości skoncentrowania instrumentów wsparcia na ścisłej czołówce wyselekcjonowanych dynamicznych przedsiębiorstw, co mogłoby wydatnie zwiększyć efekty polityki gospodarczej, mierzone wzrostem zatrudnienia i PKB.

Do wyznaczników sukcesu początkujących przedsiębiorstw badacze zaliczają również wyniki działalności gospodarczej o charakterze rynkowym (Malerba i in., 2016; Delmar i Wennberg, 2010). Jednak w przypadku młodych firm trudno spodziewać się uzyskania przewagi konkurencyjnej lub zdobycia relatywnie dużego udziału w rynku już w pierwszych latach działalności. Osiągnięcie powodzenia w tych obszarach w większości przypadków to nadal domena wielkich korporacji wykorzystujących olbrzymi potencjał finansowy, technologiczny i kadrowy, zbudowany na przestrzeni wielu lat. Natomiast wspomniana wcześniej „fundamentalna słabość nowicjusza” nie sprzyja młodym przedsiębiorstwom w walce na rynku o pozycję lidera. Wręcz można byłoby się spodziewać, że internacjonalizacja tych firm

postępuje bardzo ostrożnie, koncentrując się najpierw na rynku krajowym, dopiero po pewnym czasie rozwijając operacje międzynarodowe. Dlatego też w tym kontekście za sukces młodych firm można uznać czynne wyjście na rynki zagraniczne w celu zainicjowania przyspieszonego rozwoju. Natomiast za miernik w tym przypadku najczęściej uznaje się:

- udział w międzynarodowym obrocie produktów gotowych, towarów i usług,
- ochronę własności intelektualnej w systemie międzynarodowym,
- udział w międzynarodowych, specjalistycznych targach, konferencjach, międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych,
- kooperacyjne formy internacjonalizacji.

Warto w tym miejscu dodać, że w przypadku firm wywodzących się z małych krajów lub niszowych sektorów, internacjonalizacja nie oznacza poszerzenia, ale zdobycie pierwotnego rynku zbytu. Stąd też jest to nie tyle wynik przemyślanych strategii, lecz warunkiem koniecznym, gdy rozwój na rynku krajowym praktycznie nie istnieje bądź jest bardzo ograniczony.

Z naukowego punktu widzenia jak i z perspektywy tematu niniejszej pracy powstaje pytanie: czy wymienione wyżej trzy podstawowe wyznaczniki sukcesu znajdują zastosowanie także do młodych firm opartych na wiedzy? Badacze zajmujący się tym obszarem zdają się to potwierdzać, gdyż jak sami twierdzą połączenie młodości i innowacyjności również wiąże się z wysokim ryzykiem niepowodzenia (Malerba i in., 2016). W związku z tym przetrwanie szczególnie można uznać za wyznacznik sukcesu wszystkich młodych firm, niezależnie od specyfiki ich funkcjonowania. Dodatkowo w literaturze przedmiotu sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy ujmowany w kategoriach przetrwania wyraźnie łączony jest z tematyką wzrostu. Takie stanowisko wydaje się na tyle słuszne, gdyż aby osiągnąć wzrost, firmy wpieryw muszą przetrwać pierwszą i często najtrudniejszą fazę rozwoju. Dodatkowo jak wskazują badania, wzrost przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest nieliniowy, różnorodny i asymetryczny co powoduje, że w pewnym sensie jest procesem przypadkowym i rzadkim (Geroski, 2000, Delmar i Wennberg, 2010). Sytuacja ta pokazuje, że młode, innowacyjne firmy mogą nie osiągać przyrostu wszystkich parametrów w tym samym czasie. Przykładowo w przedsiębiorstwach działających w sektorze wysokiej techniki, często wartość zatrudnienia może rosnać w szybszym tempie niż sprzedaż. Ponadto sprzedaż jest wrażliwa na zjawisko inflacji i zmiany kursu walut, które z kolei nie wpływają na

wielkość zatrudnienia w firmie. Natomiast zatrudnienie jest zależne od produktywności pracy w danej firmie - w przypadku wzrostu produktywności może dojść do stopniowego zastępowania pracy ludzkiej maszyną (Kurczewska, 2008, s. 123). Badania także pokazują, że dla niektórych przedsiębiorców wzrost zatrudnienia kojarzy się z większym ryzykiem, pojawiającą się z czasem biurokracją, a także z usztywnieniem struktury organizacyjnej będącym barierą dla kultury proinnowacyjnej. Stąd też często decydują się specjalnie obniżyć poziom zatrudnienia działając tym samym na względnie bezpieczniejszym, lecz nieoptymalnym poziomie (Wiklund i in., 2003, s. 247–270). Z tego powodu tym bardziej można mówić o sukcesie młodej firmy, w której odnotowuje się wzrost nie tylko zatrudnienia, ale też pozostałych powiązanych ze sobą wskaźników. W obszarze internacjonalizacji, przedsiębiorstwa oparte na wiedzy wykazują pewne podobieństwa z innymi formami biznesu (w tym *small businessem*) z uwagi chociażby na fakt, że na rynkach międzynarodowych muszą działać z pozycji „słabego nowicjusza”. Jednak to co silnie je cechuje i zasługuje na uznanie to ambicje rozwojowe będące motywacją do aktywności międzynarodowej mimo niedostatecznego potencjału ekonomicznego, finansowego i organizacyjnego (Malerba i McKelvey 2019, s. 46). W tym nurcie szczególnie interesującym zjawiskiem jest wczesna internacjonalizacja, tj. sytuacja, gdy młoda firma, praktycznie od momentu założenia biznesu, wychodzi na rynki międzynarodowe. Za pierwsze znaczące potwierdzenie istnienia tego zjawiska uznaje się datowane na początek lat 90. ubiegłego wieku wyniki badań, w których do określenia owej specyfiki funkcjonowania młodych przedsiębiorstw użyto terminu *born global* (urodzeni globaliści) (Emerging..., 1993, Rennie, 1993). W anglojęzycznej literaturze firmy te dodatkowo są opisywane z zastosowaniem takich pojęć jak: *international new ventures* (McDougall i in., 1994), *born international* (Luostarinen i Gabrielsson, 2002), *early internationalizing firms* (Rialp i in., 2005), *instant global entrepreneurs* (Katz i in., 2003) i wielu innych, natomiast w piśmiennictwie polskojęzycznym najczęściej jako przedsiębiorstwa "globalne od początku" (Duliniec, 2009), "urodzeni globaliści" (Pietrasieński, 2005) czy "przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione"<sup>9</sup> (Duliniec, 2011). Dobrym przykładem są izraelskie firmy technologiczne, które już na wczesnym etapie planowania biznesu zakładają rozruch na rynku amerykańskim i pod ten wariant czynią

---

<sup>9</sup> Z ang. *elary internationalizing firms* czyli „przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodawiające się”. W języku polskim lepiej brzmi: „wczesnie umiędzynarodowione”, choć jest w tym określeniu raczej stwierdzenie stanu, a nie opis zachodzącego procesu, nie jest więc to precyzyjny odpowiednik terminu anglojęzycznego.



niezbędne przygotowania (Carmel i de Fonteney, 2002). Chęć szybkiego rozwoju sprawia, że młode, innowacyjne firmy w operacjach międzynarodowych widzą także szansę na dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania umożliwiających im lepszy start już na samym początku funkcjonowania. Jest to reakcja na brak (najczęściej dość znaczących) własnych środków na dalsze prace wdrożeniowe, zakup aparatury lub ochronę patentową. Chcąc kontynuować działalność na najwyższym poziomie firmy te usilnie poszukują finansowania za granicą. Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy wykorzystują operacje międzynarodowe także do zdobycia kluczowych zasobów potrzebnych do wyrównania szans w walce z konkurencją. Motyw ten występuje z różnym nasileniem i z różnym natężeniem, w zależności od sektora, a także wąskiej dziedziny, w której specjalizuje się młoda, innowacyjna firma. W tym zakresie najczęściej dochodzi do importu technologii lub specjalistycznych materiałów i komponentów uzupełniających własny potencjał. W szczególnych przypadkach występuje kooperacja z większym i bardziej doświadczonym partnerem zagranicznym np. przy wspólnych pracach wdrożeniowych. Temat internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy szerzej zostanie omówiony w p. 2.4.3. niniejszego rozdziału.

Podsumowując problematykę powodzenia młodych firm, w tym przedsiębiorstw opartych na wiedzy, za kryterium ich sukcesu przyjmuje się przetrwanie, wzrost oraz wyjście na rynki zagraniczne we wczesnym etapie rozwoju. Zważywszy na specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy, wymienione wyżej wyznaczniki sukcesu, szczególnie mogą się okazać przydatne w dalszych badaniach tej grupy podmiotów. Argumentem przemawiającym za tym jest fakt, że są to przedsiębiorstwa jeszcze niewielkich rozmiarów, dysponujące ograniczonymi zasobami materialnymi i finansowymi, stąd obarczone wysokim ryzykiem niepowodzenia. Z drugiej zaś strony, to firmy o silnych aspiracjach rozwojowych pozwalających wykorzystać mocne strony i przewyciężyć podstawowe zagrożenia pojawiające się w początkowej fazie działalności. W celu minimalizowania ryzyka wykorzystują też operacje międzynarodowe traktując je jako dźwignie do stopniowego pokonywania kolejnych etapów. Dzięki temu część z nich jest w stanie osiągnąć spektakularne wyniki w postaci znaczących obrotów i zatrudnienia, między innymi dzięki wdrożeniu nowatorskich technologii.

### 2.3. Determinanty sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Na ogólnym poziomie rozważań istnieje zgoda naukowców i praktyków na to, że przyczyny sukcesu młodych i innowacyjnych przedsiębiorstw mają zarówno charakter wewnętrzny jak i zewnętrzny (Kessler i in., 2012). Za wyróżnione siły sprawcze wskazuje się czynniki wewnątrz-organizacyjne, sektorowe oraz uwarunkowania makroekonomiczne. Na bardziej szczegółowym poziomie badań dotyczących tych firm, okazuje się, że siła oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych determinantów sukcesu jest zróżnicowana. Zdaniem badaczy w początkowej fazie uruchomienia działalności, sukces przedsiębiorstw zależy nie tyle od rynku czy uwarunkowań makroekonomicznych, ile od czynników wewnętrznych (Gifford i in., 2021). Z drugiej strony warto zauważyć, że tematyka dotycząca wpływu otoczenia na wzrost i przetrwanie młodych wiedzochłonnych firm jest podejmowana stosunkowo rzadko. Powodem tego jest wysoki poziom zmienności środowiska zewnętrznego jak i różnorodność specyfik charakteryzujących poszczególne sektory, co sprawia, że określenie listy kluczowych czynników sukcesu dla danego rynku czy regionu jest zadaniem bardzo trudnym. W związku z tym w dalszej części analizy literatury zostaną zaprezentowane wewnętrzne czynniki, decydujące o sukcesie firm opartych na wiedzy.

Na obecnym etapie zaawansowania badań nad przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy wśród badaczy dominuje pogląd o kluczowej roli jaką w sukcesie przedsiębiorstw opartych na wiedzy odgrywają ich dynamiczne zdolności (*dynamic capabilities*) (Delmar i Wennberg, 2010; Protogerou i Caloghirou, 2016; Malebra i McKelvey, 2019; Gifford i in., 2021). Badania nad dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstw to ważny nurt we współczesnych naukach o zarządzaniu. Szersza prezentacja tego dorobku wykracza poza ramy niniejszej rozprawy. Przedstawimy jedynie podstawowe pojęcia i zagadnienia w zakresie niezbędnym do odniesienia tej problematyki do funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

Dynamiczne zdolności uznaje się najczęściej jako zbiór organizacyjnych, specyficznych i identyfikowalnych zdolności, które wyłaniają się ze ścieżki rozwoju przedsiębiorstw (*path dependence*) i tworzących wartość przedsiębiorstwa na dynamicznych rynkach poprzez rekonfigurację zasobów (Teece i in., 1997), czy też za rodzaj zdolności umożliwiających integrację, rozwój i rekonfigurację wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji jako procesów dostosowawczych do szybko zmieniających się warunków otoczenia (Eisenhardt i Martin, 2000). W wyrażeniu "dynamiczne zdolności" przymiotnik „dynamiczne” pozwala na wyróżnienie określonych zdolności

dynamicznych (np. zdolności do reorganizacji procesów opracowywania nowych produktów) w zbiorze pozostałych zdolności (np. zdolność do opracowywania nowych produktów). Zatem konstrukt dynamicznych zdolności należy postrzegać jako pewnego rodzaju integralną całość, co oznacza, że rzeczownik „zdolności” nie powinien być oddzielony od przymiotnika „dynamiczne”. W tym ujęciu dynamiczna zdolność nie może być traktowana jako zdolność w rozumieniu podejścia zasobowego, lecz jako proces, który oddziałuje na zasoby. W literaturze przedmiotu ów „dynamizm” odnosi się do zmiany w bazie zasobów i do działań związanych z procesami odnowy zasobów, przez co rolą dynamicznych zdolności staje się oddziaływanie na istniejącą bazę zasobów organizacji i przekształcanie jej w taki sposób, aby można było zapewnić efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa (Ambrosini i Bowman, 2009). Warto natomiast zauważyć, że w wielu opracowaniach „dynamizm” dynamicznych zdolności błędnie odnosi się do zmian zachodzących w otoczeniu a także do natury zmieniających się w czasie zdolności, co często prowadzi do niejednoznaczności wyników empirycznych, a w rezultacie do wskazania słabości całej koncepcji.

Biorąc pod uwagę tematykę niniejszej pracy, warto w tym miejscu zauważyć, że kolejnym istotnym problemem, któremu w literaturze poświęca się uwagę, jest powiązanie dynamicznych zdolności z wiekiem organizacji. Mianowicie część badaczy (np. Helfat i Peteraf, 2003; Teece i in., 1997) wyklucza bowiem fakt, by młode firmy posiadały dynamiczne zdolności, gdyż ich budowa oparta jest na procesie uczenia się, co w niektórych przypadkach może trwać lata, a nawet dekady. Ponadto zdaniem tych autorów głównym zadaniem przedsiębiorstw znajdujących się w początkowej fazie rozwoju jest przetrwanie polegające na rozwiązywaniu problemów *ad hoc* niżeli skupianie się na działaniach o wymiarze strategicznym. Z drugiej strony badania dotyczące dynamicznych zdolności sugerują, że te wyłaniają się ze zbioru kognitywnych mechanizmów takich jak kompetencje, postawy, wartości poszczególnych osób lub grup. Z tego też względu w literaturze poświęconej przedsiębiorstwom opartym na wiedzy, przypisuje się istotną rolę założycielom jako jednostkom stanowiącym źródło dynamicznych zdolności w organizacji. W tym znaczeniu kompetencje i cechy przedsiębiorcze wnoszone do firmy stanowią podstawę budowy tzw. systemu wczesnego ostrzegania, dzięki któremu młoda firma staje się elastyczna, a nawet zwinna co pozwala lepiej dostosować się do warunków otoczenia (Zahra i in., 2006, s. 918). Do takiego zbioru cech i kompetencji przedsiębiorczych można zaliczyć: inteligencję, kreatywność, wyobraźnię, motywację do działania,

intuicję, czujność przedsiębiorczą, umiejętność rozwiązywania problemów. Dzięki nim przedsiębiorcy mają pewnego rodzaju wzory postępowania, które umożliwiają identyfikację i wykorzystanie sposobności biznesowych (Boccardelli i Magnusson, 2006, s. 171). Inni uczeni, broniący tezy o posiadaniu dynamicznych zdolności przez młode przedsiębiorstwa twierdzą, że w fazie uruchomienia nowego przedsięwzięcia występują procesy uczenia się, tylko przybierają one inną formę w porównaniu z organizacjami dojrzałymi. Otóż jak wskazują badania, nauka początkujących firm opiera się głównie na: metodzie prób i błędów; uczeniu się przez praktykę (*learning by doing*), improwizowaniu oraz imitowaniu. Natomiast w dojrzałych przedsiębiorstwach zdobywanie wiedzy z reguły poprzedzone jest długimi przygotowaniem, planowaniem, co w efekcie skutkuje przejściem w fazę eksperymentowania (Ahuja i Lampert, 2001; Minniti i Bygrave, 2001; Baker i in., 2003). Ostatecznie zdaniem niektórych autorów sam proces przedsiębiorczy związany z uruchamianiem nowego przedsięwzięcia można traktować jako pewnego rodzaju dynamiczną zdolność, która prowadzi do osiągnięcia nowych kombinacji zasobów (Newbert, 2005).

Specyficzna natura funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy jako firm młodych, innowacyjnych oraz intensywnie wykorzystujących zasoby wiedzy sprawia, iż czynniki sukcesu w postaci dynamicznych zdolności można rozumieć jako umiejętności rekonfigurowania dostępnych zasobów i procesów w przedsiębiorstwie w celu dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia. W tym kontekście w literaturze przedmiotu wyróżnia się (Malerba, 2010; Delmar i Wennberg, 2010; Hirsch-Kreinsen i Schwinge, 2014; Protogerou i Caloghirou, 2016; Malebra i McKelvey, 2019; Gifford i in., 2021):

- dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności,
- dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności,
- dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy.

Zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności oznaczają umiejętności skanowania i monitorowania zmian w otoczeniu w celu dostrzeżenia szans oraz zagrożeń, a także umiejętności kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. Zdolności te w głównej mierze dotyczą rozpoznawania zmian rynkowych, identyfikacji nowych rynków, zmieniających się potrzeb klientów, gromadzenia informacji i wiedzy na temat ruchów konkurencyjnych, wyróżniających się produktów, nowatorskich metod promocji i innych odpowiednich najlepszych praktyk (Arthurs i Busenitz, 2006, s. 195-215). Dodatkowo obejmują również procesy

zdobywania wiedzy i zrozumienia technologii w środowisku biznesowym (Srinivasan i in., 2002, s. 47-60). W rezultacie dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności pomagają przedsiębiorstwom opartym na wiedzy adaptować się zarówno w kontekście rynku jak i technologii. Adaptacja rynkowa, obejmuje zrozumienie informacji rynkowych i reagowanie na nie poprzez obserwowanie i analizowanie otoczenia organizacji. Z punktu widzenia młodej firmy najbardziej przydatne informacje rynkowe dotyczą: identyfikacji nowych segmentów rynku, zmieniających się potrzeb konsumentów, zachowań konkurentów, wyróżniających się produktów, nowatorskich metod marketingowych (Pavlou i El Sawy, 2011). Adaptacja technologiczna natomiast dotyczy procesów zdobywania i wykorzystywania wiedzy dotyczącej rozwoju technologii w środowisku biznesowym. Przedsiębiorstwo posiadające wysoki poziom dynamicznych zdolności identyfikowania i oceniania sposobności biznesowych w tym obszarze nieustannie skanuje otoczenie w poszukiwaniu potencjalnych technologicznych możliwości i zagrożeń. W ten sposób staje się możliwy rozwój infrastruktury w postaci formalnych działów technicznych lub inżynierskich, mających za zadanie reagować na technologiczne zmiany zachodzące w otoczeniu. W dłuższym okresie zdolności te mogą przyczynić się do powstania w firmie jednostki badawczo-rozwojowej, która odpowiedzialna będzie za dalsze poszukiwanie i projektowanie nowych produktów i usług dopasowanych do potrzeb rynku (Srinivasan i in., 2002). W efekcie dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności pomagają przedsiębiorstwom opartym na wiedzy w odkrywaniu zależności między realną potrzebą rynkową a posiadanymi zasobami, a także w tworzeniu nowej zależności między nimi. Dzięki temu firmy potrafią dokonać oceny adekwatności własnych zasobów co prowadzi do decyzji o ich dalszym rozwoju lub ewentualnym pozyskaniu z otoczenia.

Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności oznaczają umiejętności wprowadzania nowych lub znacząco udoskonalonych produktów lub usług, metod produkcji, metod marketingowych lub organizacyjnych odpowiadającym potrzebom danego rynku (McKelvey i Davidsson, 2009, s. 63-80; Helfat i Winter, 2011, s. 1243–1250). Jak wskazują badania dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności są istotne nie tylko dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy działających na dynamicznych rynkach takich jak sektor wysokiej techniki, lecz również w branżach charakteryzujących się niższym poziomem zaangażowania technologicznego, w których to produkty można łatwo imitować (Evers, 2011, s. 502-528). W literaturze przedmiotu

możliwości te są powszechnie definiowane jako procesy organizacyjne, które celowo zmieniają portfolio produktów firmy (Danneels, 2008; Schilke, 2014). W przypadku przedsiębiorstw znajdujących się w fazie uruchomienia, rozwój stałego strumienia innowacyjnych produktów jest konieczny, aby uzyskać wczesne przepływy pieniężne, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo przetrwania a następnie wzrostu (Deeds i in., 2000, s. 211-229).

Natomiast dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy polegają na umiejętności tworzenia wzajemnie korzystnych relacji osobistych lub biznesowych ułatwiających rozszerzenie posiadanej bazy przydatnych zasobów i umiejętności. W tym celu przedsiębiorstwa budują sieci lub związki partnerskie oparte na współpracy i przepływie zasobów. Zdolności te podtrzymują żywotność młodych firm dzięki dostępowi do technologii, nowych metod produkcji czy wykwalifikowanego kapitału ludzkiego (Yli-Renko i in. 2001, s. 587–613).

Generalnie uważa się, że w kontekście przedsiębiorstw opartych na wiedzy, wymienione dynamiczne zdolności umożliwiają skuteczne dostosowywanie się do wymogów rynku oraz zmian zachodzących w otoczeniu stanowiąc tym samym podstawę przeżycia, wzrostu, a nawet wyjścia na rynki międzynarodowe (Arthurs i Busenitz, 2006; Stam i in., 2008; McKelvie i Davidsson, 2009; Stam i Wennberg, 2009; Grande, 2011; Evers, 2011; Gifford i in., 2021). Proces adaptacji polega na zmianie bazy zasobowej organizacji rekonfigurując jej elementy zarówno pod względem ilości, jak i jakości, tworząc tym samym całkowicie nową bazę. Dzięki temu firmy pozbywają się mniej potrzebnych zasobów oraz pozyskują te, które są niezbędne do sprawnego funkcjonowania w początkowej fazie rozwoju.

Należy jednak zwrócić uwagę, iż w problematyce dynamicznych zdolności kwestią niejednoznacznie sprecyzowaną jest ich kierunek i zakres oddziaływania na osiągnięcie sukcesu przez organizacje, w wyniku czego koncepcja ta krytykowana jest często za tautologiczny charakter poszczególnych założeń. Takie podejście rzeczywiście dostrzegane jest w niektórych kluczowych pracach koncepcyjnych, a także w badaniach empirycznych, gdzie analizie poddaje się bezpośrednie korelacje pomiędzy zdolnościami, w różnych obszarach funkcjonalnych, a wynikami rynkowymi bądź finansowymi osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Niedostateczny rozwój modeli pomiarowych to zresztą kolejny zarzut formułowany wobec koncepcji dynamicznych zdolności. W wielu badaniach stosuje się różne pośrednie sposoby pomiaru, co sprawia wrażenie braku precyzji, a brak zestandaryzowanych narzędzi pomiarowych utrudnia

zewnętrzną walidację uzyskanych wyników. Pomimo tego, że w literaturze przedmiotu zauważyć można konsensus odnośnie zależności pomiędzy dynamicznymi zdolnościami a powodzeniem przedsiębiorstw opartych na wiedzy, to poszczególni autorzy w odmienny sposób wyjaśniają mechanizmy tych powiązań. Mianowicie w początkowym okresie badań w tym zakresie zakładano, że związek ten ma charakter bezpośredni, jednak późniejsze badania zaczęły wskazywać, że dynamiczne zdolności pełnią jedynie rolę moderatora, wpływając tym samym na sukces przedsiębiorstw w sposób pośredni. Otóż w badaniach wskazujących na bezpośredni wpływ zdolności dynamicznych na sukces przedsiębiorstw, związek ten wykazuje się najczęściej wykorzystując metody ilościowe, które w swej naturze często uogólniają obserwowane zjawiska. Ponadto w owych badaniach stosuje się bardzo proste sposoby operacjonalizacji dość złożonego konstruktów jakim są dynamiczne zdolności. Jednak takie podejście wydaje się zbyt dużym uproszczeniem, gdyż w efekcie pomijane są mniej lub bardziej złożone mechanizmy prowadzące do biegłości organizacji w określonym obszarze (Cepeda i Vera, 2007, s. 427). Drugi nurt badań nad wpływem dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy zakłada, że dynamiczne zdolności wpływają bezpośrednio, ale jedynie na zmiany bazy zasobowej przedsiębiorstwa, które w zależności od dynamiki otoczenia mogą prowadzić do pożądaných krótko-, bądź długookresowych rezultatów. W tym kontekście korzyści płynące ze zmian bazy zasobowej w głównej mierze uwarunkowane są zmianami zachowań konsumentów i konkurentów. Zatem przyjęcie założenia o długookresowości powodzenia firmy możliwe jest tylko w przypadku odwołania się do dynamicznych zdolności i ciągłego odnawiania zasobów, tak aby organizacja cały czas nadążała za zmianami w otoczeniu (Ambrosini i Bowman, 2009). W takim znaczeniu dynamiczne zdolności są jedynie narzędziem wpływającym na optymalny kształt bazy zasobowej, natomiast bezpośredni związek z wynikami organizacji przypisywany jest zdolnościom przedsiębiorczym i wiedzy organizacji.

Na podstawie przytoczonych wyników badań można zatem wnioskować, że dynamiczne zdolności oddziałują na wyniki osiągnięte przez organizację, ale wpływ ten nie okazuje się być jednostronnie bezpośredni. Kluczowe znaczenie ma bowiem dokonywanie rekonfiguracji bazy zasobowej i odpowiadanie na zmiany otoczenia, co umożliwiają dynamiczne zdolności. Należy jednak podkreślić, że jest to proces bardzo złożony, gdyż trudno przełożyć opierające się na wewnętrznych procesach dynamiczne zdolności na unikatową konfigurację zasobów. Jeżeli jednak proces ten zakończy się

pomyślnie, możliwe jest opracowanie strategii rozwoju kreującej wartość dla organizacji. Dlatego postuluje się, aby rozwój zasobów i umiejętności, który jest konsekwencją wykorzystania dynamicznych zdolności był powiązany bezpośrednio ze strategią organizacji. Podkreślić jednak należy, że zmiany w kombinacji zasobów nie zawsze muszą się przekładać na sukces organizacji. Mogą bowiem wiązać się z koniecznością ponoszenia znacznych nakładów na ich rozwój i utrzymanie, a także z koniecznością uwzględnienia kosztów alternatywnych. Co więcej w sytuacji, w której menedżerowie błędnie przyjmą założenia odnoszące się do efektów przyczynowo-skutkowych, dynamiczne zdolności mogą być także przyczyną porażki organizacji. Dlatego też proponuje się, by efektem wykorzystania dynamicznych zdolności było przede wszystkim utrzymanie stabilności firmy oraz jej wzrost.

W przekonaniu autora niniejszej rozprawy, powyższe zestawienie dynamicznych zdolności jako czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy może być kluczowym wkładem do literatury przedmiotu. Świadczy o tym fakt, że wymienione wymiary dynamicznych zdolności rzadko były badane razem w trzech zaproponowanych obszarach. Przedstawione rodzaje zatem można traktować jako nowy obiekt analizy badający wpływ dynamicznych zdolności na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki działalności gospodarczej. Z drugiej strony pełna analiza może wskazać, które zdolności się uzupełniają, wzmacniają lub są od siebie zależne. Dodatkowo dalsze badania nad dynamicznymi zdolnościami mogą ukazać pożądane preferencje menedżerskie oraz optymalny portfel inwestycji organizacyjnych co w obu przypadkach potwierdzi ich strategiczny charakter.

## **2.4. Zakres i kierunki oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

### **2.4.1. Dynamiczne zdolności a przetrwanie**

Z badawczego punktu widzenia jak i praktyki zarządzania, problem przetrwania młodych i innowacyjnych przedsiębiorstw wydaje się być niezwykle istotny, choćby z uwagi na tempo zmian zachodzących w ich otoczeniu. Dynamiczne przemiany wynikające przede wszystkim z postępu technologicznego z jednej strony są traktowane jako źródło odkrywania sposobności biznesowych, z drugiej natomiast mogą prowadzić do wzrostu niepewności i ryzyka w działalności gospodarczej. Z tego względu od lat wysiłki badaczy koncentrują się właśnie na poszukiwaniu skutecznych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem, prowadzących w domyśle do osiągnięcia sukcesu



zapewniającego trwanie nowego podmiotu na rynku. Na ogólnym poziomie rozumowania można przyjąć bowiem, że w literaturze przedmiotu problem ten już od dawna jest rozwiązany, a warunkami koniecznymi dla utrzymania się przy życiu w dłuższym okresie jest konkurencyjność, innowacyjność oraz związana z nimi dobra kondycja finansowa (Acs i in., 2007, s. 367-391; Strotmann, 2007, s. 87-104). Jednak w kontekście młodych firm borykających się obciążeniami nowych przedsiębiorstw (*liability of newness*) zagadnienie to wydaje się być bardziej złożone, wymagające poszukania głębszych podstaw wpływających na przetrwanie. W tym zakresie większość przedstawionych dotychczas badań wskazuje na wewnętrzne dynamiczne zdolności związane z przedsiębiorcą i przedsiębiorstwem, z których najważniejsze to (Khan i Lew, 2018, s. 149-160):

- dynamiczne zdolności identyfikowania i interpretacji sposobności biznesowych, a w tym zdolności zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji,
- dynamiczne wykorzystywania sposobności (zdolności innowacyjne), a w tym zdolności wykorzystywania istniejącej oraz tworzenia nowej wiedzy,
- dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy, a w tym zdolności tworzenia sieci kontaktów i więzi organizacyjnych.

Dynamiczne zdolności identyfikowania i interpretacji sposobności biznesowych odnoszą się głównie do umiejętności wychwytywania zmian, dzięki którym możliwa jest adaptacja rynkowa i technologiczna. Analiza literatury pozwala zauważyć, że z perspektywy młodych firm zdolności te są bardzo istotne, gdyż pierwotny rynek docelowy może nie odpowiadać planowanym założeniom. W takim przypadku należy poszukać nowych segmentów rynku i być może zbadać nowe, pojawiające się możliwości rynkowe (Pavlou i El Sawy, 2011). Można więc stwierdzić, że zdolności identyfikowania i interpretacji sposobności biznesowych sprawiają, że młode firmy stale poszukują najnowszych informacji o rynku jak i o dostępnych najlepszych praktykach zarządzania. Dodatkowo skanują otoczenie w celu uchwycenia całokształtu zjawisk związanych ze zmianami technologicznymi. Dzięki temu postrzegają rzeczywistość w sposób kompleksowy, podczas gdy inni koncentrują się na wybranych aspektach. Takie zdolności są szczególnie przydatne do analizy długofalowych trendów i identyfikacji atrakcyjnych pomysłów nadających się do przekształcenia w rentowny projekt biznesowy. Zdolności innowacyjne umożliwiają młodym przedsiębiorstwom lepsze zaspokajanie obecnych i przyszłych potrzeb klientów, tworzenie nowych nisz rynkowych, a także całych ekosystemów biznesowych (Deeds i in., 2000). Należy

pamiętać, że na dynamicznych rynkach presja konkurencyjna zmusza początkujące firmy do stymulowania popytu poprzez wprowadzanie nowych lub ulepszonych produktów. Dodatkowo poszerzanie linii produktów umożliwia również ich rozwój na rynku międzynarodowym poprzez ekspansję lub penetrację nowych rynków zagranicznych. W przypadku przedsiębiorstw znajdujących się w fazie uruchomienia, rozwój stałego strumienia innowacyjnych produktów jest konieczny, aby uzyskać wczesne przepływy pieniężne, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo przetrwania. Dodatkowo można stwierdzić, że dzięki dynamicznym zdolnościom innowacyjnym młode firmy wykazują postawę proaktywną polegającą na wykorzystaniu wcześniej zdobytej wiedzy i natychmiastowym wdrożeniu zidentyfikowanych pomysłów w formie mniej lub bardziej rozwiniętych koncepcji. Owe wdrożenia mogą dotyczyć zarówno tworzenia nowych produktów i usług jak i wprowadzania radykalnych zmian we wnętrzu organizacji. Dzięki temu przedsiębiorstwa nabywają łatwość funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu postrzegając zmiany jako coś normalnego i wręcz koniecznego do przetrwania w długim okresie czasu. Natomiast dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy ułatwiają nawiązanie współpracy o charakterze sieci kontaktów i więzi społecznych. W przypadku młodych firm naturalnym partnerem stają się podmioty uzupełniające ich ograniczony potencjał zasobowy. Według badań zdolność nabywania wiedzy poprzez powiązania sieciowe pozytywnie wpływa na wdrażanie nowych produktów i usług oraz na efektywność kosztową co w ostateczności przekłada się na rentowność całego biznesu. Dodatkowo taka współpraca pozwala na znacznie szybszą komercjalizację wdrażanych rozwiązań czego efektem mogą być dodatnie przepływy pieniężne (Littunen, 2000). Przegląd literatury w tym obszarze sugeruje, że najczęstszymi powiązaniem partnerskimi okazują się być alianse strategiczne w zakresie wspólnych badań naukowych lub rozwoju technologii. Wymierną korzyścią owej współpracy dla młodej firmy staje się dostęp do rzadkich zasobów wiedzy (Rothaermel i Boeker, 2008).

Analiza literatury przedmiotu jednoznacznie wskazuje na kluczową rolę założyciela (zespołu założycielskiego) w kontekście przetrwania początkowej fazy rozwoju (Audretsch, 1991; Shane, 2003). Na tym etapie szczególnie istotne okazują się być cechy osobowe, doświadczenie, posiadana wiedza oraz umiejętności przedsiębiorcy, które w postaci "importowane" są do organizacji jako podstawowy budulec dynamicznych zdolności. W ten sposób właściciel nowej firmy staje się

pierwotną siłą napędową odpowiedzialną za jej przetrwanie. Na podstawie przeprowadzonych badań, należy przyjąć, że w rozwoju dynamicznych zdolności ważną rolę odgrywa także wiedza i doświadczenie założycieli związane z wcześniejszymi próbami przedsiębiorczymi jak i wcześniejszą pracą na etacie (Khan i Lew, 2018; Gifford i in., 2021). Elementy te wpływają na podstawowe zdolności dopasowania koncepcji i zasad funkcjonowania nowego biznesu do warunków panujących na rynku. Okazuje się to nad wyraz korzystne, gdyż struktura organizacyjna biznesu w fazie inicjalnej ulega ciągłym przeobrażeniom, co znajduje często odzwierciedlenie w braku ustalonych procedur i reguł postępowania. W tym kontekście przedsiębiorcze kompetencje założycieli wpływają na (Teece i in., 1997):

- wizję firmy będącej podstawą spójnego modelu biznesowego,
- kształtowanie mechanizmów podejmowania skutecznych decyzji,
- kształtowanie efektywnych procesów, w tym zarządzania innowacjami i zmianami,
- efektywne zarządzanie relacjami z otoczeniem.

Reasumując można stwierdzić, że zapewnienie przetrwania organizacji w oparciu o dynamiczne zdolności zasadza się na rozpoznawaniu nowych możliwości i korzyści biznesowych, kształtowaniu relacji z otoczeniem, jednocześnie dążąc do zapewnienia stabilności popytu na oferowane produkty/usługi w warunkach permanentnych zmian otoczenia biznesowego. Podejmując próbę generowania wartości z tytułu posiadanych dynamicznych zdolności, młode firmy muszą adaptować się szybciej i skuteczniej niż konkurenci, co oznacza tworzenie odpowiednie kombinacji zasobów stanowiących źródło unikalnych kompetencji. Oznacza to, że dynamiczne zdolności można rozpatrywać jako umiejętności organizacji kształtujące odpowiednie procesy biznesowe w celu dopasowania do otoczenia co ostatecznie zwiększa szanse przetrwania.

#### **2.4.2. Dynamiczne zdolności a wzrost**

Obecnie w literaturze przedmiotu przeważa opinia o pozytywnym wpływie dynamicznych zdolności na wzrost przedsiębiorstw. Potwierdzają to wyniki pracy A. Pezeshkana i innych (2016, s. 2950-2956). W swojej publikacji *An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship* autorzy przeanalizowali 89 prac z okresu 17 lat (między Teece i in., 1997, s. 509–533, a Teece, 2012, s. 328–352), w których badana była zależność: dynamiczne zdolności - wzrost

firm, mierzony wynikami działalności gospodarczej. Ich zdaniem pogląd, że dynamiczne zdolności generalnie poprawiają wyniki firmy, opiera się na powszechnym, aczkolwiek nie uniwersalnym ich wsparciu. Przyjmując za podstawę rozważań fundament podejścia zasobowego (*resource-based view*), Y. Lin oraz L. Wu zbadali związki między odmiennymi zasobami i dynamicznymi zdolnościami a wynikami przedsiębiorstwa (2014). Wyniki ujawniły, że dynamiczne zdolności mogą istotnie pośredniczyć w relacji między kluczowymi kompetencjami (VRIN<sup>10</sup>) a podwyższeniem wyników przedsiębiorstwa. Oznacza to, że rozwój dynamicznych zdolności wpływa na akumulację kompetencji, dzięki czemu przedsiębiorstwo może doskonalić przewagę konkurencyjną i wyniki rynkowe. Pionierzy koncepcji dynamicznych zdolności K. Eisenhardt i J. Martin również uważają, że mogą one wpływać na wyniki przez modyfikowanie i tworzenie wiązek zasobów. Lecz ich zdaniem efektywność organizacji jest uzależniona raczej od konfiguracji zasobów niż samych dynamicznych zdolności (2000).

W polskim piśmiennictwie rezultaty badań przeprowadzonych przez A. Kwiatkowską potwierdzają, że dynamiczne zdolności (zdolność sieciowa oraz zdolność do organizacyjnego uczenia się) determinują efektywność organizacji (2015). Także wyniki prac W. Dyducha sugerują, że połączenie twórczej dynamicznej zdolności, rozumianej jako „umiejętność i potencjał organizacji do inicjowania, generowania i przeprowadzania takich zmian, które wychodzą poza granice organizacji i przełamują dotychczasowe status quo”, z koncentracją na procesach organizacji może wpłynąć na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji (Dyduch, 2013, s. 22).

Zdaniem D. J. Teece'a dynamiczne zdolności warunkują rozwój organizacji przez ciągłe modyfikowanie bazy zasobowej i kompetencji w celu dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Na poziomie strategicznym dotyczy to głównie identyfikowania i wykorzystywania szans pojawiających się na rynku, jak np. dopasowywanie produktów lub usług do realnych potrzeb konsumentów. Działania te często determinują formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast na poziomie operacyjnym dochodzi do rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów (np. modernizacja zaplecza technicznego w celu minimalizacji kosztów całkowitych) (Teece, 2007, s. 1319–1350). Zdolności wyczuwania okazji pomagają

---

<sup>10</sup> W ujęciu szkoły zasobowej osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji możliwe jest dzięki wykorzystaniu strategicznych zasobów, tj. zasobów, które spełniają tzw. warunek VRIN, czyli cechują je wartość strategiczna (V – Valuable), rzadkość (R – Rare), nieimitowalność (I – In-imitable) oraz brak substytutów (N – Non-substitutable) (Barney i in., 2007, s. 4-14).

przedsiębiorstwom w diagnozowaniu uwarunkowań otoczenia. W praktyce najczęściej odnoszą się do takich działań jak badanie (*scanning*), kreowanie, uczenie się i interpretowanie okazji. C.L. Wang, Ch. Senaratne oraz M. Rafiq twierdzą, że przedsiębiorstwa dysponujące wysokim poziomem dynamicznych zdolności znacznie aktywniej monitorują otoczenie, zdobywają i wykorzystują nowe informacje, przeprowadzając wewnętrzne transformacje dostosowujące je do zmian otoczenia. Dzięki ich posiadaniu istnieje możliwość efektywnego poszerzania portfela zasobów i udzielania inteligentnych odpowiedzi na zachodzące w środowisku zmiany (Wang i in. 2015, s. 26-44). W tym kontekście E.E. Fang i S. Zou dowiedli w swoich badaniach, że dynamiczne zdolności międzynarodowych spółek *joint venture* prowadzą do lepszej wydajności, ponieważ pozwalają tym przedsiębiorstwom lepiej śledzić zmiany i reagować na środowisko konsumentów (2009, s. 749). Takie podejście jest typowe dla przedsiębiorstw charakteryzujących się zwinnością, które koncentrują się na identyfikacji i wykorzystaniu szans w otoczeniu celem uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Zdaniem M. Zollo i S.G. Wintera ma to miejsce zwłaszcza w sektorze wysokiej techniki, w którym zarówno wysokie wyniki, jak i umiejętności przetrwania są przejściowe (2002).

Przegląd literatury wykazał, że w ostatnich latach zaczęła się pojawiać analiza wpływu dynamicznych zdolności na wzrost firm z uwzględnieniem dynamizmu otoczenia (Schilke, 2014, s. 179-203). Identyfikacja zmiennych moderujących ma istotne znaczenie, gdyż pozwala na określenie warunków, w których omawiana zależność występuje i odróżnienie jej od warunków, w których zanika. Opierając się na koncepcji H. Mintzberga<sup>11</sup>, wyróżniającej poszczególne wymiary otoczenia, można stwierdzić, że główny nurt badań w tym zakresie obejmuje wpływ dynamicznych zdolności w środowisku dynamicznym oraz stabilnym. Otoczenia charakteryzujące się niewielkim dynamizmem cechują się rzadkimi zmianami, a uczestnicy rynku zazwyczaj przewidują zmiany, które mają miejsce. Natomiast wysoce dynamiczne otoczenia to te, w których szybkie i nieciągłe zmiany są powszechne. Firmy w nim działające doświadczają znacznych fluktuacji konkurencji, zmian w zachowaniach konkurencyjnych oraz zmian w zapotrzebowaniu klientów i aktualizacji technologii, wyrażających się wysokimi wskaźnikami zmian trendów rynkowych i innowacji (Wilhelm i in., 2015, s. 327–345). Badania dowiodły, że działające w takim otoczeniu

---

<sup>11</sup>H. Mintzberg wyróżnia cztery wymiary otoczenia: stabilność kontra dynamizm, prostota a złożoność, hojność a wrogość oraz rynki zintegrowane i zdywersyfikowane (1983).

firmy narażone są na spadek efektywności wyrażony wynikami firmy. Wysoki poziom dynamizmu otoczenia generuje stosunkowo wysoką erozję przewag konkurencyjnych, szybko zmniejszając wartość posiadanych zasobów (Wang i Ang, 2004, s. 347–363). Dlatego firmy, które posiadają dynamiczne zdolności w wysoko dynamicznym otoczeniu, poprzez rekonfigurację zasobów mogą lepiej dostosować swoje działania i skorzystać z uzyskanej w ten sposób elastyczności. Dodatkowo badania P.A. Pavlou i O.A. El Sawy wyjaśniają, że efektywność przedsiębiorstw jest wychwytywana przez stosunek osiągnięcia celu do nieoczekiwanych kosztów w przypadku adaptacji krótkoterminowych. Oznacza to, że efektywność spada przy pojawieniu się kosztów powstałych w wyniku nieoczekiwanych krótkookresowych zmian i rozwiązywania problemów *ad hoc*. Dlatego utrzymanie dynamicznych zdolności jest szczególnie opłacalne dla organizacji funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu, które z tego tytułu muszą często dostosowywać swoje działania do potrzeb rynku. Natomiast firmy działające w stabilnym otoczeniu nie muszą tak często dostosowywać swoich działań do owych potrzeb. W związku z tym można oczekiwać niewielkiego wpływu dynamicznych zdolności na wyniki przedsiębiorstwa w organizacjach o niskim poziomie dynamizmu otoczenia (Pavlou i El Sawy, 2006, s. 198-227).

W literaturze przedmiotu znaleźć można również opinie, że posiadanie dynamicznych zdolności nie gwarantują wzrostu. Co więcej, mogą nawet obniżyć wyniki przedsiębiorstw, jeśli są nieodpowiednio wykorzystane (Zahra i in., 2006, s. 917-955), generują koszty wykorzystania szansy dotyczące rozwoju i zastosowania zdolności (Winter, 2003, s. 991-995). W efekcie badacze postrzegają zdolności dynamiczne jako złożone, niełatwe do zaobserwowania i przyczynowo niejednoznaczne, a ich efekty są warunkowe i zależą od ich wewnętrznego dopasowania do struktury organizacyjnej, strategii i dynamizmu otoczenia (Wang i in., 2015, s. 26–44). Zdaniem autora niniejszej pracy, występujące w literaturze przedmiotu niespójne ustalenia mogą wynikać z zastosowania różnych mierników w kontekście wzrostu firmy jak i wyników działalności. W badaniach empirycznych najczęstszymi miernikami w tym kontekście są finansowe wskaźniki takie jak: wskaźniki rentowności (np. stopa zwrotu z aktywów), udziały w rynku, przychody ze sprzedaży, zysk netto. Uzupełnieniem wyników badań jest często subiektywna ocena kadry zarządzającej w odniesieniu do ogólnej kondycji firmy (Pezeshkan i in. 2016, s. 1357). Niektórzy badacze koncentrują się także na tzw. efektywności rutyn operacyjnych (Protogerou i in., 2012, s. 615–647), gdy jeszcze inni biorą pod uwagę efektywność kosztową (Pavlou

i El Sawy, 2006, s. 198-227). Jest to wynik tego, iż w naukach o zarządzaniu podejścia dotyczące mierzenia wyników firmy ewoluowały w czasie. Jako przykład możemy wymienić zrównoważoną kartę wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona obejmującą cztery obszary analizy firmy: klienci, wewnętrzne procesy operacyjne, wzrost oraz procesy uczenia się (1996). W kolejnych latach inni badacze proponowali by analiza wyników firmy dotyczyła wskaźników:

- rentowności, poziomu lojalności klientów, przychodów ze sprzedaży (Tippins i Soshi, 2003, s. 745-761),
- udziału w rynku, poziomu wzrostu, potencjału innowacyjnego (Lee i Choi, 2003, s. 179-288),
- efektywności: finansowej, marketingowej, procesowej oraz wskaźnika rozwoju kapitału ludzkiego (Maltz i in., 2003, s. 187-204),
- udziału w rynku, przychodów ze sprzedaży, stopy zwrotu z inwestycji, poziomu osiągniętego celu marketingowego (Im i Workman, 2004, s. 114-132),
- efektywności organizacyjnej, produktywności, opłacalności, jakości, odpowiedzialności społecznej (Bolat i Yilmaz, 2009, s. 7-23).

Ewolucja podejść pomiaru wzrostu firmy sugeruje by w badaniach empirycznych kierować się komplementarnością stosowanych narzędzi. Oznacza to wykorzystywanie zarówno ilościowych (najczęściej finansowych) jak i jakościowych wskaźników. Zdaniem W. Czakona w kontekście złożonego charakteru współczesnych przedsiębiorstw bazowanie wyłącznie na danych ze sprawozdań finansowych nie jest wystarczające (Czakon, 2005). Jak można jednak zauważyć, ostatnie badania zwracają coraz większą uwagę na subiektywne miary wydajności firmy, częściowo dlatego, że podejście to wydaje się bardziej praktyczne w sytuacji braku dostępu do danych finansowych firm (szczególnie młodych przedsiębiorstw). Ponieważ wcześniejsze badania wykazały statystycznie istotne korelacje między subiektywnymi miarami a odpowiadającymi im obiektywnymi wskaźnikami wydajności, subiektywne miary także można uznać za wiarygodne w kwestii oceny wyników firmy (Sarkar i in., 2016, s. 1013). Ostatecznie można stwierdzić, że niejednorodne wyniki badań empirycznych sprawiają, że w literaturze przedmiotu można wyodrębnić dwa poglądy dotyczące powiązań między dynamicznymi zdolnościami a wynikami firmy. Pierwszy pokazuje krytyczną potrzebę rozwoju dynamicznych zdolności w sytuacji, w której firmy chcą uzyskać znaczną wartość dodaną mierzoną wynikami prowadzonej działalności

gospodarczej. Przy czym warto wspomnieć, że takie ustalenia badawcze ostrzegają menedżerów przed nadmiernie pozytywnym spojrzeniem na dynamiczne zdolności, wskazując potencjalne koszty ich rozwijania i utrzymania. Koszty te zazwyczaj wynikają z różnych działań związanych z opracowywaniem nowych zasobów, rekonfigurowaniem istniejących i ich kombinacji. Dodatkowe koszty mogą narosnąć, jeśli ciągła zmiana zasobów niepotrzebnie zakłóci ciągłość działań związanych z uczeniem się, uniemożliwiając firmie rozpoznanie potencjalnych różnic w wynikach jej zasobów w różnych warunkach. Inne znaczące koszty mogą wynikać z błędnego oszacowania potrzeby zmiany zasobów, co ma miejsce, gdy firmy wykorzystują swoje dynamiczne zdolności, gdy nie ma żadnej istotnej potrzeby zmiany. Z drugiej strony występujące koszty sprawiają, że raz ustanowione w firmie dynamiczne zdolności zachęcają do kontynuacji reorganizacji rutyn i doskonalenia w celu poprawy dalszych wyników (Winter, 2003, s. 991-995). Drugi pogląd proponuje postrzegać dynamicznych zdolności jako „opcji strategicznych” lub „dobrych praktyk” które pozwalają firmie kształtować swoją istniejącą bazę zasobów, gdy pojawia się taka szansa lub potrzeba. Pogląd ten wynika z badań stwierdzających, że dynamiczne zdolności są stałym zbiorem zdolności przedsiębiorstwa i *per se* nie determinują efektywności organizacji, a jedynie pomagają odpowiadać na zmiany otoczenia (Peteraf i in., 2013, s. 1389-1410).

W świetle przytoczonych badań można stwierdzić, że dynamiczne zdolności mają zazwyczaj pozytywny wpływ na wzrost firm. Najczęściej przejawia się to zwiększoną efektywnością podstawowych działań organizacyjnych (np. zwiększenie produktywności, zwiększenie wolumenu sprzedaży). Jednak zakres, w jakim dynamiczne zdolności wpływają na efektywność tych działań, znacznie się różni, w zależności od dynamizmu otoczenia. Wprawdzie dotychczasowe ustalenia badawcze wniosły niemały wkład w rozwój wiedzy o roli dynamicznych zdolności, to nadal zauważa się potrzebę dalszych analiz empirycznych w tym zakresie. W opinii autora niniejszej pracy dalsze badania powinny dotyczyć identyfikacji warunków, w jakich dynamiczne zdolności przyczyniają się do wzrostu firmy. Realizacja tego celu pozwoli lepiej zrozumieć czynniki, które mogą zwiększać lub ograniczać, a które negować efekty dynamicznych zdolności na wyniki firmy.

### **2.4.3. Dynamiczne zdolności a ekspansja zagraniczna**

W literaturze przedmiotu proces wchodzenia młodych firm na zagraniczne rynki (w tym przedsiębiorstw opartych na wiedzy) traktuje się jako szczególny rodzaj wczesnego



umiędzynarodowienia, który rozpoczyna się natychmiast lub wkrótce po uruchomieniu nowego przedsięwzięcia. W przypadku przedsiębiorstw opartych na wiedzy najczęstszym powodem szybkiego angażowania się na rynkach zagranicznych są bariery rynkowe w kraju macierzystym, do których można zaliczyć (Lassen i in., 2012):

- zbyt małe rozmiary rynku lub jego wysokie nasycenie,
- absolutny brak popytu na rynku macierzystym
- rynek docelowy ma charakter niszy,
- presja konkurencji.

Po drugie młode, innowacyjne przedsiębiorstwa poszukują dostępu do kluczowych zasobów (szczególnie wiedzy, technologii i finansów), dlatego też szukają partnerów, którzy uzupełnią ich własny potencjał. Jak wynika z badań, wejście na nowe rynki zagraniczne z ograniczonymi zasobami może znacznie obniżyć szanse przeżycia młodych firm. Aby temu zapobiec muszą jak najszybciej zaadaptować się do nowego środowiska zewnętrznego poprzez procesy ciągłego uczenia się oraz odpowiednią rekonfigurację zasobów. W tym celu wykorzystują dynamiczne zdolności, które pozwalają skutecznie identyfikować pojawiające się szanse, wykorzystywać je oraz pozyskiwać potrzebne zasoby (Khan i Lew, 2018, s. 149).

Podstawowe dynamiczne zdolności wspierające identyfikację i interpretację sposobności biznesowych zakorzenione są w przedsiębiorczych cechach założycieli będących wynikiem zdobytej wcześniej wiedzy oraz doświadczenia zawodowego (szczególnie międzynarodowego). Cechy te przejawiają się głównie poprzez ciągłe poszukiwanie okazji, wykazywanie inicjatywy, podejmowanie ryzyka, wytrwałość, co w całości stanowi o proaktywnej osobowości przedsiębiorcy (Weerawardena i in., 2007, s. 299). Zdolność sprawnego znajdowania okazji rynkowych jest także ściśle związana z wcześniejszym doświadczeniem międzynarodowym założycieli, zdobytym dzięki pracy lub nauce za granicą. W tym kontekście szczególnie istotne okazuje się doświadczenie nabyte na głównym rynku docelowym danego przedsiębiorstwa. Jak wskazują badania na rynkach zagranicznych lepiej radzą sobie firmy zakładane przez ludzi, którzy mieli wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe w danej branży i/lub przebywali dłużej za granicą w krajach, do których w pierwszej kolejności kierowany był eksport badanych przedsiębiorstw. Dzięki temu przedsiębiorcy nie odczuwają dystansu kulturowego w odniesieniu do rynków zagranicznych i odważnie podejmują globalne

wyzwania, co w konsekwencji sprawia, że proces internacjonalizacji młodej firmy przebiega sprawnie i szybko (Harveston i in., 2000).

Jak wskazują badania, kolejnym czynnikiem ułatwiającym młodym firmom wchodzenie na międzynarodowe rynki jest dynamiczna zdolność polegająca na biegłym dostosowywaniu nowych produktów i usług do zagranicznych oczekiwań i tendencji. Jednak z racji posiadania ograniczonych zasobów owe zdolności koncentrowane są głównie na rynki niszowe charakteryzujące się wąsko zdefiniowanym segmentem klientów (Khan i Lew, 2018, s. 155). Strategia ta w powiązaniu z innowacyjnością produktów i usług przejawia się wprowadzaniem na rynek rozwiązań ujednoliconych globalnie (ustandaryzowanych) lub indywidualizowanych. Towarzyszy temu lepsza obsługa techniczna oraz bliskie relacje z klientami. W ten sposób specjalizacja produktowa, a tym samym koncentracja na znajomości specyfiki branży daje młodym firmom przewagę nad zagranicznymi konkurentami (Sapienza i in., 2006). Ponadto innowacyjny charakter wdrażanych rozwiązań sprawia, że firmy dysponują często przewagami z tytułu oferowania unikatowego produktu oraz pozycji pioniera rynkowego (*first mover advantage*). Zdaniem badaczy młode firmy wykorzystujące zdolności dostosowania produktów i usług do zagranicznych rynków muszą szczególnie wykazać się szybkim czasem reakcji wobec choćby wszelkich zmian potrzeb nabywców oraz skracania się cyklu życia produktów. Wysokie tempo próby dopasowania się do otoczenia może spowodować gwałtowny wzrost kosztów wynikających z „bycia nowym na rynku” (*liability of foreignness and newness*) co w efekcie niekorzystnie wpływa na przetrwanie. Są to koszty adaptacji oraz pozyskiwania i przetwarzania informacji. Ich źródłem jest brak znajomości regulacji prawnych, gustów konsumentów oraz aspektów kulturowych obcych rynków. W takiej sytuacji istotną rolę odgrywają dynamiczne zdolności tworzenia powiązań partnerskich odpowiadające za nabywanie przydatnych zasobów i umiejętności. Współpraca z otoczeniem (szczególnie na rynkach zagranicznych) dotyczy różnych form kooperacji i aliansów w zakresie wymiany wiedzy, kształtowania kanałów dystrybucji czy prac badawczo-rozwojowych. Do takich form należy zaliczyć także osobiste i biznesowe kontakty założycieli na szczeblu krajowym i międzynarodowym (*networking*). Dzięki temu młode firmy mają możliwość szybkiego uczenia się a następnie wykorzystania zdobytej wiedzy oraz innych cennych zasobów na innych rynkach zagranicznych. W ten sposób przedsiębiorstwa posiadające zdolności tworzenia powiązań partnerskich buduje swoją przewagę nad konkurentami poprzez uzyskanie dostępu do unikatowych

zasobów kooperantów, w tym nowych technologii, kompetencji, umiejętności i mocy produkcyjnych oraz poprzez efektywne ich wykorzystanie. W rezultacie prowadzi to do specjalizacji bazy zasobowej, co przekłada się na obniżenie kosztów produkcji i całkowitych kosztów działalności oraz zmniejszenie poziomu ryzyka prowadzenia działalności na rynku zagranicznym. Dodatkowo dzięki zawiązanym relacjom, a w tym dostępowi do nowych zasobów potrzebnych do działania w obcym otoczeniu z czasem młode firmy są w stanie zwiększyć stopień internacjonalizacji.

Reasumując można stwierdzić, że charakterystyka wchodzenia na rynki zagraniczne przedsiębiorstw opartych na wiedzy zdecydowanie różni się od tzw. modelu uppsalskiego<sup>12</sup> oznaczającego stopniową i długo trwającą internacjonalizację, gdyż ich zaangażowanie międzynarodowe kształtuje się na ogół już w pierwszym okresie istnienia. Dlatego też od samego początku młode firmy muszą rozwijać i wykorzystywać dynamiczne zdolności, które ułatwiają adaptację do zagranicznego otoczenia i jednocześnie pomagają przezwyciężyć słabości związane z posiadaniem ograniczonych zasobów. W tym sensie dynamiczne zdolności:

- umożliwiają identyfikację i wykorzystanie szans w otoczeniu, co w praktyce umożliwia szybkie i efektywne reagowanie przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące na rynkach zagranicznych,
- wspomagają rozwój nowych produktów i/lub rynków, rozwój nowych metod produkcji, odkrywania nowych źródeł zaopatrzenia czy stworzenia nowych form organizacyjnych, co umożliwia dostarczenie unikalnej i wyjątkowej wartości dla nabywców,
- wspierają tworzenie sieci partnerskich umożliwiających pozyskiwanie i wymianę niezbędnych zasobów.

Dzięki dynamicznym zdolnościom dochodzi do wewnętrznej zmiany struktury zasobów przedsiębiorstwa, a także akumulacji wiedzy co z kolei prowadzi do wykształcenia bardziej efektywnych zachowań w pierwszym okresie życia młodych firm. Zatem przyjęcie powyższej teorii zakłada wpływ dynamicznych zdolności na internalizację przedsiębiorstw opartych na wiedzy, tym samym traktując je jako potencjalny czynnik sukcesu.

---

<sup>12</sup>Wśród koncepcji internacjonalizacji firmy największą popularność zdobył tzw. model uppsalski, stworzony przez trzech pracowników uniwersytetu w Uppsali. Jego autorzy to: J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul oraz J.E. Vahlne. Najważniejszą tezą modelu uppsalskiego jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy – ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie.

## Rozdział 3. Metodyka postępowania badawczego

### 3.1. Problem badawczy

Rozprawa dotyczy czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, szczególnego typu młodych organizacji, których specyfika funkcjonowania ściśle powiązana jest z innowacyjnością oraz tworzeniem i dyfuzją wiedzy. Ze względu na tą charakterystykę przedsiębiorstwa oparte na wiedzy ogrywają istotną rolę w procesie rozwoju gospodarczego. Dzięki swojej aktywności biznesowej przyczyniają się do dyfuzji innowacji i maksymalizacji tzw. efektów rozpryskowych, co ostatecznie wpływa na poprawę efektywności gospodarki w wymiarze makroekonomicznym. Jak podkreślaliśmy w rozdziale 1, w nowoczesnych gospodarkach wykorzystujących postęp techniczno-organizacyjny jako kluczowy czynnik wzrostu, istotne znaczenie odgrywają zarówno firmy wdrażające najnowsze technologie jak i te, które przejmują istniejące rozwiązania i dzięki niezbędnym adaptacjom i usprawnieniom przyczyniają się do ich szybkiej dyfuzji w skali całej gospodarki (Cieślik, 2014, s. 148 – 149). Dla formułowania i realizacji racjonalnej polityki proinnowacyjnej konieczne jest prawidłowe rozpoznanie tendencji ilościowych i jakościowych występujących w obydwu grupach firm.

Tymczasem badacze zajmujący się funkcjonowaniem innowacyjnych firm, swoją uwagę skupili głównie na zaawansowanych start-upach technologicznych. Zjawiska i procesy dotyczące „kreatywnych imitatorów” są znacznie słabiej rozpoznane w literaturze, co wobec ich znaczenia dla dyfuzji innowacji stanowi istotną barierę we wdrażaniu wspomnianej polityki oraz w upowszechnianiu dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania tego typu firmami. W tym zakresie szczególnie można wskazać na niedostateczne rozpoznanie specyfiki funkcjonowania młodych firm opartych na wiedzy na tle innych przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości. Dodatkowo można stwierdzić, że w istniejącej literaturze charakterystyka przedsiębiorstw opartych na wiedzy często dokonywana jest bez uwzględnienia ich przynależności do poszczególnych gałęzi gospodarki, co sugerowałoby na dalszą potrzebę eksploracji aktywności tej grupy podmiotów pod względem zróżnicowania sektorowego.

W związku z tym, że przedsiębiorczość oparta na wiedzy charakteryzuje się krótką historią badawczą, postęp dotyczący teoretycznego i empirycznego rozpoznania uwarunkowań działalności, w tym czynników sukcesu młodych firm opartych na

wiedzy można uznać za niedostateczny. Istniejące w tym zakresie badania wskazują, że z punktu widzenia natury funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy za czynniki osiągnięcia przez nie sukcesu uznaje się dynamiczne zdolności rozumiane jako umiejętności rekonfigurowania dostępnych zasobów i procesów w przedsiębiorstwie w celu dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia. W tym kontekście wyróżnia się:

- dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności,
- dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności,
- dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy.

Jednak na podstawie dokonanego przeglądu literatury można stwierdzić, że wymienione wymiary dynamicznych zdolności rzadko były badane razem w trzech zaproponowanych obszarach. Oznacza to potrzebę przeprowadzenia dalszej analizy w tym zakresie, na podstawie której będzie możliwe określenie hierarchii ważności czynników sukcesu a także wskazanie, które dynamiczne zdolności się uzupełniają, wzmacniają lub są od siebie zależne.

Wprawdzie dotychczasowe ustalenia badawcze wniosły pewien wkład w rozwój teorii dynamicznych zdolności, to jednak wciąż trwa debata nad powszechnie stosowanym ich pomiarem wynikającym z różnorodności definicyjnej oraz z braku możliwości bezpośredniej obserwowalności w organizacji (Piórkowska, 2017, s.11). W tym kontekście podkreślaną w środowisku naukowym wadą owej koncepcji jest brak powszechnie przyjętej operacjonalizacji dynamicznych zdolności, co znacznie utrudnia porównywanie uzyskanych wyników.

Interesującym kierunkiem badań nadal pozostaje ocena zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na wyniki działalności przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Jest to szczególnie ważne, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w literaturze przedmiotu niewiele uwagi poświęcono młodym firmom, skupiając się głównie na dużych i dojrzałych przedsiębiorstwach (por. Zahra i in., 2006; McKelvie i Davidsson, 2009; Barreto, 2010). Pomimo tego, że na ogólnym poziomie badań występuje zgoda badaczy odnośnie zależności pomiędzy dynamicznymi zdolnościami a powodzeniem przedsiębiorstw opartych na wiedzy, to poszczególni autorzy w odmienny sposób wyjaśniają mechanizmy tych powiązań. W związku z tym wiele pytań pozostaje otwartych, a co za tym idzie, wpływ dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy nadal wymaga wyjaśnienia i rozwinięcia podstaw teoretycznych w

oparciu o prowadzone badania empiryczne. Powyższe słabości uzasadniają decyzję do podjęcia tego zagadnienia w rozprawie doktorskiej.

### **3.2. Luka badawcza, cele i pytania badawcze**

Przedstawione powyżej ograniczenia dotychczasowych badań stanowiły podstawę do identyfikacji zagadnień problemowych i przeprowadzenia badań własnych autora. Zidentyfikowano następujące luki badawcze:

**lukę teoretyczną:** dotyczącą poszerzenia wiedzy w zakresie aktywności innowacyjnych przedsiębiorstw, których działania w głównej mierze koncentrują się na twórczej imitacji istniejących rozwiązań. W szczególności pogłębienia wymaga określenie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy z uwzględnieniem przynależności do poszczególnych sektorów gospodarki.

Kolejna luka teoretyczna dotyczy poszerzenia wiedzy w zakresie czynników, które determinują przetrwanie, wzrost oraz wyjście na rynki zagraniczne przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Z racji tego, że na obecnym etapie zaawansowania badań nad przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy dominuje pogląd o kluczowej roli jaką w sukcesie tych firm odgrywają ich dynamiczne zdolności, istotne staje się określenie hierarchii ważności tych zdolności oraz zakres oddziaływania na wyniki działalności przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

**lukę metodyczną:** wynikającą z braku spójnej metodologii dotyczącej identyfikacji przejawów przedsiębiorczości innowacyjnej. Dominujące w literaturze przedmiotu szerokie ujęcie przedsiębiorczości innowacyjnej sprawia, że w gronie naukowców zajmujących się tą problematyką nadal występuje wiele kontrowersji i wątpliwości, dotyczących fundamentalnych kwestii zarówno definicyjnych jak i metodologicznych. Szczególnie brakuje spójnej teorii przedsiębiorstw opartych na wiedzy, zwłaszcza w kontekście podejścia uwzględniającego ich specyfikę funkcjonowania w poszczególnych sektorach gospodarki. W tym zakresie w rozprawie zaproponowano autorską typologię innowacyjnych firm a następnie wyodrębniono podmioty należące do grupy przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

Kolejna luka metodyczna związana jest z występującym w literaturze przedmiotu niejednoznacznym określeniem pojęcia „sukces przedsiębiorstwa” oraz brakiem

usystematyzowanego sposobu jego pomiaru. Ze studiów literaturowych wynika, że pojęcie to jest stosowane do oceny działań w różnym okresie funkcjonowania przedsiębiorstw, zarówno w długim, jak i krótkim, w odniesieniu do wybranych obszarów funkcjonalnych, jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, przedsiębiorstw, jak i form współpracy między różnymi podmiotami gospodarczymi. W związku z tym, dokonując określenia sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, w rozprawie zastosowano podejście wielowymiarowe polegające na przyjęciu 3 najważniejszych wyznaczników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy określając odpowiednie metody ich pomiaru. Ponadto z powodu braku występowania w literaturze przedmiotu powszechnie przyjętego narzędzia pomiarowego dynamicznych zdolności, w rozprawie zaproponowano ich operacjonalizację polegającą na dezagregacji owych zdolności na ograniczoną liczbę indywidualnych oraz organizacyjnych zachowań warunkujących kształtowanie się dynamicznych zdolności.

**lukę empiryczną:** wynikającą z ograniczonej liczby badań empirycznych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy jako segmentu młodych i innowacyjnych firm. Pomimo ogromnego przyrostu literatury z zakresu przedsiębiorczości, zmian technologicznych i innowacji, w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, postęp dotyczący empirycznego rozumienia uwarunkowań działalności młodych firm opartych na wiedzy był nierównomierny. Szczególnie niepokojące tendencje związane ze stanem wiedzy na ten temat dotyczą Polski jak i całej Europy Środkowo-Wschodniej (por. Radosevic i in., 2012; Radosevic i Yoruk, 2013). Biorąc pod uwagę fakt, że koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy charakteryzuje się krótką historią badawczą, a co za tym idzie problematyka sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy wciąż znajduje się na etapie tworzenia teorii, uzasadnione wydaje się przeprowadzenie pogłębionej analizy dotyczącej specyfiki ich funkcjonowania.

Celem głównym badań podejmowanych w rozprawie (C0) jest **identyfikacja czynników wpływających na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na wiedzy**. W związku z tak postawionym celem ogólnym, postawione zostały następujące cele szczegółowe:

C1: Rozpoznanie i usystematyzowanie przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości.

C2: Usystematyzowanie dorobku w zakresie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

C3: Systematyzacja wyznaczników i mierników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy oraz metod ich pomiaru.

C4: Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

C5: Określenie zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

Ze względu na określone cele, sformułowano ogólne pytanie badawcze oraz pytania szczegółowe. Ogólne pytanie badawcze określono następująco:

**P0: Jakie czynniki wpływają na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na wiedzy?**

Szczegółowe pytania badawcze:

P1: Jakie są główne czynniki różnicujące przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości?

P2: Jaka jest specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

P3: Jakie są wyznaczniki i mierniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

P4: Jaka jest hierarchia ważności czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

P5: Jaki jest zakres oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy?

Zważywszy na słabe zaawansowanie aktualnego stanu wiedzy oraz niejednoznaczne wyniki badań w zakresie czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, badania podjęte przez autora mają charakter eksploracyjny, ukierunkowany na zrozumienie istotnych związków pomiędzy poszczególnymi czynnikami a wybranymi wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy. W związku z tym do analizy zagadnienia została wykorzystana jakościowa metoda badawcza - studium przypadku (*case study*). Natomiast obranym typem metody jest wielokrotne studium przypadku (*multiple-case study*), które pozwala na badanie zjawisk na podstawie prezentacji kilku przypadków w celu dogłębnego ich poznania, i które może być podstawą do teoretycznych uogólnień. Elementem decydującym o zastosowaniu wybranej metody są również pytania badawcze, charakteryzujące się chęcią pełnego zrozumienia wpływu poszczególnych czynników na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na wiedzy. W tym sensie studium przypadku pozwala na przedstawienie bardziej dokładnego obrazu rzeczywistości, przede wszystkim w odniesieniu do wyjaśnienia źródeł, przyczyn oraz uwarunkowań wystąpienia zjawiska



w organizacji, zwłaszcza kiedy granice pomiędzy zjawiskiem a kontekstem są niewyraźne (Yin, 2009, s. 19-27).

Warto w tym miejscu podkreślić, że metoda studium przypadku z powodzeniem stosowana jest przez czołowych badaczy z zakresu przedsiębiorczości opartej na wiedzy (por. McKelvey i Lassen, 2013b; Jin i in., 2015; McKelvey i in. 2016; Hermanson i in. 2018; Zaring i in., 2018; McKelvey i in., 2019). Zdaniem tych autorów stosowanie w pogłębionych badaniach studium przypadku pozwala na lepsze zrozumienie charakterystyki przedsiębiorstw opartych na wiedzy, a tym samym na przedstawienie kompletnego modelu ich funkcjonowania. Natomiast przesłanką do wykorzystania w badaniu wielokrotnego studium przypadku jest występujący w literaturze przedmiotu pogląd mówiący o tym, że rozwijanie teorii na podstawie kilku studiów przypadku uznawane jest za rzetelniejsze niż na podstawie pojedynczego przypadku (Eisenhardt i Graebner, 2007). W tym kontekście każdy wybrany przypadek jest „pełnym” badaniem, w którym poszukuje się spójnych danych dotyczących faktów i wniosków dla danego przypadku. Następnie wnioski z każdego przypadku traktuje się jako informacje wymagające replikacji w innych jednostkowych przypadkach.

Ze względu na eksploracyjny charakter pracy, w rozprawie nie postawiono hipotez badawczych. Zgodnie z literaturą przedmiotu w takim przypadku funkcję uszczegóławiającą pełnią pytania badawcze wynikające z celu badania. W tym sensie pozwalają zawęzić zakres potrzebnych do zebrania danych oraz determinują wybór podmiotów do badania (Eisenhardt, 1989, s. 536).

### **3.3. Wybór wyznaczników i mierników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Przedstawiony w rozdziale 2 (p. 2.1.) przegląd literatury wykazał, że sukces przedsiębiorstwa jest pojęciem wielowymiarowym i niejednoznacznym. Cechy te powodują, że jest on również trudny do mierzenia. Dodatkowo badania wskazują, że wybór miernika sukcesu firmy ma zasadniczy wpływ na wyniki badań, stąd też ustalenie wiarygodnego wskaźnika jego pomiaru staje się dość istotnym zagadnieniem (Gailly i in., 2004, s. 3). W tym kontekście w niniejszej pracy przyjęto trzy główne wyznaczniki przedsiębiorstw opartych na wiedzy uznawane za przejaw ich sukcesu: przetrwanie, wzrost i wczesną ekspansję międzynarodową. Podstawowym argumentem podtrzymującym takie założenie jest powszechne stosowanie wymienionych

wyznaczników przez badaczy uwzględniających specyfikę funkcjonowania tej szczególnej grupy młodych i innowacyjnych firm (por. rozdział 2, p. 2.2.). Ponadto przydatność ich stosowania znalazła potwierdzenie w powiązaniu z dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstw opartych na wiedzy (por. rozdział 2, p. 2.4.)

Choć w literaturze przedmiotu część autorów posługuje się jednoczynnikową metodą pomiaru powodzenia badanych firm, to w przekonaniu autora niniejszej rozprawy w dalszych badaniach warto zastosować podejście wielowymiarowe polegające na przyjęciu wszystkich wymienionych wyznaczników. Głównym powodem uzasadniającym owe podejście jest heterogeniczność młodych firm. W praktyce oznaczać to może sytuację, w której nie wszystkie badane firmy osiągną ustalone przez badacza wyniki działalności gospodarczej uznawane za przejaw sukcesu. W przypadku przedsiębiorstw opartych na wiedzy, rezultaty wielu analiz wskazują, że na wczesnym etapie działalności, firmy te doświadczają dużych wahań szczególnie w obszarach zatrudnienia, sprzedaży czy rentowności. Dodatkowo część firm pomimo przetrwania pierwszej fazy wzrostu, nie decyduje się na ekspansję rynkową, wybierając tym samym rozwój na macierzystym rynku (McKelvey i Lassen, 2013b). Zatem uzasadnione staje się przyjęcie kilku przejawów sukcesu pozwalających stworzyć pełniejszy obraz zależności między wybranymi czynnikami sukcesu a osiąganymi wynikami działalności gospodarczej.

W niniejszej pracy przetrwanie rozumiane jest jako utrzymanie firmy oraz kontynuacja wcześniej podjętej działalności gospodarczej. W tym sensie za sukces uważa się przewyciężenie podstawowych zagrożeń występujących w fazie uruchomienia czego ustaloną miarą w badaniu jest aktywne funkcjonowanie na rynku oraz pozostawanie w oficjalnych rejestrach ewidencyjnych. Wymóg aktywności wydaje się być istotny zważywszy na szacowania statystyczne przyjmujące, że ok 50% zarejestrowanych firm w Polsce nie wykazuje czynnego zaangażowania w działalność gospodarczą (GUS, 2013). Wyliczenia te wskazują na zasadność równoległego wykorzystywania różnych źródeł danych do oceny aktywności przedsiębiorczej co dokładnie zostanie opisane w dalszej części pracy.

W kontekście pomiaru wzrostu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, dotychczas podjęte badania w tym zakresie wskazują, że większość badaczy preferuje wielkość zatrudnienia oraz wskaźniki finansowe takie jak przychody netto, zysk netto czy rentowność sprzedaży (Delmar i Wennberg, 2010; Malerba i in., 2016; Gifford i in., 2021). W niniejszej pracy również przyjęto takie mierniki uzupełnione o rentowność

aktywów oraz rentowność kapitału. Po pierwsze oprócz zamiaru tradycyjnego pomiaru wzrostu, wybór poszczególnych wielkości podyktowany był także chęcią ustalenia ewentualnej przynależności badanych przedsiębiorstw do grupy firm dynamicznych z uwzględnieniem tzw. "gazel". Drugim powodem przyjęcia wskazanych mierników wzrostu jest występujące w literaturze przedmiotu zalecenie badaczy sugerujące pozostanie przy podstawowych wskaźnikach, aby nie zniekształcać wniosków w prowadzonych badaniach (Kurczewska, 2008). Warto w tym miejscu wspomnieć, że część autorów dodatkowo podkreśla, że wśród mierników wzrostu najmniej kontrowersji budzi wielkość sprzedaży, którego zaletą jest przede wszystkim fakt, że odzwierciedla zarówno długo- jak i krótkookresowe zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie. Istotne znaczenie ma również to, że większość przedsiębiorców właśnie we wzroście sprzedaży upatruje miernik wzrostu i sukcesu firmy (Gailly i in., 2004).

Natomiast w zakresie pomiaru angażowania się na rynkach zagranicznych w niniejszej pracy przyjęto:

- udział w międzynarodowym obrocie produktów gotowych, towarów i usług,
- ochronę własności intelektualnej w systemie międzynarodowym,
- udział w międzynarodowych, specjalistycznych targach, konferencjach, międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych,
- kooperacyjne formy internacjonalizacji,
- domenę zagraniczną typu .com, strona www w językach obcych.

W przekonaniu autora niniejszej pracy zaproponowany sposób pomiaru sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy wydaje się właściwy zarówno z punktu widzenia dyskusji dotyczącej problematyki tego obszaru jak i specyfiki funkcjonowania młodych i innowacyjnych firm. Ogólnym wnioskiem płynącym z przedstawionych ustaleń jest stwierdzenie, że na sukces młodych i innowacyjnych firm powinno się spojrzeć wielowymiarowo i wieloczynnikowo. Oznacza to, że dalsze badania mogą wymagać zmiany bądź uzupełnienia wyznaczników sukcesu o mierniki umożliwiające uchwycenie istoty wyników przedsiębiorstw w większym stopniu niż tradycyjne metody.

### 3.4. Operacjonalizacja dynamicznych zdolności jako czynników sukcesu

Przeprowadzone przez autora niniejszej pracy badania mieszczą się w zidentyfikowanym w literaturze nurcie, upatrującym czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy w posiadaniu przez nie dynamicznych zdolności. W tym zakresie wskazuje się, że kluczowe dynamiczne zdolności dla tej grupy podmiotów to:

- dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności,
- dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności,
- dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy.

Prezentowane opracowanie dynamicznych zdolności osadzone jest w wielopoziomowej perspektywie traktując je jako zbiór procesów uczenia się, kompetencji oraz zachowań występujących na różnych szczeblach organizacyjnej hierarchii. W efekcie zdolności te postrzegane są jako złożone, abstrakcyjne i niełatwe do opisanie. Stąd też przez niektórych autorów traktowane są jako idealny stan końcowy i raczej niedające się empirycznie zaobserwować zjawisko (Burisch i Wohlgemuth, 2013, s. 16). Niedostateczny rozwój modeli pomiarowych to zresztą kolejny zarzut formułowany wobec koncepcji dynamicznych zdolności. W tym kontekście podkreślaną wadą w środowisku naukowym jest dość abstrakcyjny charakter tej koncepcji. Po prostu, dynamiczne zdolności bywają opisywane w tak ogólnikowy sposób, że czasem trudno jest dostrzec jakieś konkretne działania, które przedsiębiorstwo mogłoby podjąć, aby lepiej dostosować swoją bazę kompetencyjną do zmian w otoczeniu.

Na podstawie dokonanej analizy literatury można stwierdzić, że do dzisiaj nie wypracowano powszechnie przyjętego narzędzia pomiarowego dynamicznych zdolności z zastosowaniem metod jakościowych. Zatem wprowadzenie operacjonalizacji do niniejszego badania wymaga przeglądu podejść empirycznych przedstawionych w istniejących pracach badawczych. Obiecujący kierunek w operacjonalizacji dynamicznych zdolności polega na ich dezagregacji na ograniczoną liczbę odrębnych, ale skorelowanych ze sobą procesów, działań oraz indywidualnych zachowań poszczególnych jednostek. Oznacza to redukcję dość złożonych zdolności osadzonych na poziomie makro do poziomu mikro, wyjaśniając tym samym badane zjawisko z punktu widzenia ich składników. Badacze wdrażający tą metodę pomiaru odwołują się często do tzw. mikrofundamentów (*microfoundations*) dynamicznych zdolności, określanych również jako antecedencje, czyli wewnętrzne uwarunkowania kształtujące dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa (por. Tecce, 2007; Felin i in., 2012;

Piórkowska, 2014). Jednak w najnowszych publikacjach z tego obszaru, autorzy podkreślają, iż złożoności dynamicznych zdolności nie da się w pełni wytłumaczyć ich całkowitą redukcją do najbardziej elementarnych części, dlatego też proponują badania z zastosowaniem analizy na wielu poziomach (Janssen i in., 2016; Helfat i Martin, 2015; Najda-Janoszka, 2016). W kontekście przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest to tym bardziej uzasadnione, gdyż dotychczasowe badania dotyczące ich specyfiki funkcjonowania obejmują zarówno poziom indywidualny związany z założycielem nowego biznesu jak i poziom organizacyjny odnoszący się do procesów pozyskiwania i wykorzystywania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. Na poziomie jednostki główne obszary analizy dotyczą wykształcenia, doświadczenia i posiadanej wiedzy inicjatora nowego przedsięwzięcia, a więc kompetencji wspomagających identyfikację sposobności biznesowych. Natomiast na poziomie organizacyjnym w dotychczasowych badaniach podjęto analizę procesów wspomagających działalność innowacyjną takich jak uczenie się, absorpcja, transfer i tworzenie wiedzy (Delmar i Wennberg, 2010; Malerba, 2010; Malerba i in. 2016). W związku z tym, w celu uchwycenia złożoności dynamicznych zdolności jako punkt odniesienia dla niniejszego badania przyjęto dwupoziomą perspektywę ich pomiaru obejmującą zarówno poziom jednostki jak i poziom organizacyjny.

Jak zostało przedstawione w rozdziale 2 niniejszej pracy, dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności oznaczają umiejętności skanowania i monitorowania zmian w otoczeniu w celu dostrzeżenia szans oraz zagrożeń, a także umiejętności kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. Na poziomie organizacyjnym zdolności te w głównej mierze obejmują działania związane z rozpoznawaniem zmian rynkowych, identyfikacją nowych rynków, zmianą potrzeb klientów, gromadzeniem informacji i wiedzy na temat ruchów konkurencyjnych, wyróżniających się produktów, nowatorskich metod promocji i innych odpowiednich najlepszych praktyk. Dodatkowo obejmują również procesy zdobywania wiedzy i zrozumienia technologii w środowisku biznesowym, co najczęściej przejawia się zatrudnianiem wykwalifikowanych pracowników, posiadaniem działu konstrukcyjnego (technicznego) lub badawczo-rozwojowego. Na poziomie indywidualnym zdolności te są kształtowane poprzez dynamiczne interakcje wiedzy formalnej (jawnej), generowanej metodą logicznej dedukcji (np. na podstawie zdobytego wykształcenia) oraz wiedzy cichej (ukrytej), nabywanej w drodze doświadczenia praktycznego. Na ich podstawie jednostka tworzy kompetencje ułatwiające identyfikację pojawiających się

szans i zagrożeń (Arthurs i Busenitz, 2006, s. 195-215; Srinivasan i in. 2002, s. 47-60; Pavlou i El Sawy, 2011).

Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności oznaczają rekonfigurację zasobów przedsiębiorstwa jako reakcji na zmieniające się środowisko rynkowe i technologiczne. Z perspektywy przedsiębiorstw opartych na wiedzy oznaczają zdolności do ciągłej transformacji wiedzy w nowe produkty i procesy przynoszące w efekcie korzyści dla firmy. Zatem można stwierdzić, że elementem kształującym dynamiczne zdolności wykorzystania sposobności są działania na poziomie organizacyjnym, związane z oferowaniem nowych rozwiązań dopasowanych dla specjalnego rynku lub segmentu klientów. Dodatkowo w tym kontekście czynnikiem wzmacniającym owe zdolności są również działania obejmujące wdrażanie najlepszych praktyk organizacyjnych i marketingowych (McKelvey i Davidsson, 2009, s. 63-80; Helfat i Winter, 2011, s. 1243–1250).

Natomiast dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy polegają na umiejętności tworzenia wzajemnie korzystnych relacji osobistych lub biznesowych ułatwiających rozszerzenie posiadanej bazy przydatnych zasobów i umiejętności. Na poziomie organizacyjnym zdolności te tworzone są głównie przez działania odnoszące się do współpracy z wszelkimi jednostkami naukowymi oraz parterami biznesowymi w zakresie dostępu do nowej technologii, nowych metod produkcji czy wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Warto podkreślić, że współpraca ta może polegać również na zleceniu usług podmiotom zewnętrznym. Elementem wzmacniającym kształtowanie owych zdolności, są indywidualne relacje społeczne utrzymywane na poziomie jednostki. W tym kontekście najbardziej istotne okazują się osobiste kontakty z osobami mającymi wspólne zainteresowania biznesowe oraz z przedsiębiorcami działającymi w tej samej branży (Yli-Renko i in. 2001, s. 587–613). Podstawową korzyścią utrzymywania bliskich relacji jest korzyść w postaci wymiany wiedzy oraz doświadczenia, natomiast prowadzenie otwartych dyskusji może prowadzić do identyfikacji pojawiających się na rynku szans i krystalizacji pomysłów na nowe przedsięwzięcia biznesowe. Dodatkowo bliskość relacji pomiędzy jednostkami sprawia, że wraz z transferem wiedzy, przekazywane są formalne i nieformalne zachowania takie jak normy, nawyki i wypracowane praktyki mogące ułatwić pokonanie pojawiających się okresowych trudności. Zastosowane podejście do operacjonalizacji dynamicznych zdolności przedstawia Tabela 2.

**Tabela 2. Operacjonalizacja dynamicznych zdolności**

Dynamiczne zdolności	Operacjonalizacja
Dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności	Założyciel posiada wysoki poziom wykształcenia
	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą
	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy
	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe (branża, rynek krajowy, rynek zagraniczny)
	Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe (szuka najlepszych rozwiązań organizacyjnych, metod promocji)
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów
	Firma śledzi zmiany na rynku dotyczące klientów, konkurentów, dostawców, regulacji prawnych
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii
	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności
	Firma posiada formalny dział konstruktorski/ B+R
Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności <sup>13</sup>	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników
	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty
	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji
	Firma wprowadza nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów
	Firma wdraża nowe metody marketingowe
Dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy	Firma wdraża nowe metody organizacyjne
	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą
	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi
	Firma współpracuje z jednostkami naukowymi
	Firma angażuje się w alianse strategiczne
	Firma zakupuje prawa autorskie
Firma zleca badania podmiotom zewnętrznym	
<p style="text-align: center;"> <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></span> - poziom jednostki                <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: lightblue; border: 1px solid black;"></span> - poziom organizacyjny         </p>	

Źródło: opracowanie własne

W przekonaniu autora niniejszej pracy, zaproponowana wyżej operacjonalizacja dynamicznych zdolności pozwala dokładniej zrozumieć procesy łączące indywidualne działania jednostek z ewolucją owych zdolności na poziomie organizacyjnym. W tym zakresie rekomenduje się prowadzenie badań indukcyjnych, które umożliwiają konceptualizację dynamicznych zdolności jako sekwencji konkretnych działań. Dodatkowo należy dysponować metodami i technikami badawczymi, które umożliwiają uchwycenie kontekstu. Niewątpliwie do takich metod należą metody jakościowe pozwalające uchwycić zjawiska tkwiące w procesach kształtowania się dynamicznych zdolności. W konsekwencji analiza ich elementów składowych może się przyczynić do pogłębienia wiedzy o tej koncepcji.

<sup>13</sup>W badaniu wykorzystano klasyfikację typów innowacji według trzeciego wydania Podręcznika Oslo (2005). Warto zaznaczyć, że aktualna jego wersja wydana w roku 2018 upraszcza ową klasyfikację dzieląc typy innowacji na innowacje produktowe oraz innowacje w procesach biznesowych, co należałoby uwzględnić w dalszych badaniach w tym zakresie.

### **3.5. Uzasadnienie doboru przypadków, narzędzia i organizacja procesu badawczego**

#### **3.5.1. Uzasadnienie i kryteria doboru przypadków**

W ramach analizy jakościowej, w tym w ramach analizy wielokrotnego studium przypadku sugeruje się, aby wybór przypadków był zgodny z zasadą celowego doboru, tak aby spełnił zamierzone cele badania (Eisenhardt, 1989). Celowy dobór przypadków pozwala na ich wybór ze względu na daną cechę bądź proces, będący przedmiotem zainteresowania badacza. W ten sposób metoda ta zapewnia wymaganą intensywność badanych zjawisk (Creswell, 2013). Z tego względu w niniejszym badaniu dobór przypadków podyktowany był logiką replikacji literalnej, w której staranny wybór przypadków zapowiada podobne wyniki. To podejście jest przeciwieństwem logiki replikacji teoretycznej, która zapowiada odmienne wyniki, lecz z przewidywalnych przyczyn (Yin, 2015, s. 89).

Przedmiotem badań są czynniki sukcesu szczególnej grupy podmiotów gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa oparte na wiedzy. W związku z tym wybrane przypadki muszą spełnić kryteria przynależności do grupy młodych, innowacyjnych firm intensywnie wykorzystujących zasoby wiedzy. W tym kontekście młody wiek firmy odnosi się do pierwszej fazy uruchomienia nowego przedsięwzięcia, w którym realizuje się akt przedsiębiorczy pracowników wiedzy polegający na wdrożeniu atrakcyjnego pomysłu biznesowego. W pracy przyjęto górną granicę wieku dla młodej firmy 8 lat podobnie jak w czołowych europejskich projektach badawczych dotyczących przedsiębiorczości opartej na wiedzy KEINS i AEGIS (por. rozdział 1. p. 1.6.).

Kolejna ważna kwestia związana z celowym wyborem podmiotów badania dotyczy procesu powstawania przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Jak zostało przedstawione w rozdziale 1 (p. 1.6.), firmy te najczęściej powstają w wyniku usamodzielnienia się pracowników wiedzy, wywodzących się z dużych korporacji lub środowiska akademickiego. W tej kwestii wyniki wielu badań wskazują, iż nowe podmioty nierzadko pozostają powiązane decyzyjnie, finansowo lub prawnie z organizacjami macierzystymi (por. Phillips, 2002; Klepper i Sleeper, 2005; Dahl i Reichstein, 2007; Buenstorf i Klepper, 2009). Zdaniem autorów wcześniejsze powiązania organizacyjne mają silny wpływ na późniejszy rozwój i przetrwanie młodych przedsiębiorstw, dlatego badając czynniki ich sukcesu należy rozróżnić



określone rodzaje zależności. Dotyczy to szczególnie sytuacji, w której uruchomienie przedsiębiorstwa następuje w wyniku podziału istniejącej firmy lub w wyniku fuzji. W niniejszej pracy do dalszej analizy wybrano podmioty, które zachowały pełną niezależność w odniesieniu do firm macierzystych.

Kolejnym kryterium doboru przypadków była przynależność podmiotów do określonych sektorów gospodarki. Jak przyjęto w rozdziale 1 (p. 1.2.4.), przedsiębiorstwa oparte na wiedzy mogą działać we wszystkich gałęziach gospodarki, w tym w sektorach usług jak i sektorach przemysłowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że z powodu niematerialnej postaci usług, ocena jakości świadczonych usług często bywa wysoce subiektywna. Dodatkowo pomiar działalności innowacyjnej w sektorze usług jest utrudniony z uwagi na jego heterogeniczność. Na sektor ten składają się sekcje o bardzo dużym zróżnicowaniu w zakresie skłonności do innowacji (Niedzielski i in., 2008). Dodatkowo badania w tym zakresie wskazują, że wdrażanie innowacyjnych usług wymaga bardziej opracowania nowych procedur niż podstawowej technologii. W efekcie firmy działające w tym sektorze bardzo często nie wyodrębniają działu badawczo-rozwojowego lub decydują się prowadzić go na małą skalę. W obu przypadkach dochodzi do sytuacji, w której przedsiębiorstwa nie rejestrują oficjalnie tego zakresu działań. Ponadto młode firmy usługowe mogą w początkowej fazie działać przy niewielkim zaangażowaniu środków finansowych, technicznych i ludzkich (Preissl, 2000, s. 125-148). W przeciwieństwie do usług, w sektorze przemysłowym wyrób gotowy rozpatrywany jest z punktu widzenia rozwiązań techniczno-technologicznych. O nowości produktu świadczą wprowadzone rozwiązania konstrukcyjne, zastosowania nowych surowców, nowa technologia wytwarzania, stąd też w sektorach przemysłowych odnotowuje się większy poziom wydatków na infrastrukturę, działalność badawczo-rozwojową, a także większą potrzebę zatrudniania pracowników (Brouwer i Kleinknecht, 1996, s. 189-201; Djellal i Gallouj, 2001 s. 57-57). Mając na uwadze zakres podjętych badań obejmujący działalność innowacyjną przedsiębiorstw opartych na wiedzy, a w tym działalność badawczo-rozwojową oraz wykorzystanie wiedzy pracowników, do dalszej analizy wybrano podmioty należące do sektora przetwórstwa przemysłowego.

Przyjęta w rozdziale 1 (p. 1.2.4.) charakterystyka przedsiębiorstw opartych na wiedzy sprawia, że firmy te mogą również działać zarówno w nowoczesnych sektorach przemysłowych uznawanych za innowacyjne, jak również tzw. sektorach tradycyjnych, opartych na dobrze ugruntowanych, powszechnie stosowanych

technologiach. Natomiast zdaniem naukowców badających związek pomiędzy dynamicznymi zdolnościami a wynikami działalności gospodarczej, większy zakres oddziaływania dynamicznych zdolności występuje w środowisku charakteryzującym się szybkimi zmianami technologicznymi oraz rynkowymi (Wang i Ang, 2004; Pavlou i El Sawy, 2006; Wilhelm i Maurer, 2015). Oznacza to, że dynamiczne zdolności szczególnie odgrywają istotną rolę w nowoczesnych gałęziach gospodarki. W związku z tym do badania zostały wybrane firmy wywodzące się zarówno z sektora wysokiej techniki jak i średnio-wysokiej techniki. Dodatkowym argumentem przemawiającym za tym wyborem z punktu widzenia teorii jest obawa, że w polskich warunkach uwzględnienie branż tradycyjnych mogłoby prowadzić do selekcji tradycyjnych firm rzemieślniczych o marginalnych zdolnościach dynamicznych (Hirsch-Kreinsen i Schwinge, 2014). Do identyfikacji przedsiębiorstw spełniających założone kryteria sektorowe, w badaniu wykorzystano system statystyczny OECD-Eurostat identyfikujący nowoczesne gałęzie gospodarki na podstawie stosunku nakładów na badania i rozwój. W efekcie według przyjętego kryterium wybrano przedsiębiorstwa przemysłowe z sektora wysokiej i średnio-wysokiej techniki, wykonujące rodzaje działalności w ramach 9 działów europejskiej klasyfikacji NACE (*Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*), znajdujących następujące odpowiedniki w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Poszczególne rodzaje działalności produkcyjnej przyjęte w badaniu przedstawia Tabela 3.

**Tabela 3. Rodzaje działalności produkcyjnej przyjęte w badaniu**

Sektor	Rodzaj działalności	NACE PKD
Wysoka technika	Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	21
	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	26
	Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn	30.3
Średnio-wysoka technika	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	20
	Produkcja broni i amunicji	25.4
	Produkcja urządzeń elektrycznych	27
	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	28
	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	29
	Produkcja lokomotyw kolejowych oraz taboru szynowego	30.2
	Produkcja wojskowych pojazdów bojowych	30.4
	Produkcja sprzętu transportowego, gdzie indziej niesklasyfikowana	30.9
	Produkcja urządzeń, instrumentów oraz wyrobów medycznych, włączając dentystyczne	32.5

Źródło: Eurostat, (2014), Indicators of High-tech industry and knowledge – intensive services, Annex 3 – Hightech aggregation by NACE Rev. 2.

Jak już zostało wspomniane we wcześniejszej części pracy, charakterystyką funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest intensywne wykorzystywanie szerokiego zestawu źródeł wiedzy, a w tym wiedzy wykwalifikowanych pracowników (rozdział 1, p. 1.7.). W tym kontekście wykwalifikowany personel może również stać się podstawą działalności badawczo-rozwojowej firmy. Mając na uwadze zakres podjętych badań obejmujący wpływ posiadania wykwalifikowanego personelu na osiągnięcie sukcesu, do dalszej analizy wybrano podmioty zatrudniające co najmniej jednego pracownika<sup>14</sup>.

Zważywszy, iż w niniejszym badaniu założono, że materiały uzyskane metodą wielokrotnego studium przypadku zostaną poddane triangulacji z wykorzystaniem danych ekonomiczno-finansowych, dodatkowo postanowiono skupić się na firmach, do których dostęp do danych finansowych byłby relatywnie ułatwiony. W tym celu wybrano wyłącznie przedsiębiorstwa prowadzące działalność w formie spółki prawa handlowego (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjnej). W tym przypadku poszczególne formy prawne nakładają na firmy obowiązek prowadzenia pełnej księgowości, co oznacza, że sprawozdania finansowe są jawne i powszechnie dostępne. Ostatecznym kryterium wyboru było położenie geograficzne firm.

W badaniach własnych zastosowano także kryterium geograficzne, ograniczając próbę do firm zarejestrowanych w województwie zachodniopomorskim. Chodziło o to, by występujące w skali kraju różnice regionalne nie miały istotnego wpływu na uzyskane wyniki badań. Biorąc pod uwagę ograniczenie próby badawczej tylko do firm przemysłowych wspomniany wpływ na wyniki mógł dotyczyć możliwości pozyskania na lokalnym rynku wykwalifikowanych kadr, współpracy z uczelniami i ośrodkami badawczymi oraz bliskością zagranicznych rynków zbytu. O wyborze województwa zachodniopomorskiego zadecydowały względy praktyczne a w szczególności łatwość bezpośredniego dotarcia do badanych firm i ich właścicieli. Zbiorcze zestawienie przyjętych kryteriów doboru przypadków do badania przedstawia Rysunek 11.

---

<sup>14</sup> Warto zauważyć, że z 12 przypadków wybranych do badania, 9 firm należało do grupy przedsiębiorstw określanych jako małe (zatrudniając pomiędzy 11 a 40 pracowników), natomiast 3 firmy można było sklasyfikować jako przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające od 50 do 72 osób). Wyniki te zdają się potwierdzać przyjętą tezę, że specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy w sektorze przemysłowym wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników.

**Rysunek 11. Kryteria doboru przypadków do badania**

kontekst organizacyjny	sektor	wewnętrzne źródła wiedzy	forma prawna	zakres geograficzny
<ul style="list-style-type: none"><li>• aktywne firmy działające na rynku nie dłużej niż 8 lat,</li><li>• niezależność organizacyjna badanych podmiotów</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• przynależność do sektora przetwórstwa przemysłowego,</li><li>• przynależność do sektora wysokiej i średnio-wysokiej techniki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zatrudnianie pracowników</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• spółka z o.o.,</li><li>• spółka s.a.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• województwo zachodniopomorskie</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 3.5.2. Narzędzie badawcze

W ramach analizy wielokrotnego studium przypadku przy projektowaniu narzędzia badawczego, badacz musi rozstrzygnąć, jaki rodzaj danych jest mu niezbędny. Wybory w tej kwestii będą uzależnione od rodzaju poszukiwanych informacji i sformułowanego problemu badawczego (Ćwiklicki i Urbaniak, 2019, s. 63). Zatem w niniejszej pracy przyjęto wykorzystanie zarówno danych pierwotnych jak i wtórnych. Takie podejście wynika przede wszystkim z potrzeby zapewnienia wiarygodności badań co uzyskuje się przez triangulację. Metafora triangulacji ilustruje metodę równoległego wykorzystania różnorodnych źródeł danych, tak aby uzyskać pewność i wiarygodność zebranych wyników badań. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że triangulacja może być zastosowana zarówno na etapie gromadzenia, jak i analizy danych (Konecki, 2000).

Dane pierwotne są zbierane z myślą o konkretnym problemie badawczym i pozwalają na skompletowanie informacji niezbędnych do przeanalizowania interesującego badacza problemu. Typowe dla studium przypadku jest traktowanie jako głównego źródła informacji wywiadów z kluczowymi informatorami. Zalicza się do nich uczestników organizacji, którzy posiadają największą wiedzę oraz największe kompetencje decyzyjne w obszarze objętym badaniem (Myers, 2019). Tak też było w przypadku przeprowadzonego badania, który odbywał się z wykorzystaniem techniki indywidualnego i ustrukturyzowanego wywiadu z założycielami firm pełniącymi funkcje kierownicze przy użyciu narzędzia kwestionariusza (Załącznik 1). Kwestionariusz składał się z pytań otwartych oraz zamkniętych. W części otwartej udzielenie odpowiedzi wiązało się z określeniem znaczenia poszczególnych dynamicznych zdolności dla osiągnięcia sukcesu przez dane przedsiębiorstwo,

natomiast pytania zamknięte polegały na wyborze ograniczonego zestawu określonych kategorii odpowiedzi.

Dane wtórne (zastane) to dane, które nie zostały zebrane bezpośrednio przez badacza na potrzeby realizowanego projektu badawczego, ale zostały zgromadzone wcześniej przez inne osoby (pracowników organizacji, konsultantów, naukowców czy organizacje statystyczne) (Crowther i Lancaster, 2009). W tym kontekście do badania wykorzystano:

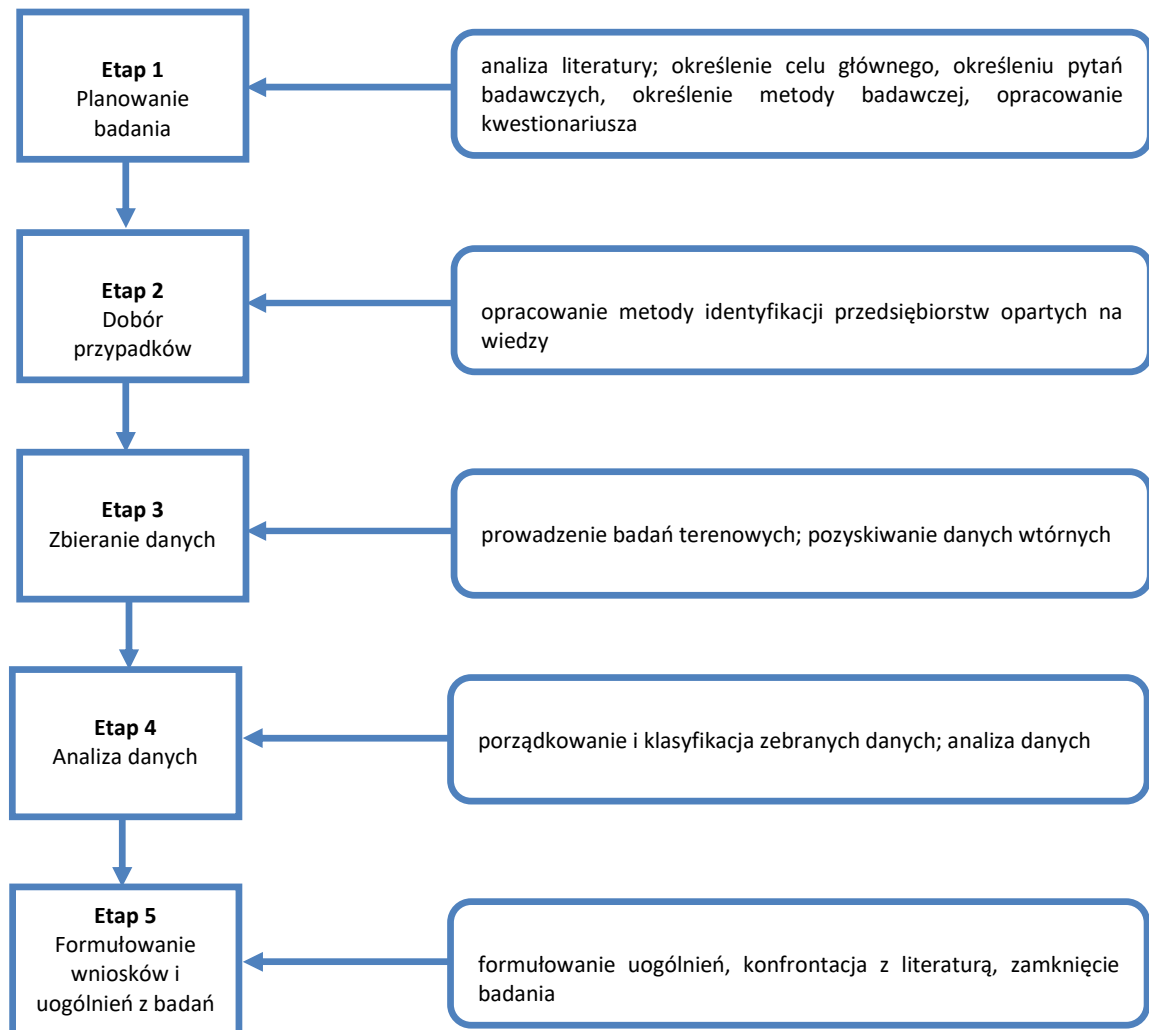
- raporty o badanych firmach z bazy InfoVeriti,
- dane z bazy Głównego Urzędu Statystycznego,
- informacje zamieszczone na stronach internetowych badanych firm,
- informacje zamieszczone na portalach społecznościowych badanych firm.

Rygor metodologiczny studiowania przypadków wymaga stosowania celowo opracowanego protokołu gromadzenia danych. Dokument ten staje się istotny kiedy badacz jest otwarty na informacje, których nie mógł przewidzieć. Dlatego zaleca się, aby prowadzenie wywiadów podporządkować właśnie tym nieprzewidzianym informacjom. W związku z tym za dodatkowe źródło danych przyjęto protokół dla poszczególnych przypadków. Opracowany dokument zawierał opis procedur stosowanych w trakcie gromadzenia danych dla każdego przypadku, takich jak sposób rejestracji danych czy miejsce pozyskania danych. Charakterystyka stosowanych procedur odnosiła się także do technicznych aspektów zbierania danych, w tym sposobów przechowywania zebranych materiałów. Ostateczną częścią protokołu stanowiły pytania badawcze oraz lista tematów im towarzyszących. Istotą tego punktu było wyszczególnienie danych potrzebnych do realizacji głównego celu badania.

### **3.5.3. Organizacja procesu badawczego**

Wykorzystując studium przypadku należy pamiętać, że procedury badawcze dla tej metody nie są tak ściśle sformalizowane jak dla innych podejść badawczych. W tym kontekście brak drobiazgowych regulacji umożliwia badaczowi dopasowanie procedury do postawionych pytań (Meyer, 2001, s. 329-330). Opisując postępowanie badawcze niniejszej pracy można wskazać kilka jej odrębnych etapów. Ich układ oraz ogólną charakterystykę przedstawia Rysunek 12.

**Rysunek 12. Charakterystyka przyjętej procedury badawczej**



Zródło: opracowanie własne.

### Etap 1. Planowanie badania

Proces badawczy zaczął się od analizy literatury dotyczącej przedsiębiorczości opartej na wiedzy. Na tej podstawie stwierdzono niedostatek badań identyfikujących czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstw opartych na wiedzy. W wyniku tej pracy sformułowano główny cel badań, pytania, metodę badawczą oraz opracowano podstawowe narzędzie zbierania danych (kwestionariusz).

### Etap 2. Dobór przypadków do badania

Kolejnym etapem był celowy dobór przypadków do badania polegający na wyodrębnieniu podmiotów kwalifikujących się jako przedsiębiorstwa oparte na wiedzy, spełniające kryteria przedstawione w p. 3.5.1 niniejszego rozdziału. W pracy zastosowano systematyczną wieloetapową procedurę selekcji firm, które mogły być

objęte badaniem z wykorzystaniem baz danych statystycznych i innych danych wtórnych. W trakcie prac analitycznych konieczne okazało się zastosowanie dodatkowych kryteriów weryfikacji potencjalnych kandydatów do badania. O ostatecznym kształcie listy firm zadecydowała zgoda właścicieli do uczestnictwa w badaniu.

#### Etap 2.1. Zakres terytorialny i branżowy

W celu wyodrębnienia podmiotów spełniające kryteria przedstawione na Rysunku 11 na wstępie pozyskano z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), aktualną na maj 2015 bazę REGON zawierającą dane o firmach zajmujących się przetwórstwem przemysłowym zarejestrowanych w województwie zachodniopomorskim. Otrzymano w ten sposób bazę wyjściową liczącą 10691 podmiotów. Z dalszej analizy wyłączono przedsiębiorstwa należące do sektora niskiej techniki oraz średnio-niskiej techniki. Pozwoliło to na wyłonienie 1555 przedsiębiorstw deklarujących przynależność do sektora wysokiej i średnio-wysokiej techniki.

#### Etap 2.2. Wiek oraz charakterystyka powiązań organizacyjnych

W odniesieniu do założonego kryterium wieku, za „młode” przedsiębiorstwa uznano firmy, które działały na rynku nie dłużej niż 8 lat od uruchomienia działalności. Dodatkowo, aby zwiększyć prawdopodobieństwo niezależności organizacyjnej, do dalszej części badania wybrano firmy, które w bazie REGON miały przypisaną formę własności jako własność krajowych osób fizycznych. Na tej podstawie zostało wyłonionych 386 podmiotów.

#### Etap 2.3. Forma prawna

W odniesieniu do wcześniejszych ustaleń, w niniejszej pracy założono, że materiały uzyskane metodą pogłębionych wywiadów zostaną poddane triangulacji z wykorzystaniem danych ekonomiczno-finansowych. Z tego względu postanowiono skupić się na firmach, do których dostęp do danych finansowych byłby relatywnie ułatwiony, czyli przedsiębiorstwach prowadzących działalność w formie spółki prawa handlowego (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjnej). Jak zostało wcześniej uargumentowane, te formy nakładają na firmy obowiązek prowadzenia księgowości w formie pełnej co sprawia, że sprawozdania finansowe wymienionych spółek są dostępne w Sądzie Gospodarczym. Analiza danych Rejestru REGON

pozwoiliła zidentyfikować 71 firm działających w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, natomiast brak było spółek akcyjnych.

#### Etap 2.4. Analiza poziomu aktywności oraz przynależności do sektora przemysłu przetwórczego wysokiej i średnio-wysokiej techniki

Ten etap miał za zadanie głównie wyeliminowanie firm nieaktywnych (tzw. „martwych dusz”) lub aktywnych, ale nie należących do wybranych innowacyjnych sektorów gospodarki. Na podstawie wrywkowych badań stwierdzono, że niektóre firmy deklarujące przynależność do sektora wysokiej i średnio wysokiej techniki w rzeczywistości nie produkują wyrobów spełniających założone w badaniu kryteria. Dodatkowo stwierdzono, że stosowana przez GUS metoda identyfikacji przynależności do danego sektora nie eliminuje tego zjawiska. Powodem tego jest zbieranie danych na podstawie nałożonego na firmy ustawowego obowiązku składania sprawozdania w trybie administracyjnym, do czego przedsiębiorcy odnoszą się z niechęcią. W związku z tym, że w oficjalnej statystyce stosowane metody szacowania wielkości innowacyjnych sektorów w Polsce nie są przejrzyste, przez co nie otrzymuje się jednoznacznych danych, istnieje podejrzenie, że otrzymywane wyniki są nieprawdziwe ze względu na niezgodność działalności deklarowanej.

Jednak jak wskazuje literatura przedmiotu, istnieją dwa dodatkowe kryteria służące do wyodrębnienia szukanych podmiotów (Trajtenberg, 2001):

- uzyskanie przez firmę patentów lub podpisanych umów licencyjnych w dziedzinach, w których wykorzystywana jest zaawansowana technologia,
- poziom zatrudnienia wysoko kwalifikowanego pod względem naukowo-technicznym personelu w danym przedsiębiorstwie.

W związku ze wspomnianymi wątpliwościami postanowiono, że wyselekcjonowany zbiór 71 firm zostanie poddany pogłębionej weryfikacji. W tym celu posłużono się danymi z Internetu. Przyjęto, że aktywna, innowacyjna firma powinna dysponować własną stroną www. Odszukane strony internetowe (w tym portale społecznościowe), których analiza zawartości dała możliwość wyłonienia cech, które były wykorzystywane w literaturze jako kryteria wyróżniające i identyfikujące innowacyjne przedsiębiorstwa sektora wysokiej i średnio-wysokiej techniki. Należą do nich (Skala, 2014):

- produkcja wyrobów spełniających kryteria wysokiej techniki (w tym wyróżniających się wysokim poziomem nowości),



- zatrudnianie wysoko wykwalifikowanego personelu,
- aktywność eksportowa (np. na podstawie posiadania strony obcojęzycznej)
- aktywność naukowa (np. współpraca z jednostkami naukowymi i badawczymi),
- posiadanie patentów lub podpisanych umów licencyjnych w dziedzinach uznawanych za wysoką i średnio-wysoką technikę,
- prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej,
- samoocena aktywności oraz innowacyjności przedsiębiorstwa, widoczna w informacjach zamieszczonych na stronie internetowej.

Analiza stron internetowych dała także okazję do weryfikacji podmiotów pod kątem intensywności wykorzystywania wiedzy. Podczas badania okazało się, że wiele firm dobrowolnie publikuje dane dotyczące współpracy z przedstawicielami nauki, działalności B+R, a także informacje o stosowanych technologiach, posiadanych patentach czy certyfikatach. Dało to możliwość weryfikacji pełnej przynależności do przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Natomiast na ogólnym poziomie analizy można stwierdzić, że zastosowana metoda spełniła swoje podstawowe założenie, czyli dała możliwość usunięcia z bazy REGON podmiotów nieaktywnych oraz wskazała przedsiębiorstwa spełniające warunek przynależności do wybranych innowacyjnych sektorów gospodarki. Ten etap wyłonił 36 aktywnych firm prowadzących działalność zgodną z deklarowaną klasyfikacją.

### Etap 3. Zbieranie danych

Na początku roku 2016 do 36 wybranych firm zostały wysłane listy intencyjne z prośbą o przeprowadzenie wywiadu z osobą z zespołu założycielskiego. Dokument ten zawierał zarówno szczegółowe dane Uczelni macierzystej z której wywodzi się autor niniejszej pracy, a także przedstawiał ogólny cel badania oraz intencje badacza. Dodatkowo na tym etapie zostały pozyskane z bazy InfoVeriti raporty zawierające szczegółowe dane o wybranych przedsiębiorstwach takie jak:

- porównanie firmy do branży,
- aktualne oraz pełne informacje z KRS,
- informacje o ewentualnych projektach UE,
- dane finansowe,
- analiza wskaźnikowa,
- powiązania kapitałowe.

Raporty nie tylko stanowiły wiarygodne źródło informacji o danych finansowych, ale także istotnych z punktu widzenia badania informacji dotyczących zatrudnienia oraz organu założycielskiego. Na przeprowadzenie wywiadu zgodziło się 12 firm, a więc 1/3 spełniających wymagane kryteria, potwierdzone na podstawie źródeł wtórnych. Podstawowe informacje dotyczące przedsiębiorstw poddanych głównemu badaniu przedstawia Tabela 4.

**Tabela 4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

L.p	Firma	Wiek firmy w momencie rozpoczęcia badania	Liczba pracowników	Klasyfikacja wielkości firmy	Sektor	Klasyfikacja działalności (PKD)
						Rodzaj wykonywanej działalności
1.	Firma A	7 lat	20	mała	średnio-wysoka technika	27.12.Z - produkcja aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej ----- produkcja systemów rozdzielnic budowlanych
2.	Firma B	7 lat	72	średnia	średnio-wysoka technika	28.29.Z - produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia, gdzie indziej niesklasyfikowana ----- produkcja maszyn rozlewniczych
3.	Firma C	6 lat	35	mała	średnio-wysoka technika	27.11.Z - produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów ----- produkcja komputerów i systemów zasilania
4.	Firma D	8 lat	11	mała	średnio-wysoka technika	28.29.Z - produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia, gdzie indziej niesklasyfikowana ----- produkcja urządzeń oczyszczających ścieki
5.	Firma E	8 lat	25	mała	średnio-wysoka technika	29.32.A - produkcja pozostałych maszyn dla rolnictwa i leśnictwa, z wyłączeniem działalności usługowej ----- produkcja maszyn przemysłowych
6.	Firma F	8 lat	40	mała	średnio-wysoka technika	27.51.Z - produkcja elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego ----- producent podgrzewaczy przepływowych i pomp ciepła
7.	Firma G	8 lat	50	średnia	średnio-wysoka technika	27.12.Z - produkcja aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej ----- produkcja militarnych symulatorów pola walki
8.	Firma H	5 lat	35	mała	średnio-wysoka technika	27.90.Z - produkcja pozostałego sprzętu elektrycznego ----- produkcja wyświetlaczy LED
9.	Firma I	8 lat	14	mała	średnio-wysoka technika	27.11.Z - produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów ----- produkcja zasilaczy i transformatorów
10.	Firma J	6 lat	55	średnia	średnio-wysoka technika	27.12.Z - produkcja aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej ----- produkcja stacji do ładowania samochodów elektrycznych i hybrydowych
11.	Firma K	8 lat	39	mała	średnio-wysoka technika	27.33.Z - produkcja sprzętu instalacyjnego ----- produkcja włączników i gniazd elektrycznych
12.	Firma L	6 lat	21	mała	średnio-wysoka technika	28.96.Z - produkcja maszyn do obróbki gumy ----- produkcja elementów instalowanych na placach zabaw

Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu warto wspomnieć, że w literaturze przedmiotu podaje się różne sugestie dotyczące liczby przypadków uwzględnianych w badaniu. Najbardziej rozpowszechniony jest pogląd o doborze od 4 do 10 przypadków zaproponowany przez K.M. Eisenhardt (1989, s. 545). Daje to od dwóch do pięciu par porównań zjawisk o różnym przebiegu lub zachodzących w różnych branżach, umożliwiając formułowanie uogólnień wolnych w znacznej mierze od czynników okoliczności. Chociaż jak sama autorka zastrzega, nie ma idealnej liczby przypadków. Niemniej jednak w uzasadnieniu dolnego zakresu autorka stwierdziła, że mniej niż cztery przypadki nie pozwolą na opracowanie teorii charakteryzującej się dużą złożonością. Co do górnego zakresu wyjaśniła natomiast, że uwzględnienie więcej niż 10 przypadków zwiększa ilość danych niezbędnych do analizy. W przekonaniu autora niniejszej pracy uzyskana liczba przypadków do badania umożliwia dokonanie dogłębnej analizy wybranego tematu badawczego, a także pozwala na potwierdzenie odpowiedniego nasycenia próby badawczej.

Wywiady zostały przeprowadzone w okresie od marca 2016 do sierpnia 2016. Wywiady pogłębione były realizowane w siedzibie firmy (biura, sale konferencyjne) i prowadzone osobiście przez autora publikacji z właścicielami lub współwłaścicielami firm. Rozmowy trwały od 90 do 180 minut.

Ponieważ zastosowana metoda jakościowa była związana z interakcją z ludźmi, w badaniu uwzględniono również kwestie etyczne, jakie mogły się pojawić w trakcie prowadzonych wywiadów. Przed rozpoczęciem badania wszyscy uczestnicy badania zostali poinformowani o celu badania. Uczestnikom badania wyraźnie powiedziano, że wszystkie dane, które mają zostać zebrane, będą anonimowe i traktowane jako poufne. Zaobserwowano, że obietnica zachowania anonimowości zachęcała do szczerości i otwartości. Anonimowość została osiągnięta przy użyciu zakodowanych aliasów dla poszczególnych firm (por. Tabela 4). Rozmowy były rejestrowane na nośnikach cyfrowych, co umożliwiało ich wielokrotne odtworzenie na etapie analizy danych. Badacz przed rejestracją danych poprosił o zgodę na nagrywanie rozmów i zapewnił każdego uczestnika, że jeśli w jakimkolwiek momencie poczuje się niekomfortowo, rejestrator zostanie wyłączony. Ponadto, ze względu na etykę badawczą, każdy uczestnik miał możliwość zadawania pytań dotyczących wszystkich aspektów wywiadu i badania. Dlatego też istotne było dostosowanie używanego w badaniu języka, by uczestnicy badania w pełni rozumieli zadawane pytania. Celem

wprowadzenia tych środków ostrożności było wypracowanie zaufanych relacji między badaczem a uczestnikami badania (Lichtman, 2014).

W celu uzyskania dodatkowych danych dotyczących funkcjonowania badanych firm, w roku 2020 oraz 2021 przeprowadzono badanie kontrolne, które polegało na kontakcie telefonicznym lub mailowym z właścicielami analizowanych przedsiębiorstw. Uzyskane w ten sposób informacje posłużyły do oceny kondycji ekonomicznej poszczególnych firm w dłuższym okresie, co ostatecznie pozwoliło na sformułowanie wniosków na bardziej szczegółowym poziomie.

#### Etap 4. Analiza danych

Zgodnie z literaturą przedmiotu, przy zastosowaniu metody studium przypadku niezbędne jest opracowanie ogólnej strategii analitycznej, która będzie organizować proces analizy. Strategia ta jest niezbędna nie tylko z tego względu, że porządkuje proces analizy, ale przede wszystkim pozwala badaczowi na prowadzenie analiz w sposób rzetelny, obiektywny i efektywny, co z kolei jest jednym z podstawowych sposobów zapewnienia jak najwyższej jakości prowadzonych analiz (Yin, 2009). W niniejszej pracy zastosowano technikę *syntezy przekrojowej*. Technika ta okazuje się użyteczna, gdy studium składa się z co najmniej dwóch przypadków. W ramach jej wykorzystania wielokrotne studium przypadku nie musi rozpoczynać się od żadnego wstępnego pogrupowania. Natomiast dzięki niej można skonstruować bardziej złożone tabele tekstowe, w których zestawienie wybranych przypadków obejmuje nie tylko pojedyncze kategorie, ale także cały zbiór kategorii lub właściwości, dokładniej profilując każdy przypadek w odniesieniu do innych. W takim układzie można sprawdzić, czy różne przypadki wykazują podobne profile, a zatem mogą być traktowane jako poszczególne wystąpienia (replikacje) tego samego ogólnego przypadku (Yin, 2015, s. 196-200). W pierwszym etapie jej realizacji dokonano przeglądu, porządkowania i klasyfikacji danych. W praktyce dotyczyło to takich działań jak dokonanie transkrypcji nagrań wywiadów, wprowadzanie notatek i zapisywanie istotnych treści ze stron internetowych. Dodatkowo opracowano dane w formie graficznej oraz z zastosowaniem tabel w celu lepszego zrozumienia zachodzących zależności oraz określenia, które dane są typowe, a które odbiegają od zaobserwowanych wzorców. Analiza danych pierwotnych oraz wtórnych w głównej mierze opierała się na analizie treści co pozwalało na rozumienie pewnych zjawisk lub procesów dzięki analizie sposobu ich opisu w istniejącej dokumentacji. Oprócz tego do

oszacowania wzrostu poszczególnych firm, wykorzystano analizę ilościową umożliwiającą interpretację zgromadzonych danych za pomocą liczb.

#### Etap 5. Formułowanie wniosków i rekomendacji

W tej części badania dokonano zestawienia wyników badań z literaturą, co oznacza odniesienie wyników badania do wniosków z innych badań i teorii zawartych w piśmiennictwie naukowym. Ostatecznie można stwierdzić, że badanie oparte na metodzie studium przypadku dąży do tego, żeby na podstawie analizy danego zjawiska móc sformułować uogólnienia o nim. Praktyka ta służy osadzeniu przeprowadzonych badań w już istniejącym stanie wiedzy, jak również wyjaśnieniu otrzymanych wyników w porównaniu z tymi otrzymanymi przez innych badaczy. Odwołania do literatury opisującej podobne wyjaśnienia wzmacniają wewnętrzną trafność teorii, ale także pozwalają na szersze uogólnienie (Eisenhardt, 1989, s. 544). Odniesienie się do literatury zawierającej odmienne wyjaśnienia ma na celu przede wszystkim doprecyzowanie konstruktów teoretycznych. Dodatkowo wyodrębnienie różnic między badaniami służy do ukazania wkładu w rozwój wiedzy na badany temat (Czakon, 2015, s. 205). W niniejszej pracy uogólnienia wyników oraz wniosków przeprowadzone zostały w drodze generalizacji analitycznej, wychodząc tym samym poza uwarunkowania analizowanych przypadków. Oznacza to, że wnioski z badań mogą zostać wykorzystane do reinterpretacji wyników dotychczasowych badań innych konkretnych sytuacji, znacznie wykraczających poza ścisłą definicję hipotetycznej populacji przypadków analogicznych do tych wybranych w niniejszej pracy (Yin, 2015, s. 52). Należy podkreślić, że celem generalizacji analitycznej jest zawsze uogólnienie na inne konkretne sytuacje, a nie przyczynianie się do budowania abstrakcyjnej teorii. W tym sensie zastosowane wielokrotne studium przypadku nie reprezentuje „próby”, a jego celem jest rozszerzenie i uogólnienie teorii (generalizacja analityczna), nie zaś ekstrapolacja prawdopodobieństwa (generalizacja statystyczna).

### **3.6. Ograniczenia dotyczące procesu zbierania danych**

Proces gromadzenia danych zaprezentowany w niniejszej pracy, wiązał się z pewnymi ograniczeniami, stawiając tym samym przed badaczem wiele wyzwań. Podstawowym ograniczeniem było zdobycie dostępu do respondentów i informatorów, którzy zechcieliby udzielić niezbędnych informacji. Szczególnie wyraźnie problem ten

zaznaczał się w przypadku pracowników wyższego szczebla, których obowiązki zawodowe utrudniają wygospodarowanie czasu na wzięcie udziału w badaniu. Taka sytuacja często wymagała dodatkowego kontaktu w postaci telefonu czy wiadomości email. Ważnym czynnikiem motywacyjnym okazał się list intencyjny wysłany do wybranych firm przed kontaktem telefonicznym potwierdzającym spotkanie osobiste. Dokument ten zawierał zarówno szczegółowe dane Uczelni macierzystej z której wywodzi się autor niniejszej pracy, a także przedstawiał ogólny cel badania oraz intencje badacza. Sporym ograniczeniem w niektórych przypadkach okazał się także brak zaufania w stosunku do badacza i celu zbierania potrzebnych informacji. Niektóre przedsiębiorstwa bardzo strzegą swojej prywatności i pomimo zapewnień o anonimowości danych niechętnie dzielą się jakimkolwiek informacjami. Na etapie wywiadów indywidualnych proces gromadzenia danych wymagał swobodnego i łatwego posługiwania się kwestionariuszem. Interakcja z respondentem wymagała zarówno zachowania kontroli nad prowadzoną rozmową, jak i tworzenia jednoczesnego zbioru uwag i wskazówek przeznaczonych wyłącznie dla badacza. Podejście to było istotne z punktu widzenia metody badawczej, gdyż zapewniało standaryzację gromadzenia danych. Jednak w przekonaniu autora niniejszej pracy nieumiejętne posługiwanie się narzędziem badawczym będzie mieć wpływ na proces zbierania danych, co może znacząco obniżyć wartość prowadzonych analiz, a w najgorszym wypadku uniemożliwić zrealizowanie zakładanych celów badawczych. W trakcie przeprowadzania wywiadów zwrócono także uwagę na fakt, iż pytania otwarte znacznie wydłużały czas udzielenia odpowiedzi, co wiązało się z ryzykiem zadania mniejszej liczby pytań niż zamierzano. Natomiast pytania zamknięte w niektórych przypadkach ograniczały spontaniczność przekazywania dodatkowych informacji.

Kolejne ograniczenie dotyczy zbierania danych wtórnych w kontekście ich trafności i przydatności do własnego projektu badawczego. W tym zakresie w niniejszej pracy wykorzystano:

- raporty o badanych firmach z bazy InfoVeriti,
- dane z bazy Głównego Urzędu Statystycznego,
- informacje zamieszczone na stronach internetowych badanych firm,
- informacje zamieszczone na portalach społecznościowych badanych firm.

Decyzja wykorzystania baz danych (GUS, InfoVeriti) wiązała się zarówno z poniesieniem kosztów jak i wydłużeniem całkowitego czasu realizacji badania. Jednak

decydując się na te określone bazy danych można było liczyć na pewność spełnienia standardów odpowiadających podejmowanemu problemowi badawczemu. Natomiast wykorzystanie informacji zamieszczonych w Internecie, z punktu widzenia przydatności do badania, wiązało się z ryzykiem niespełnienia zakładanego wysokiego poziomu wiarygodności. Chodzi tu o przede wszystkim o to: kto, w jakim celu, w jaki sposób gromadził dane i w jaki sposób je analizował. Zamieszczane w sieci dane opracowywane przez inne osoby mogą opierać się na odmiennych definicjach oraz mogą służyć innym celom. Zagrożeniem jest także sytuacja, w której dostępne dane zawierają jedynie wycinek informacji które są interesujące dla badacza w realizowanym przez niego projekcie. Z tego względu ich wykorzystanie może okazać się ograniczone. W tym miejscu warto również podkreślić, że przy zbieraniu danych pochodzących z Internetu kluczowe znaczenie ma umiejętność wyszukiwania informacji. Dotyczy to sytuacji, w której jedne źródła odsyłają do kolejnych, co w rezultacie grozi pułapką ciągłego poszukiwania informacji. Podsumowując, można stwierdzić, że ograniczenia danych wtórnych wynikać mogą zarówno z odmiennego celu zbierania danych, kosztownego do nich dostępu, a także nieodpowiedniej agregacji lub definicji, co może wpłynąć na sposób ich prezentacji.

## **Rozdział 4. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy - wyniki badań empirycznych**

Niniejszy rozdział poświęcony jest przedstawieniu wyników badań własnych oraz odpowiedzi na określone w pracy pytania badawcze. W jego pierwszej części zaprezentowane zostaną wyniki działalności gospodarczej badanych firm w zakresie przetrwania, wzrostu oraz internacjonalizacji. Następnie na podstawie przeprowadzonych wywiadów z założycielami firm, zostaną przedstawione kluczowe czynniki, które miały największy wpływ na osiągnięcie powodzenia badanych firm. W dalszej części rozdziału zaprezentowany zostanie zakres oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Natomiast w ramach jego uzupełnienia, w końcowej części rozdziału zostanie zaprezentowana synteza uzyskanych wyników badania, której celem będzie określenie charakteru owego oddziaływania w zakresie: pośredni-bezpośredni.

### **4.1. Pomiar sukcesu badanych firm – wymiar ilościowy i jakościowy**

#### **4.1.1. Przetrwanie**

Jak zostało przedstawione we wcześniejszej części pracy, przedsiębiorstwa oparte na wiedzy to młode podmioty o jeszcze niewielkich rozmiarach, dysponujące ograniczonymi zasobami materialnymi, finansowymi oraz niewielkim bagażem doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej. Uwzględniając przy tym typowe zagrożenia występujące w początkowej fazie rozwoju (por. rozdział 2, p. 2.2.), można stwierdzić, że firmy te obarczone są wysokim ryzykiem przedwczesnego zakończenia działalności w pierwszych latach funkcjonowania. Dlatego też dla tej kategorii przedsiębiorstw podstawowym przejawem sukcesu jest przetrwanie, rozumiane jako utrzymanie firmy, kontynuacja wcześniej podjętej działalności gospodarczej, a także niedopuszczanie do określonych perturbacji czy zjawisk kryzysowych. W tym kontekście miarą przetrwania badanych firm stał się fakt pozostania w oficjalnych rejestrach ewidencyjnych jako podmiot aktywny w okresie uwzględnionym we wcześniejszej części pracy (por. rozdział 3, p. 3.3. i p. 3.5.3), natomiast w celu poszerzenia tej części analizy, respondenci zostali zapytani o główne motywy uruchomienia własnej działalności gospodarczej, początkowe źródła finansowania a także o pojawiające się trudności związane z utrzymaniem działalności. Z punktu widzenia przetrwania, informacje te są na tyle istotne, gdyż występujące



zjawiska kryzysowe oraz nasilenie różnego rodzaju niepowodzeń cząstkowych może prowadzić przedsiębiorców do ukierunkowania swojej działalności na dążenie do utrzymania firmy (Piasecki, 2001, s. 61-62). Dodatkowo jak wskazuje praktyka gospodarcza, sytuacja, w której głównym celem prowadzenia własnej firmy jest utrzymanie stałego źródła dochodu, może ograniczać angażowanie się w działania o wysokim poziomie ryzyka. Kategoria ta najczęściej obejmuje przypadki, gdy inicjatywy przedsiębiorcze są podejmowane równoległe i w uzupełnieniu do zatrudnienia etatowego. W tym wariancie, rezygnacja z etatu następuje dopiero wtedy, gdy szanse na powodzenie nowego przedsięwzięcia stają się bardzo realne. Z drugiej strony myślenie o własnej firmie jako docelowo wyłącznej formie aktywności zawodowej zazwyczaj wiąże się z wyższą oceną własnej sprawności, a w rezultacie większą skłonnością do ryzyka. (Cieślik, 2010).

Na podstawie danych uzyskanych z bazy REGON oraz InfoVeriti stwierdzono, że od momentu powstania do roku 2016, wszystkie badane firmy pozostały aktywne, w tym również nie odnotowały okresów zawieszenia. Ponadto szczegółowa analiza procesu uruchomienia badanych podmiotów wskazała, iż początkowym źródłem finansowania wszystkich firm były środki własne poszczególnych zespołów założycielskich. Dodatkowo firma D, firma H i firma K korzystała z pomocy banku, natomiast firma G, firma J oraz firma L pozyskała środki z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. W wyniku tego bariery związane z pozyskiwaniem kapitału finansowego, przez wszystkich respondentów były ocenione jako „nie mające wpływu”. Z drugiej strony takie podejście do finansów wynikało z pewnego rodzaju poczucia stabilności rynkowej czego oznaką były wypowiedzi typu:

- *„Dostęp do pieniędzy nie jest już takim wyzwaniem jak się jest na jakimś poziomie”* (zarządzający firmą B),
- *„Dzisiaj to jest kwestia logiki, otwartości i odwagi przedsiębiorcy, aby dotrzeć do funduszy”* (zarządzający firmą A),
- *„Firma, która się rozwija nie ma żadnych problemów z pozyskaniem kapitału. My mamy pieniądze na telefon”* (zarządzający firmą F),
- *„Dostęp do pieniędzy może i jest istotny na początku drogi, jednak na tym etapie, na którym jesteśmy, nie stanowi to już problemu”* (zarządzający firmą C).

Respondenci zostali także zapytani o główne motywy uruchomienia własnej działalności gospodarczej. Na tej podstawie można było określić skłonność do ryzyka poszczególnych przedsiębiorców, a co za tym idzie ich podejście dotyczące szans

przetrwania własnego biznesu. W tym kontekście dla większości respondentów, głównym motywem uruchomienia własnego biznesu była realizacja ambicji zawodowych wynikająca z posiadania specjalistycznej wiedzy technicznej (firma C, firma D, firma E, firma F, firma G, firma H, firma I, firma J, firma K). Dla właściciela firmy A takim motywem okazała się posiadana wiedza na temat danego rynku oraz dążenie do zaspokojenia występujących na nim potrzeb, natomiast dla właścicielki firmy B – kontynuacja biznesu rodzinnego. Za ciekawą odpowiedź na to pytanie można uznać słowa założyciela firmy L, który przyznał się, że otworzył własny biznes z zamiarem spełnienia osobistych marzeń i ideałów:

- *„W pewnym momencie zrozumiałem jak istotny dla każdego człowieka jest okres dzieciństwa. Dlatego zgodnie z filozofią naszej firmy podstawową funkcją placu zabaw powinno być zachęcanie dzieci do zabaw ruchowych i wysiłku fizycznego, który jest niezbędny dla ich rozwoju. Dlatego myślę, że stylistyka oraz jakość naszych produktów są jednymi z podstawowych cech pozwalających osiągnąć ten cel”* (zarządzający firmą L).

Analizując odpowiedzi respondentów można zauważyć, że decyzja o uruchomieniu własnego biznesu w żadnym przypadku nie była wymuszona trudną sytuacją finansową, bądź innym negatywnym bodźcem zewnętrznym (np. utrata pracy). Zdaniem autora niniejszej pracy taka sytuacja sprzyja pozytywnej ocenie szans przeżycia w kontekście prowadzenia firmy oraz kształtowaniu skłonności do podejmowania działań o wysokim stopniu ryzyka. Analizując odpowiedzi dotyczące występowania okresowych trudności w prowadzeniu działalności, 6 respondentów uznało, że największą przeszkodą było, a czasami nadal jest znalezienie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników (firma B, firma C, firma E, firma F, firma G, firma H). Dla 4 firm momentem kryzysowym okazał się występujący w pewnym okresie brak rozwoju (firma A, firma J, firma K, firma L). Za kolejne ograniczenia, które napotkały pozostałe badane firmy można uznać trudności z zachowaniem stabilności dobrej kondycji ekonomicznej oraz technicznej (firma D, firma I).

Z badawczego punktu widzenia powstaje pytanie, czy przedsiębiorstwa, które zdołały przeżyć czas inicjacji oraz rozruchu, są w stanie działać skutecznie w dłuższej perspektywie. W tym celu w roku 2021 przeprowadzono badanie kontrolne, które polegało na ponownej analizie stron internetowych oraz kontakcie telefonicznym lub mailowym z właścicielami analizowanych przedsiębiorstw, aby dokonać aktualnej oceny ogólnej kondycji ekonomicznej poszczególnych firm. Na tej podstawie

stwierdzono, że do roku 2021 aż 11 firm kontynuowało działalność pod tymi samymi numerami statystycznymi w rejestrze REGON (firma A, firma B, firma C, firma D, firma E, firma F, firma G, firma H, firma J, firma K, firma L). Od roku 2020 właściciel firmy I co prawda nadal prowadził ten sam rodzaj działalności gospodarczej, ale już pod inną nazwą. Niemniej jednak można uznać, że wszystkie firmy w okresie kontrolnym pozostały aktywne.

W ramach pogłębienia analizy przetrwania badanych firm, zbadano również występowanie lat regresowych w zakresie osiągniętych przychodów ze sprzedaży, wskazujących na występowanie okresowych trudności zagrażających ciągłości w utrzymaniu działalności gospodarczej. Okresem badawczym były lata od momentu uruchomienia danej firmy do roku przeprowadzenia badania<sup>15</sup> a następnie kolejne lata do roku 2020. Szczegółowe dane analizy zawiera Tabela 5.

**Tabela 5. Lata regresowe w zakresie osiągniętych przychodów ze sprzedaży w badanych firmach**

	firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L
Rok założenia firmy	2009	2009	2009	2008	2008	2008	2008	2011	2008	2010	2008	2010
Liczba lat regresowych do roku 2015 (włącznie)	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
Liczba lat regresowych w latach 2016-2020	1	3	1	3	4	2	3	3	4	0	1	1
Suma wszystkich lat regresowych do roku 2020 (włącznie)	3	4	2	4	5	3	4	5	6	1	3	3
Liczba lat funkcjonowania firmy na rynku do końca roku 2020	12	12	12	13	13	13	13	10	13	11	13	11
Największy spadek wartości przychodów	-71% (rok 2014)	-51% (rok 2016)	-19% (rok 2016)	-48% (rok 2020)	-32% (rok 2020)	-23% (rok 2020)	-39% (rok 2020)	-12% (rok 2015)	-58% (rok 2018)	-1% (rok 2013)	-17% (rok 2014)	-74% (rok 2013)
Liczba lat regresowych w pierwszych 8 latach działalności	2	2	2	1	1	1	1	4	2	1	2	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów bazy InfoVeriti.

Na podstawie danych zawartych w Tabeli 5 można stwierdzić, że choć wszystkie badane firmy nadal kontynuowały swoją działalność, we wszystkich firmach występowały lata regresowe pod względem osiągniętych przychodów ze sprzedaży. Uwzględniając przyjęty w niniejszej pracy 8-letni okres młodości badanych firm można również stwierdzić, że 6 firm odnotowało większość lat regresowych właśnie w tym

<sup>15</sup> Z racji tego, że badanie zostało przeprowadzone w roku 2016, wyniki finansowe badanych firm uwzględniały sprawozdania finansowe do roku 2015.

okresie, 5 firm odnotowało więcej spadków przychodów już w fazie dojrzałości, natomiast dla jednej firmy lata regresowe rozłożyły się symetrycznie w obu okresach. Ponadto dla 7 firm najwyższy procentowy spadek przychodów został odnotowany w pierwszych ośmiu latach działalności. Warto również zauważyć, że dla 4 firm, rok 2020 był rokiem, w którym owe przedsiębiorstwa zanotowały największy spadek przychodów ze sprzedaży. Wydaje się to interesujące choćby z tego powodu, że analiza przeżycia badanych firm przypadła na trudny okres spowodowany pandemią COVID-19. W tym czasie większość firm w Polsce odnotowało zakłócenia działalności wynikające ze społecznej izolacji i zmiany zachowań klientów (Raport *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii...*, 2020). Co prawda pod koniec roku 2021 wszystkie badane firmy nadal kontynuowały działalność gospodarczą, to z perspektywy przeżycia młodych przedsiębiorstw opartych na wiedzy narażonych na negatywne skutki pandemii, wydaje się uzasadnione prowadzenie dalszych badań w tym zakresie.

#### **4.1.2. Pomiar dynamiki wzrostu**

Pomiar dynamiki wzrostu przedsiębiorstw opartych na wiedzy został dokonany na podstawie analizy finansowej oraz poziomu zatrudnienia w poszczególnych latach. Analiza finansowa obejmowała następujące wartości, obliczane na podstawie sprawozdań finansowych:

- przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów (w dalszej części pracy określane jako przychody),
  - zysk netto,
  - aktywa razem (suma aktywów trwałych i aktywów obrotowych, w dalszej części pracy określane jako aktywa),
  - kapitał własny,
- oraz wskaźniki:
- wskaźnik rentowności sprzedaży netto (*Return of Sales - ROS*),
  - wskaźnik rentowności aktywów (*Return of Assets – ROA*),
  - wskaźnik rentowności kapitałów własnych (*Return of Equity – ROE*).

Analiza finansowa obejmowała 4 lata poprzedzające badanie tj. lata 2012-2015. Warto dodać, że rok 2015, aż dla połowy przedsiębiorstw był 8 rokiem funkcjonowania na rynku, co w niniejszym badaniu oznacza górną granicę przynależności do młodych firm.

Pomimo tego, iż w literaturze przedmiotu najczęstszym przedziałem brany pod uwagę przez autorów do określenia wzrostu firm jest okres ostatnich 3 lat od roku bazowego, zdaniem autora niniejszej pracy warto zakres ten poszerzyć biorąc pod uwagę badania wskazujące na nieliniowość i asymetryczność wzrostu młodych przedsiębiorstw (Delmar i Wennberg, 2010). Mając szersze spojrzenie na wyniki działalności badanych firm, można dokonać wnikliwszej i trafniejszej analizy. Natomiast analiza poziomu zatrudnienia obejmowała dane z roku, w którym badanie zostało przeprowadzone (rok 2016), oraz dane 3 lat poprzedzających (lata 2013-2015).

Na ogólnym poziomie analizy finansowej można zauważyć, że w okresie pomiaru, wszystkie firmy okazały się rentowne, biorąc pod uwagę sumę zysku netto ze wszystkich 4 lat. Wchodząc w szczegółowe dane, okazuje się, że tylko 7 firm w całym okresie nie odnotowało straty (firma B, firma C, firma E, firma F, firma G, firma H, firma J). Firma A, firma D, firma I oraz firma L odnotowała straty tylko w jednym z 4 lat, natomiast firma K w dwóch pierwszych latach okresu kontrolnego. Dalsza analiza przychodów poszczególnych firm wykazała, że tylko firma J może pochwalić się stałym wzrostem z roku na rok. W tym obszarze na uwagę zasługują także firmy B, C, D, E, F, G, H, które pomimo odnotowania spadków przychodów w pojedynczych latach, charakteryzują się wzrostowym trendem w badanym okresie. W pozostałych firmach tj. firmie A, firmie I, firmie K, firmie L zauważyć można wyraźne spadki przychodów wskazujących malejący trend.

Analogicznie skupiając się na osiągniętych zyskach, tylko firma K odnotowała stały wzrost w całym okresie badawczym. Jednak w tym przypadku warto zaznaczyć, że w pierwszych dwóch latach firma odnotowywała straty, co wpływa na jej ogólną ocenę kondycji finansowej. Natomiast wzrostowy trend można wskazać w firmach B, C, D, E, H, J. Pozostałe firmy tj. firma A, firma F, firma G, firma I, firma L wykazują spadkowy trend. W tym kontekście uwagę przykuwa firma I, która nie tylko charakteryzuje się malejącym trendem przychodów, ale również wyraźnym spadkiem zysków z roku na rok, zamykając rok 2015 ze stratą.

Analiza aktywów badanych podmiotów wykazuje, że firmy B, D i J odnotowały stały wzrost tej wartości z roku na rok. Natomiast trend wzrostowy można zauważyć w firmie C, firmie E, firmie F, firmie G, firmie I i firmie K. W firmach A, H, L występuje duże zróżnicowanie wartości z przeważającą tendencją spadkową. Ostatecznie stały wzrost kapitału własnego odnotowały firmy C, E, F, G i J. Widoczny trend wzrostowy

widoczny jest w firmach B, D, I oraz K. W grupie odnotowującej spadki w tej kategorii znalazły się firmy A, H oraz L.

Kolejna część analizy finansowej dotyczyła występujących tendencji oraz prawidłowości w oparciu o wybrane wskaźniki finansowe. Szczegółowe wyliczenia w tym zakresie przedstawia Tabela 6.

**Tabela 6. Dynamika wskaźników finansowych badanych firm w latach 2012-2015**

Wskaźnik	L.p.	Nazwa firmy	Rok				Wartość min.	Wartość max.	Wartość średnia	Odchylenie standardowe
			2012	2013	2014	2015				
wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS)	1.	Firma A	4,5%	0,9%	-31,2%	11,6%	-31,2%	11,6%	-3,5%	16,4%
	2.	Firma B	6,9%	5,4%	6%	5,4%	5,4%	6,9%	5,9%	0,5%
	3.	Firma C	19,9%	16,3	8,9%	20,1%	8,9%	20,1%	16,3%	4,5%
	4.	Firma D	13,1%	-90,6%	34,3%	24,4%	-90,6%	34,3%	-4,6%	50,1%
	5.	Firma E	6,1%	6,1%	4,7%	5,4%	4,7%	6,1%	5,6%	0,5%
	6.	Firma F	3,7%	6,3%	3,5%	2,9%	2,9%	6,3%	4,1%	1,3%
	7.	Firma G	10,6%	5,5%	4,4%	2,7%	2,7%	10,6%	5,8%	2,9%
	8.	Firma H	2,8%	4,9%	6,7%	4,2%	2,8%	6,7%	4,6%	1,4%
	9.	Firma I	23,5%	12,7%	7,3%	-7,5%	-7,5%	23,5%	9%	11,2%
	10.	Firma J	4,4%	8,3%	6,3%	5,8%	4,4%	8,3%	6,2%	1,4%
	11.	Firma K	-1,8%	-0,3%	0,5%	3,2%	-1,8%	3,2%	0,4%	1,8%
	12.	Firma L	16,1%	-4,2%	7,9%	16,2%	-4,2%	16,2%	9%	8,3%
wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	1.	Firma A	6%	1,5%	-20,2%	10,5%	-20,2%	10,5%	-0,5%	11,8%
	2.	Firma B	11%	5,6%	6%	13,5%	5,6%	13,5%	9%	3,3%
	3.	Firma C	19,9%	13,2%	6,9%	27,3%	6,9%	27,3%	16,8%	7,5%
	4.	Firma D	2,4%	-11,3%	28,5%	22,3%	-11,3%	28,5%	10,4%	15,8%
	5.	Firma E	4,7%	6,9%	4,3%	6,9%	4,3%	6,9%	5,7%	1,2%
	6.	Firma F	5,3%	7,8%	4,3%	3,8%	3,8%	7,8%	5,3%	1,5%
	7.	Firma G	17,2%	8,9%	6,7%	3,2%	3,2%	17,2%	9%	5,1%
	8.	Firma H	3,4%	5,1%	9,9%	5,2%	3,4%	9,9%	5,9%	2,4%
	9.	Firma I	25%	12,1%	6%	-4%	-4%	25%	9,7%	10,5%
	10.	Firma J	10%	10,3%	7,8%	9,6%	7,8%	10,3%	9,4%	0,9%
	11.	Firma K	-2,3%	-0,4%	0,6%	4,1%	-2,3%	4,1%	0,4%	2,3%
	12.	Firma L	66,3%	-18,8%	8,4%	15,6%	-18,8%	66,3%	17,9%	30,7%
wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE)	1.	Firma A	16,1%	4%	-58%	22,8%	-58%	22,8%	-3,9%	32,3%
	2.	Firma B	34,9%	18,3%	27,9%	40,9%	18,3%	40,9%	30,5%	8,3%
	3.	Firma C	95,3%	39,7%	22,1%	45,0%	22,1%	95,3%	50,5%	27,2%
	4.	Firma D	31,2%	-213,1%	117%	57,1%	-213,1%	117%	-1,9%	125,8%
	5.	Firma E	17,5%	19,1%	12,6%	16,6%	12,6%	19,1%	16,4%	2,3%
	6.	Firma F	6,9%	10,9%	5,6%	4,5%	4,5%	10,9%	7%	2,4%
	7.	Firma G	43,6%	17,1%	17,5%	10,4%	10,4%	43,6%	22,2%	12,6%
	8.	Firma H	4,1%	6%	12,8%	6,6%	4,1%	12,8%	7,4%	3,2%
	9.	Firma I	45,5%	24,2%	9,8%	-6,8%	-6,8%	45,5%	18,2%	19,2%
	10.	Firma J	86,5%	37,1%	20,7%	23%	20,7%	86,5%	41,9%	26,5%
	11.	Firma K	-4,7%	-0,9%	1,1%	7,6%	-4,7%	7,6%	0,7%	4,5%
	12.	Firma L	77,5%	-20%	9%	16,7%	-20%	77,5%	20,8%	35,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów bazy InfoVeriti.

Na podstawie danych zawartych w Tabeli 6, można stwierdzić, że u wszystkich firm, średnia wartość wskaźnika rentowności sprzedaży (ROS) plasuje się na dość niskim poziomie. Najwyższą średnią wartość w tej grupie przedsiębiorstw osiągnęła firma C – 16,3%. Największą dynamikę zmian wartości wskaźnika w poszczególnych latach

można wskazać w firmach A, C, D, I, i L, natomiast dosyć stabilnym poziomem charakteryzują się pozostałe firmy.

Bardzo podobna sytuacja wygląda analizując wskaźnik rentowności aktywów (ROA). W całej grupie przedsiębiorstw zauważalna jest niska średnia jego wartości. Najwyższe wartości w tym zestawieniu osiągnęła firma L – 17,9% i na drugim miejscu firma C – 16,8%. Jednak po raz kolejny firmy te, wraz z firmą A, D i I znalazły się w grupie przedsiębiorstw charakteryzujących się najwyższą dynamiką zmian wartości wskaźnika w poszczególnych latach.

Nieco inaczej przedstawia się rozkład wartości wskaźnika rentowności kapitałów własnych (ROE). Dla większości firm, średnie wartości wydają się być wyższe w porównaniu ze wskaźnikami ROS oraz ROA. Z drugiej strony jednak towarzyszy temu wyższa dynamika wahań niż w poprzednich dwóch wskaźnikach. Co prawda wysokie średnie wartości odnotowała firma C – 50,5% i firma J – 41,9%, ale one także znalazły się w grupie firm charakteryzujących się największymi spadkami i wzrostami w poszczególnych latach (firma A, firma D, firma G, firma I, firma L). Jediną firmą, która odnotowywała stały wzrost wszystkich wskaźników w poszczególnych latach jest firma K. Natomiast do firm zaliczających stały spadek można zaliczyć firmę I (wszystkie wskaźniki) oraz firmę G (wskaźniki ROS i ROA).

Kolejna część analizy dynamiki wzrostu badanych firm opierała się na zmianach liczby zatrudnionych pracowników w przeliczeniu na pełne etaty w poszczególnych latach. Szczegółowe dane w tym zakresie przedstawia Tabela 7.

**Tabela 7. Liczba pracowników badanych firm w latach 2013-2016**

L.p.	Nazwa firmy	Liczba pracowników w roku 2013	Liczba pracowników w roku 2014	Liczba pracowników w roku 2015	Liczba pracowników w roku 2016	Średni roczny wzrost (%)
1.	Firma A	12	15	18	20	18,70%
2.	Firma B	40	49	61	72	21,67%
3.	Firma C	21	28	30	35	19,05%
4.	Firma D	4	5	9	11	42,41%
5.	Firma E	19	20	24	25	9,81%
6.	Firma F	38	40	40	40	1,75%
7.	Firma G	32	38	45	50	16,09%
8.	Firma H	22	29	31	35	17,21%
9.	Firma I	10	13	13	14	12,56%
10.	Firma J	35	41	48	55	16,27%
11.	Firma K	30	35	39	39	9,37%
12.	Firma L	15	18	19	21	12,03%

Źródło: badanie własne.

Z Tabeli 7 wynika, że w roku, w którym zostało przeprowadzone badanie (2016), 9 firm należało do grupy przedsiębiorstw określanych jako małe (zatrudniające od 10 do 49 osób), natomiast 3 firmy można było sklasyfikować jako przedsiębiorstwa średnie, (zatrudniające od 50 do 249 osób), a zarazem największe w badanej grupie. W tym zestawieniu warto zwrócić uwagę, że w latach 2013-2016, żadna firma nie odnotowała spadku zatrudnienia, a tylko 3 firmy wykazały niezmienny poziom w poszczególnych latach: firma F (lata 2014-2016), firma I (lata 2014-2015), firma K (lata 2015-2016). W okresie analizowanych 4 lat, największy przyrost jednostkowy odnotowała firma B, zatrudniając dodatkowo 32 nowych pracowników. Natomiast najmniejszy przyrost odnotowała firma F (2 pracowników), choć w roku 2013 w firmie pracowało już 38 osób, co dało jej drugie miejsce wśród badanych przedsiębiorstw pod względem największej liczby zatrudnionych pracowników w tym roku. Najwyższa dynamika wzrostu pod względem średniej wartości jednostkowej występuje w firmie B. Warto dodać, że oprócz wysokich corocznych przyrostów liczby pracowników, firma ta w roku 2013 była największą firmą w tym zestawieniu, zatrudniając 40 osób. Natomiast biorąc pod uwagę procentowy średni wzrost liczby pracowników, największą wartość osiąga firma D, choć taki wynik można uzasadnić niskim pułapem startowym (4 pracowników), dającym ostatnie miejsce pod względem liczby pracowników w roku 2013.

Przy temacie dotyczącym zatrudnienia, respondenci zostali także zapytani o przyszłe plany dotyczące ewentualnych zmian kadrowych. Właściciele aż 11 firm zadeklarowali zamiar zwiększenia zatrudnienia w kolejnym roku, z czego w firmie J, K i L intencja ta została wyrażona w sposób zdecydowany. Dla przykładu jak sam powiedział zarządzający firmą J:

- *„Chcę, aby nasza firma się ciągle rozwijała. Aktualnie zakład produkcyjny, który powstał w prawobrzeżnej części miasta, zatrudnia obecnie 55 pracowników. Docelowo natomiast nasz skład ma się powiększyć do 120 osób.”*

Natomiast w firmie K i L przedsiębiorcy argumentowali swoją deklarację, zwiększającą się liczbą zamówień oraz poszerzeniem oferty sprzedażowej. Jedynie właściciel firmy I stwierdził, że chce pozostawić wielkość zatrudnienia na obecnym poziomie. Co ciekawe, z odpowiedzi niektórych respondentów dało się zauważyć, że nie utożsamiają oni wzrostu zatrudnienia z rozwojem firmy. Jak twierdzi właścicielka firmy B:



- „Na ogólnym poziomie chcemy, aby nasza firma się rozwijała i chcemy zatrudniać, ale z drugiej strony chcemy mieć niższe koszty więc w przyszłości raczej będziemy kierować się optymalizacją”.

Podobnego zdania jest właściciel firmy F, który stwierdził:

- „Raczej patrzę na zwiększenie wydajności pracy niż na samą liczbę pracowników, gdyż na swoją firmę patrzę właśnie przez pryzmat wydajności. Na dzień dzisiejszy nie umiem powiedzieć ilu pracowników potrzebuje choć wiem jaki poziom wydajności powinienem osiągnąć”.

W tym obszarze warto także zwrócić uwagę, na wypowiedzi sugerujące chęć zatrudnienia nowych pracowników, lecz wskazujące przy tym na bariery, które we wcześniejszej części pracy były określane jako trudności związane z utrzymaniem działalności. W tym kontekście właścicielka firmy B stwierdza:

- „Ja bym chciała zatrudnić nowych pracowników, ale nie mam kogo. Nie ukrywam, że mamy problem z rekrutacją wykwalifikowanych pracowników”.

Zdaniem autora niniejszej pracy jest to cenna uwaga, którą także należy wziąć pod uwagę oceniając dynamikę wzrostu młodych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, których cechą szczególną jest zatrudnianie właśnie wysoko wykwalifikowanej kadry.

Uzupełnieniem powyższej dynamiki wzrostu badanych firm są również wyniki przeprowadzonego w roku 2021 badania kontrolnego, który ujawnił wzrost poszczególnych firm w ujęciu jakościowym. W tym zakresie wyszczególnić należy przedsiębiorstwa, które w latach 2016-2021 dokonały znacznej modernizacji swojej infrastruktury produkcyjnej. W roku 2017 firma B zwiększyła powierzchnię produkcyjną do 3000 m<sup>2</sup> oraz zakupiła nowoczesne zaplecze techniczne, w tym profesjonalne biuro konstrukcyjne wyposażone w zaawansowane techniczne oprogramowanie. Ponadto w roku 2017 firma B została laureatem nagrody „Diamentów Forbesa”<sup>16</sup> znajdując się tym samym w rankingu przedsiębiorstw spełniających warunek osiągnięcia średniego wzrostu przychodów w wysokości 15% w okresie 3 lat poprzedzających rok bazowy.

Następnie firma C do roku 2021 rozwinęła swoją działalność o:

- tworzenie oprogramowania dla firm,
- usługi informatyczne,
- usługi doradztwa w obszarze dotacji na badania i inwestycje,

---

<sup>16</sup>Diamenty Miesięcznika FORBES to jeden z najbardziej prestiżowych rankingów prowadzonych wśród polskich firm prywatnych. Lista Diamentów Forbesa opracowywana jest na podstawie szwajcarskiej metody wyceny wartości firm, uwzględniającej zarówno wyniki finansowe jak i wartość ich majątku.

- usługi maszynowe.

Dodatkowo firma otworzyła trzy sklepy, w których sprzedaje odpowiednio: artykuły dekoracyjne, środki czystości, akcesoria komputerowe. Jak mówi sam właściciel:

- *„Na dzień dzisiejszy nasza oferta obejmuje szeroki wachlarz profesjonalnych usług informatycznych. Głównym celem naszej działalności jest pełna obsługa informatyczna firm, szkół, przedsiębiorstw, urzędów samorządowych i organizacji. Umożliwiło to nam zdobycie bardzo silnej pozycji na rynku IT. W 2017 roku poszerzyliśmy zakres działalności o usługi metalowe, w tym cięcie, spawanie i grawerowanie laserem. Podjęliśmy produkcję szaf i wózków do przechowywania laptopów, kiosków multimedialnych dla hoteli oraz wyświetlaczy reklamowych i wokand sądowych. Od 2017 roku prowadzimy także sprzedaż online artykułów dekoracyjnych we własnym sklepie oraz na platformie Allegro. Dzisiaj chwalimy się też tym, że nasza firma znalazła się wśród laureatów prestiżowego grona „Diamentów Forbesa”.*

O swoich sukcesach mówili także właściciele firmy E, firmy F, firmy H, firmy J.

- *„W 2017 roku poszerzyliśmy nasze możliwości produkcyjne. Podjęliśmy decyzję o rozbudowie hali produkcyjnych i działu konstrukcyjnego. Rozszerzyliśmy powierzchnię produkcji do 5000 m<sup>2</sup>. Oprócz tego posiadamy nowoczesny park maszynowy. Rok później za tę inwestycję zdobyliśmy nagrodę „INWESTYCJA ROKU”. Wdrożyliśmy Zintegrowany System Zarządzania Jakością ISO oraz System Zarządzania Środowiskowego i System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy.”* (zarządzający firmą E).
- *„Obecnie firma posiada 4 nowoczesne zakłady produkcyjne, systematycznie zwiększamy sprzedaż, a nasze produkty znane są w 48 krajach Świata. Stawiamy na innowacyjność, rozwój technologii oraz jakość. Myślę, że działania te w przyszłości dadzą nam pozycję lidera na rynku”* (zarządzający firmą F)
- *„Firma zakończyła budowę nowej siedziby w Strefie Ekonomicznej naszego miasta. Obecnie posiadamy halę produkcyjną o powierzchni 2000 m<sup>2</sup> oraz dwukondygnacyjny budynek administracyjny o powierzchni użytkowej 1000 m<sup>2</sup>. Dzięki temu w niedługim czasie planujemy rozwinąć naszą ofertę produkcyjną. Na tą chwilę możemy się pochwalić, że w roku 2018 zanotowaliśmy 40000 zrealizowanych zamówień”* (zarządzający firmą H).
- *„Obecnie przenieśliśmy się do nowego, pięknego budynku. Z tego tytułu organizacja produkcji jak i przepływu materiału przeszły ogromną rewolucję. Zastosowaliśmy bardzo szeroko różne narzędzia i rozwiązania Lean Manufacturing i teraz w niczym nie ustępujemy najlepszym w branży”* (zarządzający firmą J).

Godne uznania jest także to, że firma G na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów trafiła w 2020 r. na wykaz przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym. Ostatecznie warto wskazać, że z uwagi na dynamiczny rozwój oraz wzrost wolumenu sprzedaży (w tym wzrastający popyt ze strony odbiorców zagranicznych) właściciele firmy L zidentyfikowali potrzebę utworzenia nowego zakładu produkcyjnego wraz z zakupem nowych środków trwałych. W tym celu firma przeniosła się do nowego zakładu produkcyjnego w obszarze Specjalnej Strefy Włączenia w Koszalinie tworząc przy tym dodatkowo 10 miejsc pracy.

Podsumowując analizę finansową badanych przedsiębiorstw, można stwierdzić, że większość firm wykazała umiarkowaną kondycję w tym zakresie. Z pewnością do takich firm można zaliczyć firmę B, C, D, E, F, G, H, J oraz K. W grupie badanych firm wyróżnić można też firmy B, E i G. To co ich łączy to po pierwsze przynależność do czołówki przedsiębiorstw pod względem poziomu zatrudnienia, a po drugie w analizowanym okresie firmy te osiągnęły największe przychody. Powodem ich wspólnego zestawienia jest także fakt, iż pomimo swojej dominacji w poszczególnych kategoriach, ich wskaźniki finansowe plasują się na stabilnym choć niskim poziomie. Zdaniem autora niniejszej pracy, świadczyć to może o ewentualnym przechodzeniu na ugruntowaną pozycję rynkową zwiastującą zakończenie fazy uruchomienia. Nieco gorsza sytuacja finansowa natomiast przedstawia się w firmie A, I i L. W ich przypadku warto byłoby dokonać bardziej szczegółowego pomiaru, który wyjaśniłaby przyczyny takiego stanu.

W porównaniu z wynikami finansowymi badanych firm, analiza poziomu zatrudnienia wykazała widoczny wzrost wszystkich przedsiębiorstw w tym obszarze. Pomimo tego, iż 20-procentowy wzrost liczby pracowników w poszczególnych latach odnotowało aż 8 przedsiębiorstw, to tylko firmę D można uznać za firmę dynamiczną w całym analizowanym okresie (uwzględniając jedynie poziom zatrudnienia). Choć warto także zwrócić uwagę na ponadprzeciętny wzrost przychodów tej firmy w roku 2014 i 2015.

Ciekawe natomiast okazały się wyniki przeprowadzonych badań ukazujące wzrost przedsiębiorstw w postaci modernizacji własnej infrastruktury produkcyjnej. Na tej podstawie można stwierdzić, że dla młodej firmy funkcjonującej w sektorze przemysłu znacznie ważniejsze staje się stworzenie odpowiedniej infrastruktury techniczno-materialnej, a mniej osiągnięcie wskaźników ekonomiczno-finansowych.

### 4.1.3. Internacjonalizacja

Kolejny obszar badawczy dotyczył analizy przebiegu procesu angażowania się firm w operacje zagraniczne. Obejmował on ustrukturyzowaną część wywiadu, na podstawie której można wyróżnić podstawowe motywy i formy internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że aż 11 firm angażuje się w działania o charakterze międzynarodowym. Jedynie firma D w całym okresie swojego funkcjonowania ograniczyła działalność do rynku krajowego. Zapytany o powody takiego stanu oraz o potencjalne plany dotyczące rynków zagranicznych, zarządzający przedsiębiorstwem odpowiedział:

- *„Nasza główna działalność oprócz produkcji separatorów i osadników polega także na kompleksowej obsłudze klientów. Dotyczy to serwisu separatorów, czyli naprawy lub wymiany części składowych. Dodatkowo zajmujemy się odbiorem, transportem i utylizacją odpadów ropopochodnych oraz tłuszczów roślinnych i zwierzęcych. Jak widać, transfer takiej działalności do innych krajów wymagał by dużych nakładów finansowych jak i pracowniczych. Na chwilę obecną nie myślę o tym. Wolę za to skupić się na realizacjach krajowych”.*

Podstawową, a zarazem klasyczną z punktu widzenia literatury formą internacjonalizacji badanych firm jest udział w międzynarodowym obrocie towarowym, rozumianym jako eksport zarówno gotowych wyrobów, jak i komponentów i podzespołów. Pod względem liczby krajów eksportowych, w tej grupie zdecydowanie dominuje firma F z deklaracją działania w 41 państwach. Dla firmy B, E, G, H, K i L liczba ta znajduje się w przedziale 10-15, a jedynie firmy A, C, I i J ograniczają się do funkcjonowania na kilku rynkach zagranicznych (w przedziale 4-8). W tym zestawieniu warto wyróżnić firmy B, F, G oraz L, które mogą pochwalić się największym zasięgiem eksportu pod względem geograficznym. Gdy w momencie badania większość pozostałych firm działała głównie w Europie oraz krajach ościennych, wymienione przedsiębiorstwa dostarczały swoje produkty do odległych państw świata takich jak: Hongkong, Tajwan, Zjednoczony Emiraty Arabskie czy Australia.

Według założycieli firm A, B, E, H, J oraz K aktywność eksportowa badanych przedsiębiorstw nastąpiła krótko po powstaniu, natomiast dla pozostałych podmiotów proces ten przebiegał stopniowo, wykazując przy tym pewne podobieństwa z tradycyjnym *small businesssem*. Jednak w kontekście grupy przedsiębiorstw reprezentujących wczesne umiędzynarodowienie można wskazać na występujące

pewnego rodzaju katalizatory przyspieszające zjawisko internacjonalizacji. Zdaniem autora niniejszej pracy należy je traktować jako sprzyjające warunki zewnętrzne, powstałe niezależnie od działających w nich badanych firmach, których specyfika funkcjonowania zostanie szczegółowo zaprezentowana w dalszej części rozprawy.

Według właścicieli firmy A, B, E, oraz J w momencie uruchamiania własnego biznesu, rynki zagraniczne w poszczególnych branżach okazały się być bardziej rozwinięte, stąd też dawały większe szanse na szybkie uzyskanie przychodów już w początkowym etapie funkcjonowania. Przykładowo dla firmy J – producenta stacji do ładowania samochodów elektrycznych i hybrydowych, już od samego początku działalności, głównym rynkiem docelowym okazały się kraje skandynawskie, wyróżniające się najlepiej rozwiniętym transportem ekologicznym w Europie. W samej Norwegii w latach 2010-2015 (warto przypomnieć, że w roku 2010 powołano firmę J), przybyło ponad 70 tys. samochodów elektrycznych co spowodowało, że od tamtego czasu kraj ten może się pochwalić najwyższym na świecie współczynnikiem aut elektrycznych na 1000 mieszkańców<sup>17</sup>. Dla firmy H – producenta wyświetlaczy LED, sytuacja wyglądała podobnie z tą, różnicą, że to nie zagraniczny rynek, na którym działa firma się rozwinął, a ogólnoświatowy trend marketingu w dziedzinie reklamy wizualnej. Zjawisko to wywołało wręcz globalny wzrost zapotrzebowania na urządzenia do wygodnego i czytelnego przekazywania informacji na dużych powierzchniach. Natomiast dla firmy K takim katalizatorem okazał się ogólnoświatowy popyt na sam produkt, czyli włączniki i gniazda elektryczne, które:

- „... jako produkt powszechny i do tego potrzebny, od samego początku uruchomienia firmy można było bez problemów sprzedawać na całym świecie” (zarządzający firmą K).

W kolejnej części wywiadu, respondenci zostali zapytani o motywy ekspansji exportowej. Dla firmy A, B oraz J taką przesłanką okazał się przymus wywołany niedostatecznym popytem na krajowym rynku. W tym przypadku dla początkujących przedsiębiorstw, internacjonalizacja nie oznaczała poszerzenia, ale faktyczne zdobycie rynku zbytu. Jak stwierdzają właściciele firm:

- „W momencie, w których uruchomiliśmy firmę, stan świadomości naszych potencjalnych użytkowników w Polsce był wręcz prymitywny. Gdybyśmy wtedy zostali

---

<sup>17</sup>Na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej: <http://www.autocentrum.pl>; dostęp 05.02.2021.

*na tym rynku, to na pewno byśmy umarli. Natomiast rynek zagraniczny był i jest chętny do zapoznania się z nowymi rozwiązaniami” (zarządzający firmą A).*

- *„W Polsce był tak mały popyt, że nie opłacało się nawet sprzedawać, a my chcieliśmy robić coś nowego. W kraju brakowało nawet materiałów i podzespołów do naszej produkcji. Już wtedy wiedzieliśmy, że musimy stąd uciekać” (zarządzający firmą B).*
- *„Rynek polski w sektorze małych i przenośnych rozdzielnic elektrycznych ewoluuje bardzo powoli. Do dzisiaj klienci często są sceptycznie nastawieni do możliwości, jakie im oferujemy, niemniej jednak, gdy już zaczną korzystać z nowoczesnych rozwiązań, przekonują się do nich i zawsze do nas wracają” (zarządzający firmą J).*

W przypadku pozostałych firm, za podstawową przesłankę internacjonalizacji można uznać typową chęć poszerzenia rynku. Dla firmy G oraz I wyjście na rynki zagraniczne dodatkowo zostało zapoczątkowane przez pierwsze spontaniczne zamówienia, będące następstwem udziału na wielu targach międzynarodowych. Firmy C, F i L w pierwszych latach swojego istnienia skoncentrowały się wyłącznie na rynku krajowym. Dopiero po pewnym czasie świadomie postanowiły rozwinąć operacje międzynarodowe na rynkach ościennych. W tym kontekście właściciel firmy F stwierdza:

- *„W pewnym momencie byliśmy tak silni, że myśleliśmy o przejęciu krajowego rynku konkurencji. Niestety wiązało się to z dużym nakładem finansowym, więc łatwiej nam było poszukać nowych rynków zagranicą. Spakowaliśmy plecaki i poszliśmy w świat”.*

Dla właściciela firmy E wyjście na rynki zagraniczne od samego początku wydawało się czymś naturalnym. Z pochodzenia jest Duńczykiem, więc zaraz po uruchomieniu własnego biznesu w Koszalinie, jednocześnie rozpoczął sprzedaż w Polsce jak i w ojczystym kraju. Natomiast dla firmy H i K proces angażowania się w operacje międzynarodowe przybrał postać świadomej, lecz wczesnej ekspansji połączonej z reakcją na pierwsze zamówienie.

Z wymienionych wyżej 11 firm, aż 9 eksportuje regularnie, natomiast w firmie G oraz I sprzedaż na rynkach zagranicznych zależna jest od potrzeb klientów, które charakteryzują się dużą zmiennością. Dodatkowo w przedsiębiorstwach tych realizacja zamówień jest czasochłonna i skrojona pod indywidualne potrzeby zamawiających, co w rezultacie przekłada się na brak systematyczności w eksporcie.

W ostatnich 3 latach poprzedzających badanie liczba krajów eksportowych:

- wzrosła w firmie: B, E, F, H, J, K, L,
- pozostała bez zmian w firmie: A, G, I,
- zmalała w firmie C.

W ostatnich 3 latach poprzedzających badanie liczba klientów eksportowych:

- wzrosła w firmie: A, B, E, F, G, H, J, K, L,
- pozostała bez zmian w firmie: I,
- zmalała w firmie C.

W ciągu ostatnich 3 lat poprzedzających badanie przychody ze sprzedaży zagranicznej:

- wzrosły w firmie: A, B, E, F, G, H, I, J, K, L.
- zmalały w firmie C.

Na moment przeprowadzenia badania procentowy udział przychodów ze sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, w poszczególnych firmach przedstawiał się następująco:

- firma B – 90%,
- firma L, firma F – 70%,
- firma E – 65%,
- firma A, firma H, firma J, firma K – 60%,
- firma G – 40%,
- firma I – 20%,
- firma C – 15%.

Jak widać z powyższego zestawienia firma B nie tylko odnotowywała znaczące przyrosty obrotów, liczby krajów oraz klientów zagranicznych, ale także jest firmą posiadającą najwyższy procentowy udział przychodów ze sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem w analizowanej populacji. Tak więc przedsiębiorstwo od pierwszych lat istnienia, ukierunkowało się na specjalizację w obszarze handlu międzynarodowego. Z kolei firma C wykazuje malejące zaangażowanie w operacje zagraniczne, czego powody takiej sytuacji komentuje sam właściciel:

- *„Obecnie w naszej branży występuje wysoka zmienność regulacji prawnych dotyczących eksportu. W dodatku wymagania niektórych urzędów wydają się być dość wyśrubowane. Pomimo tego, że jesteśmy w stanie je spełnić, pochłaniają bardzo dużo czasu i nakładu pracy. Dlatego w pewnym momencie postanowiliśmy odpuścić sobie zagraniczną ekspansję”.*

Dodatkowo oprócz eksportu, większość firm angażuje się w dodatkowe operacje zagraniczne. Szczegółowe informacje w tym obszarze ilustruje Tabela 8.

**Tabela 8. Dodatkowe formy internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L
międzynarodowa rejestracja wzorów użytkowych						X					
międzynarodowa rejestracja wzorów przemysłowych										X	
domena zagraniczna typu .com, strona www w językach obcych	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
udział w międzynarodowych targach, konferencjach branżowych	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
eksport usług						X	X				
udzielenie licencji na chronione rozwiązanie zagranicznemu podmiotowi						X	X				
międzynarodowa współpraca w sferze produkcji		X	X			X			X		
międzynarodowa współpraca w dziedzinie marketingu i dystrybucji	X	X			X				X		

Zródło: badanie własne

Najczęstszą dodatkową formą internacjonalizacji badanych firm jest udział w międzynarodowych targach i konferencjach branżowych, posiadanie domeny zagranicznej typu .com oraz prowadzenie własnej witryny internetowej w obcych językach. Jak podkreślają respondenci, jeśli chce się uchodzić za wiarygodnego partnera na rynkach międzynarodowych, w niektórych branżach uczestnictwo w określonych sympozjach czy targach branżowych jest niejako obowiązkowe. Dodatkowo formy te w wielu przypadkach służą jako źródło inspiracji w procesie identyfikacji innowacyjnych pomysłów biznesowych. Działanie na zagranicznych rynkach wymaga również prowadzenia własnej witryny internetowej w językach obcych. W ten sposób profesjonalnie zaprojektowana strona służy nie tylko jako źródło informacji dla zagranicznego klienta, ale także ułatwia pokonanie bariery zaufania tak istotnej w relacjach międzynarodowych, stanowiącej zresztą kluczowy element „fundamentalnej słabości nowicjusza”. Międzynarodowa ochrona własności intelektualnej (w tym ochrona wzorów użytkowych i przemysłowych) dla wyszczególnionych w Tabeli 8 przedsiębiorstw, stanowi podstawę działania w sektorze wysokich technologii w kontekście rozwoju sprzedaży na rynkach zagranicznych, a w niektórych sytuacjach jest wręcz warunkiem wstępnym przy nawiązywaniu współpracy z partnerami strategicznymi. Dodatkowo firma G i firma H eksportuje swoje usługi w postaci tworzenia oprogramowania do swoich produktów, w sytuacji kiedy zamówienie klienta ma charakter indywidualny. Następstwem tego jest udzielenie licencji na chronione rozwiązanie zagranicznemu podmiotowi. Następnie firmy B, C, G i J



współpracują z partnerami zagranicznymi w sferze produkcji. Współpraca ta głównie obejmuje produkcję podzespołów oraz komponentów dla wyrobów gotowych. Ostatecznie sprzedaż produktów firmy A, B, F i J wspomagana jest poprzez współpracę z partnerami biznesowymi zajmującymi się marketingiem i dystrybucją na rynkach zagranicznych.

W końcowej części pytań związanych z internacjonalizacją respondenci zostali poproszeni o komentarz w kwestii przyszłych planów dotyczących rynków zagranicznych. W tym kontekście właściciele wszystkich firm zadeklarowali chęć zwiększenia sprzedaży na dotychczasowych rynkach, dodatkowo w firmach B, C, E, F, G, H, J, K, L zapowiedzieli wejście na nowe rynki zagraniczne, natomiast w firmach B, E, F, G oprócz tego, przedsiębiorcy wyrazili chęć zwiększenia zaangażowania na aktualnych rynkach zagranicznych. Ostatecznie na pytanie dotyczące ewentualnego wycofania się, z któryś operacji międzynarodowych, jedynie właścicielka firmy B stwierdziła:

- *„Zdarzają się trudne rynki, którego przykładem jest choćby Kazachstan. W tym kraju doświadczyliśmy najwięcej barier utrudniających rozwój naszej firmy, więc dość poważnie rozważamy wycofanie się z tego rynku”.*

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że w kontekście procesu wchodzenia na rynki zagraniczne, badane firmy mogą pochwalić się dość bogatym doświadczeniem, jak na tak krótki okres funkcjonowania na rynku. Ich zaangażowanie międzynarodowe dotyczy zarówno wykorzystania najprostszej formy jaką jest eksport jak i nieco bardziej złożonych operacji gospodarczych. Z jednej strony jest to wynik braku dostatecznego popytu na rynku krajowym, ale także co ważniejsze ambicji rozwojowych powodujących, że firmy te poszukują nowej drogi wzrostu, mimo niedostatecznego potencjału ekonomicznego, finansowego i organizacyjnego na starcie.

#### **4.1.4. Pomiar sukcesu badanych firm - podsumowanie**

W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że choć cała grupa badanych firm przetrwała okres analizy, to jednak we wszystkich przypadkach utrzymanie firmy wiązało się z występowaniem okresowych trudności. Do największych przeszkód w tym zakresie można zaliczyć problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, występujący w pewnym okresie brak rozwoju oraz trudności z zachowaniem stabilności dobrej kondycji ekonomicznej oraz technicznej. Warto zauważyć, że występowanie sytuacji kryzysowych zostało potwierdzone nie

tylko w trakcie wywiadów przez samych przedsiębiorców, ale również na podstawie wyników finansowych ukazujących lata regresowe pod względem osiągniętych przychodów ze sprzedaży. Natomiast decyzja o uruchomieniu własnego biznesu w żadnym przypadku nie była wymuszona trudną sytuacją finansową założycieli bądź innym negatywnym bodźcem zewnętrznym. Dla wszystkich respondentów prowadzenie własnej firmy było formą docelowej aktywności zawodowej, co można uznać za oznakę wysokiej oceny własnej sprawności, a w rezultacie większej skłonności do ryzyka. Należy także zwrócić uwagę, że generalnie w całym okresie działania, przedsiębiorstwa nie wskazywały na trudności z pozyskiwaniem kapitału co jednak w świetle literatury, okazuje się dość częstym zjawiskiem.

Kolejnym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonej analizy jest to, że we wszystkich firmach, poszczególne wartości mierników finansowych układają się w sposób nieliniowy co wskazuje na nieciągły wzrost badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w tym zakresie. Znacznie lepiej za to przedstawia się dynamika poziomu zatrudnienia, której analiza wykazała widoczny wzrost tego miernika we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Przeprowadzone badanie wykazało również istotny kontrast między wynikającą z danych finansowych kondycją firmy a bardziej optymistyczną jej oceną dokonaną przez samych założycieli. Dobrym przykładem tego zjawiska jest firma A, której właściciel tymi słowami ocenił sytuację ekonomiczną swojego biznesu:

- *„Rok 2014 jest pierwszym rokiem stabilizacji, 2015 był bardziej ustabilizowany a 2016 będzie jeszcze lepszy”.*

Dający się zauważyć w wypowiedzi przedsiębiorcy optymizm, nie został potwierdzony w dokumentach finansowych, wykazujących spadkowy trend przychodów oraz zysków w analizowanym okresie. W dodatku firma A znalazła się w grupie przedsiębiorstw charakteryzujących się najwyższą dynamiką zmian wartości wszystkich wskaźników rentowności w poszczególnych latach. Takie rozbieżności mogą wskazywać na fakt, iż przedsiębiorcy przy ocenie kondycji ekonomicznej swojego biznesu, nadają większą wagę innym obszarom działalności gospodarczej, takim jak realizacja kluczowych inwestycji w zakresie modernizacji infrastruktury produkcyjnej.

Ostatecznie należy zauważyć wysoki poziom umiędzynarodowienia badanych podmiotów jako firm przemysłowych z kapitałem krajowym. W tym zakresie ich zaangażowanie na rynkach zagranicznych przyjmowało formę nie tylko eksportu, ale co warto podkreślić, nieco bardziej złożonych operacji gospodarczych takich jak

międzynarodowa współpraca w sferze produkcji, marketingu i dystrybucji czy nawet międzynarodowa ochrona własności intelektualnej.

Podsumowując wyniki działalności gospodarczej badanych firm można stwierdzić, że za sukces tej grupy podmiotów należy uznać, przetrwanie pierwszych lat funkcjonowania, oraz utrzymanie dość dobrej kondycji finansowej, mimo występujących trudności i nieliniowego charakteru wzrostu. Za sukces można również uznać znaczący wzrost zatrudnienia oraz aktywne wyjście prawie wszystkich badanych firm na rynki zagraniczne.

#### **4.2. Dynamiczne zdolności badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Odpowiedź na pytanie jakie czynniki wpływają na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na wiedzy, stanowi główny cel pracy. Jak przedstawiono w rozdziale 2, p. 2.3. czynnikami determinującymi powodzenie owych firm są ich dynamiczne zdolności, do których zalicza się:

- dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności,
- dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności,
- dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy.

W tym kontekście realizacja głównego celu pracy wymagała w pierwszej kolejności identyfikacji poszczególnych rodzajów dynamicznych zdolności występujących w badanych firmach. Pomiar ten polegał na określeniu przez respondentów stosowanych w ramach prowadzonej działalności praktyk oraz działań uznanych w niniejszej pracy za przejawy dynamicznych zdolności. Warto przypomnieć, że przejawy te zostały wyodrębnione na podstawie przeprowadzonej w p. 3.4. rozdziału 3 operacjonalizacji dynamicznych zdolności.

Można stwierdzić, że w badanych firmach dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności to zdolności, które występują w największym zakresie. W przypadku dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności, ich występowanie odnosi się wręcz wyłącznie do działań związanych z wdrażaniem nowych lub znacząco udoskonalanych produktów, metod produkcji oraz dopasowywaniem nowych rozwiązań do specyficznych preferencji klientów. Natomiast dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy występują głównie w zakresie działań związanych z zakupem praw autorskich, współpracą z partnerami biznesowymi, utrzymywaniem przez założyciela relacji społecznych wspomagających działalność gospodarczą oraz współpracą z jednostkami naukowymi. Warto również zwrócić uwagę, że w zakresie dynamicznych

zdolności wykorzystywania sposobności, żadna firma w badanej grupie nie wdraża nowych metod organizacyjnych, a tylko jedna wdraża nowe metody marketingowe. Natomiast analiza występowania działań odnoszących się do dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy wykazała, że w badanej grupie przedsiębiorstw tylko jedna firma zleca badania podmiotom zewnętrznym, a angażowanie się w aliance strategiczne występuje jedynie w dwóch przypadkach firm. Szczegółowe dane w tym zakresie przedstawia Tabela 9.

**Tabela 9. Dynamiczne zdolności zidentyfikowane w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy**

		Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L
Dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności	Założyciel posiada wysoki poziom wykształcenia	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe (np. szuka najlepszych rozwiązań organizacyjnych, metod promocji)	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	NIE	TAK	TAK	TAK
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma śledzi zmiany na rynku (np. dotyczące klientów, konkurentów, dostawców, regulacji prawnych)	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	TAK	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	TAK
	Firma posiada formalny dział konstruktorski/dział B+R	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma wdraża nowe metody marketingowe	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
	Firma wdraża nowe metody organizacyjne	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
Dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma współpracuje z jednostkami naukowymi	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
	Firma angażuje się w aliance strategiczne	NIE	NIE	TAK	NIE	NIE	NIE	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE
	Firma zakupuje prawa autorskie	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
	Firma zleca badania podmiotom zewnętrznym	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	TAK	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE

Źródło: badanie własne

### **4.3. Ocena istotności dynamicznych zdolności w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy**

W celu zidentyfikowania kluczowych czynników sukcesu badanych firm, respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny określonych w Tabeli 9 poszczególnych dynamicznych zdolności w kontekście ich znaczenia dla osiągnięcia powodzenia w obszarach przyjętych we wcześniejszej części pracy. Ocena elementów składowych dynamicznych zdolności obejmowała skalę od 1 do 5 gdzie kolejne cyfry oznaczały odpowiedź:

- 1 - nieistotne znaczenie;
- 2 - mało istotne znaczenie;
- 3 - przeciętne znaczenie;
- 4 - istotne znaczenie;
- 5 - bardzo istotne znaczenie.

Warto dodać, że ocena w pierwszej kolejności dotyczyła dynamicznych zdolności występujących w przedsiębiorstwach, czyli czynników mających ostatecznie realny wpływ na wyniki działalności gospodarczej poszczególnych firm. Natomiast w celu przeprowadzenia bardziej szczegółowej analizy w tym zakresie, przedsiębiorcy zostali dodatkowo poproszeni o ocenę potencjalnego znaczenia tych działań, które w toku badania nie zostały potwierdzone w wybranych firmach. W ten sposób można było dokonać porównania realnego i potencjalnego znaczenia poszczególnych czynników w całej grupie badanych przedsiębiorstw.

Na podstawie ocen dokonanych przez respondentów możliwe było zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, czyli tych, które przez poszczególnych przedsiębiorców zostały ocenione najwyżej. Ponadto odpowiedzi respondentów umożliwiły wskazać hierarchię ważności dynamicznych zdolności w odniesieniu do obszarów:

- identyfikacji i interpretacji sposobności,
- wykorzystywania sposobności,
- pozyskiwania i wymiany wiedzy.

Szczegółowe wyniki tej części badania ilustruje Tabela 10.

**Tabela 10. Ocena istotności dynamicznych zdolności dla osiągnięcia sukcesu w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy**

		Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L
Dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności	Założyciel posiada wysoki poziom wykształcenia	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3
	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe	3	5	5	4	4	3	5	2	3	3	3	3
	Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe (np. szuka najlepszych rozwiązań organizacyjnych, metod promocji)	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	Firma śledzi zmiany na rynku (np. dotyczące klientów, konkurentów, dostawców, regulacji prawnych)	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
	Firma posiada formalny dział konstruktorski/dział B+R	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5
	Firma wdraża nowe metody marketingowe	3	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4
	Firma wdraża nowe metody organizacyjne	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3
	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4
	Firma współpracuje z jednostkami naukowymi	3	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	1
	Firma angażuje się w alianse strategiczne	2	2	5	2	2	2	5	2	2	2	2	1
	Firma zakupuje prawa autorskie	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Firma zleca badania podmiotom zewnętrznym	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>■ - ocena występujących czynników w badanych firmach</span> <span>■ - potencjalna ocena czynników niewystępujących w badanych firmach</span> </div>													

Źródło: badanie własne

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu polegała na określeniu najbardziej istotnych przejawów dynamicznych zdolności, czyli tych, które przez poszczególnych przedsiębiorców zostały ocenione najwyżej. Analizując wyniki przedstawione w Tabeli 10 można zauważyć, że w zakresie dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności, dla większości właścicieli badanych firm najistotniejsze w osiągnięciu sukcesu okazały się takie czynniki jak:

- posiadanie formalnego działu konstruktorskiego/B+R (10 firm),
- pozyskiwanie wiedzy na podstawie informacji zwrotnych od klientów (10 firm),
- poczucie potrzeby rozwoju swojej wiedzy (9 firm),
- posiadanie specjalistycznej wiedzy przez założyciela (8 firm),
- poszukiwanie wiedzy dotyczącej technologii (8 firm),
- śledzenie zmian na rynku dotyczących m.in. klientów, dostawców i regulacji prawnych (7 firm),
- zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników (7 firm).

W zakresie dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności, dla większości właścicieli badanych firm najistotniejsze w osiągnięciu sukcesu okazały się czynniki:

- wdrażanie nowych lub znacząco udoskonalonych metod produkcji (11 firm),
- wprowadzanie na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów (9 firm),
- wprowadzanie na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów dopasowanych do specyficznych preferencji klientów (7 firm).

Natomiast w zakresie dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy, dla większości właścicieli badanych firm najistotniejsze w osiągnięciu sukcesu okazało się zakupywanie praw autorskich. Odpowiedzi respondentów dotyczące znaczenia poszczególnych czynników sukcesu pozwoliły określić ogólny poziom istotności dynamicznych zdolności w badanych firmach, będący średnią ocen ich elementów składowych (Tabela 11).

**Tabela 11. Ocena występujących dynamicznych zdolności w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy**

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L
Dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności	4,09	4,82	4,55	3,90	4,50	4,64	<b>4,91</b>	4,33	4,20	4,36	4,30	4,45
Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności	<b>4,67</b>	<b>5,00</b>	4,67	<b>4,33</b>	<b>5,00</b>	<b>4,67</b>	4,75	<b>4,67</b>	<b>4,33</b>	<b>5,00</b>	<b>4,33</b>	<b>5,00</b>
Dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy	3,50	3,50	<b>4,80</b>	3,75	4,00	3,50	4,67	4,33	4,00	4,33	4,00	4,00

Źródło: badanie własne

Jak wskazuje Tabela 11, w 10 firmach najwyższą średnią ocenę uzyskały dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności, w firmie C najlepiej ocenione zostały dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy, natomiast w firmie G dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności. Warto także zauważyć, że w firmach C, E, F, H, I, J, J i L wartości poziomu istotności wszystkich trzech dynamicznych zdolności osiągnęły średnią 4,0 lub wyższą co może świadczyć o wysokim znaczeniu ich przejawów jako czynników sukcesu.

W celu uzupełnienia wniosków dotyczących kluczowych czynników sukcesu, respondenci zostali również poproszeni o ocenę znaczenia poszczególnych działań niewystępujących w firmie, co pozwoliło określić, jak potencjalnie ważny dla przedsiębiorców jest dany czynnik w prowadzeniu działalności gospodarczej (Tabela 10). Z pośród 10 firm, które nie angażują się w alianse strategiczne, dla właścicieli firm A, B, D, E, F, H, I, J, K, działanie to okazało się potencjalnie mało istotne, natomiast dla właściciela firmy L - nieistotne. Z pośród 11 firm, które nie zlecają badań podmiotom zewnętrznym, dla właścicieli firm A, B, C, D, E, F, H, I, J, K, działanie to okazało się potencjalnie mało istotne, natomiast dla właściciela firmy L nieistotne. Z pośród 5 firm, które nie współpracują z jednostkami naukowymi, dla właścicieli firm H, I, J, K, działanie to okazało się potencjalnie mało istotne, a dla właściciela firmy L nieistotne.

Jak można zauważyć większość badanych firm nie tylko nie współpracuje z partnerami zewnętrznymi (w tym szczególnie wywodzącymi się ze środowiska naukowego), ale w dodatku większość przedsiębiorców nie uważa takich relacji za istotne. Jak sami tłumaczą, produkcja wyrobów gotowych w ich przypadku nie wymaga wykorzystywania technicznej wiedzy o wysokim stopniu nowości, większe znaczenie natomiast przypisywane jest wiedzy biznesowej. Z drugiej strony w niektórych przypadkach niska ocena poszczególnych czynników wynikała z negatywnych doświadczeń w kontaktach ze światem nauki, a także sceptycznego podejścia do samych instytucji badawczych. Wśród tych którzy wcześniej tworzyli powiązania partnerskie występowało wręcz przekonanie o asymetrii transferu korzyści poparte brakiem przełożenia efektów współpracy z naukowcami na ich biznes. Inni zaś z góry postrzegali wszelkie badania naukowe jako nieprzydatne i nierealizujące celów biznesowych co ostatecznie przełożyło się na negatywny wizerunek nauki i naukowców. Co ciekawe większość przedsiębiorców osobiście przyznała, że taka współpraca jest możliwa, lecz należałoby wpięrow szukać rozwiązań mających na celu



zwiększenie jej potencjału. Dla założyciela firmy E, który stwierdził, że nie utrzymuje relacji społecznych wspomagających działalność gospodarczą czynnik ten okazał się być potencjalnie mało istotny. Natomiast pomimo nieposiadania wysokiego poziomu wykształcenia stwierdził jego potencjalnie przeciętne znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej. Właściciel firmy H stwierdził, że chociaż sam nie posiada bogatego doświadczenia zawodowego, w jego przekonaniu element ten odgrywa mało istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w biznesie. Według właścicieli firm H i I, czyli w tym zestawieniu podmiotów nie angażujących się w poszukiwanie najlepszych praktyk rynkowych, takie działania okazują się być potencjalnie istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej. Dla właścicieli firm D oraz K czyli przedsiębiorstw stosujących typową technologię dla większości firm w ich branży, wykorzystywanie nowoczesnej technologii jest także czynnikiem potencjalnie istotnym. Jak sami przyznają, działanie na wysokim poziomie efektywności wymaga choćby posiadania wyróżniającego się pod względem nowości zaplecza technicznego. Niemniej jednak wiąże się to z poniesieniem sporych nakładów finansowych co w ich obecnej sytuacji jest niemożliwe do zrealizowania. Właściciel firmy I choć przyznaje, że jego firma nie skupia się na dopasowywaniu produktów do specyficznych preferencji klientów podtrzymuje zdanie o przeciętnym znaczeniu tego czynnika. Twierdzi, że jego produkty podlegają standaryzacji związanej z ogólnie przyjętymi zasadami tworzenia produktów w jego branży, więc nie kieruje się specjalnie dodatkowymi preferencjami klientów. Z pośród 11 firm, które nie wdrażają nowych metod marketingowych w skali rynku, dla właścicieli firm B, C i H jest to czynnik potencjalnie bardzo istotny; dla właścicieli firm D, F, I, J, K i L – istotny, a dla właściciela firmy E ma przeciętne znaczenie. W tym przypadku większość przedsiębiorców stwierdziło, że na co dzień skupiają się raczej na technicznej stronie biznesu, natomiast kwestie marketingowe schodzą na drugi plan. Jednak w ogólnym rozrachunku, patrząc na biznes całościowo, takie kwestie są tak samo ważne jak czynności dotyczące podstawowej działalności. Ostatecznie dla wszystkich firm niewdrażających nowych metod organizacyjnych w skali rynku czynnik ten okazał się istotny w kontekście odniesienia sukcesu. Jak twierdzą pytani przedsiębiorcy, co prawda w każdej firmie wprowadzane są usprawnienia dotyczące rutynowych działań i procedur to jednak nie charakteryzują się one poziomem nowości w skali rynku (*new to the market*).

Biorąc pod uwagę odpowiedzi określające potencjalne znaczenie niewystępujących w badanych firmach działań, dokonano ponownej oceny poziomu

istotności dynamicznych zdolności w poszczególnych firmach. Szczegółowe dane w tym kontekście przedstawia Tabela 12.

**Tabela 12. Ocena dynamicznych zdolności w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy – z uwzględnieniem oceny niewystępujących dynamicznych zdolności**

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L
Dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności	4,09	<b>4,82</b>	4,55	3,91	4,36	<b>4,64</b>	<b>4,91</b>	4,09	4,18	4,36	<b>4,27</b>	4,45
Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności	<b>4,20</b>	4,80	<b>4,60</b>	<b>4,20</b>	<b>4,40</b>	4,40	4,60	<b>4,60</b>	<b>4,20</b>	<b>4,60</b>	4,20	<b>4,60</b>
Dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy	3,00	3,00	4,33	3,17	3,00	3,00	4,67	3,17	3,00	3,17	3,00	2,50

Źródło: badanie własne

Na podstawie wyliczeń przedstawionych w powyższej tabeli można wskazać, że w porównaniu z wynikami z Tabeli 11, w 5 firmach nastąpiły zmiany poziomu istotności dynamicznych zdolności, mianowicie:

- w firmie C najwyższą średnią ocenę uzyskały dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności,
- w firmach B, F i K najwyższą średnią ocenę uzyskały dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności.

Warto zauważyć, że pomimo występujących zmian w poszczególnych firmach, nadal dla większości przedsiębiorstw najwyższy poziom istotności osiągnęły dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności.

Podsumowując analizę wyników tej części badania można stwierdzić, że dla większości właścicieli badanych przedsiębiorstw najistotniejsze **realne jak i potencjalne** znaczenie w osiągnięciu sukcesu mają dynamiczne zdolności wykorzystania sposobności. W tym zakresie szczególnego znaczenia nabierają działania takie jak:

- firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji,

- firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty,
- firma wprowadza nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że należące do tej samej grupy działania polegające na wdrażaniu nowych metod marketingowych, choć pomimo występowania tylko w jednej firmie, przez pozostałych właścicieli zostało ocenione jako mające potencjalnie istotny wpływ na osiągnięcie powodzenia przedsiębiorstwa. Wdrażanie nowych metod organizacyjnych również okazało się być potencjalnie istotne, pomimo braku występowania tego czynnika w badanych firmach.

W grupie badanych firm dość istotne okazały się też być dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności. W tym zakresie dla badanych firm najważniejsze okazały się takie czynniki jak:

- firma posiada formalny dział konstruktorski/ B+R,
- firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów,
- założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy,
- założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą,
- firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii,
- firma śledzi zmiany na rynku dotyczące klientów, konkurentów, dostawców, regulacji prawnych,
- firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników,
- firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności,
- firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe.

Natomiast dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy dla większości właścicieli badanych firm okazały się mieć najmniejszy wpływ na osiągnięcie sukcesu. Wyjątkiem w tym obszarze okazały się działania związane z zakupywaniem praw autorskich. Na uwagę zasługują również działania związane z angażowaniem się w alianse strategiczne, jednak ich obecność została wskazana jedynie w dwóch firmach (firma C, firma G). Zdaniem autora niniejszej pracy występowanie tego typu przypadków może wpłynąć na formułowane końcowe wnioski, co dodatkowo wymusza konieczność uwzględniania charakterystyki poszczególnych branż. Ostatecznie przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło zaobserwować niski poziom angażowania się badanych podmiotów we współpracy ze środowiskiem zewnętrznym a w szczególności naukowym. Pomimo tego, iż na ogólnym poziomie badań w tym

zakresie zjawisko to okazuje się być powszechne, z punktu widzenia firm wdrażających innowacyjne rozwiązania, poszukiwanie współpracy pomiędzy nauką a biznesem powinno być zasadne.

#### **4.4. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

W początkowej części rozdziału 4 przedstawione zostały wyniki działalności gospodarczej badanych firm, które w niniejszej pracy utożsamiane są z osiągnięciem sukcesu przez przedsiębiorstwa oparte na wiedzy. W dalszej kolejności zidentyfikowano występujące w firmach dynamiczne zdolności, a następnie w ich zakresie określono kluczowe czynniki, które przez poszczególnych założycieli firm okazały się bardzo istotne w osiągnięciu powodzenia. Realizacja celu głównego pracy wymaga również uzyskania odpowiedzi na pytanie jaki jest zakres oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy i czy oddziaływanie to przyjmuje pośredni lub bezpośredni charakter. Dlatego też w dalszej części pracy (rozdział 4, p. 4.4.1. – p. 4.4.3.) zaprezentowana zostanie szczegółowa analiza dotycząca zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności dokonana na podstawie odpowiedzi respondentów w zakresie roli jaką pełnią poszczególne czynniki dla osiągnięcia sukcesu. Warto zaznaczyć, że w analizie uwzględniono jedynie oddziaływanie tych czynników, których znaczenie dla osiągnięcia sukcesu, przez poszczególnych przedsiębiorców zostało określone jako istotne lub bardzo istotne. Takie podejście stosowane jest w literaturze przedmiotu wyjaśniającej zależności między dynamicznymi zdolnościami a wynikami działalności gospodarczej (por. Rehman i Saeed, 2015; Malewska i Sajdak, 2017; Eikelenboom i de Jong, 2019). Nie oznacza to jednak braku wpływu danych czynników w pozostałych przypadkach, ale świadczy o ich mniejszej sile. Natomiast w ramach uzupełnienia analizy oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, w rozdziale 4, p. 4.4.4., zostanie zaprezentowana synteza uzyskanych wyników badania, której celem będzie określenie charakteru owego oddziaływania w zakresie: pośredni-bezpośredni.

#### **4.4.1. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Jak zostało przedstawione w rozdziale 2, zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności oznaczają umiejętności skanowania i monitorowania zmian w otoczeniu w celu dostrzeżenia szans oraz zagrożeń, a także umiejętności kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. Zdolności te w głównej mierze dotyczą działań związanych z rozpoznawaniem zmian rynkowych, identyfikacją nowych rynków, zmieniających się potrzeb klientów, gromadzeniem informacji i wiedzy na temat konkurentów, wyróżniających się produktów, nowatorskich metod promocji i innych odpowiednich najlepszych praktyk. Dodatkowo obejmują również umiejętności skanowania otoczenia w celu uchwycenia całokształtu zjawisk związanych ze zmianami technologicznymi (Arthurs i Busenitz, 2006, s. 195-215; Srinivasan i inni, 2002, s. 47-60; Pavlou i El Sawy, 2011). W tym kontekście istotne staje się zatrudnianie wykwalifikowanego personelu, posiadanie formalnego działu technicznego/B+R czy też wykorzystywanie technologii o wysokim poziomie nowoczesności. W rezultacie zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności pomagają przedsiębiorstwom opartym na wiedzy adaptować się zarówno w kontekście rynku jak i technologii. Analiza literatury przedmiotu jednoznacznie wskazuje, iż podstawowe dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności zakorzenione są w przedsiębiorczych cechach założycieli. Szczególnie istotne okazują się być cechy osobowe takie jak posiadany wysoki poziom wykształcenia, bogate doświadczenie zawodowe oraz przedsiębiorcze umiejętności, które "importowane" są do organizacji jako podstawowy budulec dynamicznych zdolności (Khan i Lew, 2018; Gifford i inni, 2021). Dlatego też w zakresie oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na sukces badanych firm, pierwsza część analizy dotyczy charakterystyki przedsiębiorców, a dokładnie ich poziomu wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz posiadanej przez nich wiedzy. Informacje te zestawiono w Tabeli 1 Aneks.

W analizowanej grupie przedsiębiorców, aż 11 posiada wykształcenie wyższe, z czego 10 posiada zawodowy stopień magistra inżyniera uzyskany po ukończeniu technicznych kierunków studiów takich jak: elektronika, elektrotechnika, informatyka czy mechanika i budowa maszyn. Z omawianego grona jedynie założycielka firmy B ukończyła kierunek o profilu humanistyczno-społecznym. Na podstawie wypowiedzi respondentów można stwierdzić, że posiadanie wysokiego poziomu wykształcenia szczególnie istotne okazało się dla zarządzających firm C, F i G. W pierwszym

przypadku zdobyte wykształcenie techniczne pozwoliło na szybkie wykorzystanie nabytych podczas studiów umiejętności we wczesnych próbach przedsiębiorczych. Jak stwierdza właściciel firmy C:

- *„Ukończyłem studia w 1982 roku na Politechnice Gdańskiej na kierunku elektronika, specjalność – technologia elektronowa. W związku z tak wąskim obszarem, na tamte czasy w Polsce dla mnie zatrudnienia nie było. Dlatego postanowiłem wykorzystać swoje kompetencje w inny sposób i wraz z trzema kolegami ze studiów założyłem firmę zajmującą się usługami informatycznymi. Co prawda wtedy branża ta jeszcze raczkowała, ale od samego początku widzieliśmy w niej duży potencjał”.*

Jednak dla zarządzającego firmą C, zdobyta podczas studiów wiedza techniczna najbardziej pomocna okazała się w późniejszych doświadczeniach biznesowych. Mianowicie umożliwiała podejmować trafniejsze decyzje, które chroniły firmę przed sytuacjami kryzysowymi. Dotyczyło to głównie zastosowania odpowiedniej technologii w procesie produkcji:

- *„To, że ukończyłem kierunek obciążony potworną ilością matematyki i fizyki na wysokim poziomie, dało mi możliwość dużej swobody operowania wiedzą w późniejszym czasie niezależnie od firmy, którą prowadziłem. Po pierwsze nie tylko wiedziałem jak coś jest zbudowane i jak działa, ale także zdobyta wiedza pozwalała mi oceniać decyzje moich pracowników – inżynierów. Dzięki temu udało nam się uniknąć wielu błędów” (zarządzający firmą C).*

Podobnie właściciel firmy F ocenił znaczenie swojego wykształcenia w kontekście przetrwania własnego biznesu:

- *„Gdyby nie kierunek studiów, który skończyłem to prawdopodobnie firma by nie dotrwała do dzisiaj, gdyż w początkowej fazie rozwoju ogromnie wykorzystywałem wiedzę, którą zdobyłem na studiach. Dzięki niej łatwiej pokonywałem problemy...głównie techniczne”.*

Przedsiębiorcza droga właściciela firmy G jest przykładem angażowania się naukowców w działalność biznesową, gdyż firma ta została założona właśnie przez grupę pracowników naukowych Politechniki Szczecińskiej. Jak twierdzi założyciel firmy, od początku pracy zawodowej na Uczelni w trakcie prowadzenia badań własnych, korzystał z wiedzy nabytej na studiach, głównie z dziedziny automatyki i sterowań. Dzięki temu był w stanie stworzyć całe know-how potrzebne zarówno w pracy etatowej jak i później we własnej firmie przy wdrażaniu projektów badawczo-rozwojowych. Ostatecznie wiedza ta nie tylko stała się podstawą do identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych, ale także wyczuwania szans i zagrożeń

pojawiających się w sferze technologicznej. W podsumowaniu swojej wypowiedzi zarządzający firmą stwierdził, że posiadany poziom wykształcenia w pewnym sensie stał się początkiem wielkiej pasji, która pozwala mu się realizować także w roli przedsiębiorcy.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że 11 właścicieli firm uznało swoje doświadczenie zawodowe za bogate co jak wskazuje Tabela 1 Aneks zostało poparte sumą wszystkich lat pracy. W tej grupie dla właścicieli firm D i E czynnik ten okazał się być istotny, a dla zarządzających firmami B, C i G bardzo istotny dla osiągnięcia powodzenia gospodarczego. Ze wszystkich badanych respondentów jedynie założyciel firmy H stwierdził, że przed założeniem własnego biznesu pracował tylko w jednym miejscu, które uznał za mało wymagające pod względem nabywania nowych kompetencji. Dla właścicieli firm B, D i G głównym źródłem wcześniej zdobytego doświadczenia zawodowego okazała się praca na etacie, natomiast właściciele firm C i E w swojej karierze dodatkowo angażowali się w działania przedsiębiorcze. Jak wspólnie stwierdzili właściciele wymienionych firm praca na etacie pozwoliła zdobyć umiejętności identyfikowania potrzeb klientów oraz umiejętności efektywnego procesu ich obsługi. Zdolności te wykorzystywane są w obecnie prowadzonych firmach co w efekcie przekłada się na dodatnie wyniki sprzedażowe. Natomiast dla właścicieli firm C i E, wcześniejsze próby przedsiębiorcze dodatkowo okazały się istotne z punktu widzenia lepszego radzenia sobie z aktualnymi trudnościami ogólnobiznesowymi.

Bardziej szczegółowa analiza ścieżek zawodowych respondentów ujawniła, że wcześniejsze doświadczenie zarządzających firmami B, C i G bezpośrednio związane było z branżą, na której działało analizowane przedsiębiorstwo w momencie przeprowadzania badania. Jak stwierdzili sami właściciele owych firm, powiązanie to okazało się główną przyczyną wskazania doświadczenia zawodowego jako czynnika bardzo istotnego w osiągnięciu późniejszego sukcesu. Dla zarządzającego firmą G wcześniejsze doświadczenia w tej samej branży stały się kluczowym źródłem inspiracji w procesie identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych przynoszących późniejsze zyski. Dla właścicielki firmy B znajomość praktycznych aspektów funkcjonowania konkretnego sektora umożliwiła redukcję kosztów i tym samym skróciła etap przygotowawczy w procesie uruchamiania własnego biznesu, natomiast w przypadku zarządzającego firmą C doświadczenie branżowe umożliwiło nawiązanie cennych kontaktów, które przyczyniły się do wzrostu firmy w późniejszym etapie.

W kolejnej części pytań, respondenci zostali poproszeni o określenie swojego obszaru wiedzy specjalistycznej. Dla wszystkich przedsiębiorców takim obszarem okazała się wiedza techniczna/inżynierska. Dodatkowo właściciele firm C, D, J, K, L wskazali wiedzę ogólnobiznesową, właścicielka firmy B wiedzę humanistyczno-społeczną, a właściciel firmy E wiedzę z obszaru nauk artystycznych. Na podstawie odpowiedzi respondentów, można stwierdzić, że we wszystkich przypadkach posiadana wiedza specjalistyczna była wynikiem akumulacji zarówno zdobytego poziomu wykształcenia jak i doświadczenia zawodowego. W tym miejscu warto przypomnieć, że dysponowanie określonym rodzajem wiedzy dla właścicieli firm C, D, J i L okazało się istotne, natomiast dla pozostałych przedsiębiorców bardzo istotne dla osiągnięcia sukcesu w działalności gospodarczej. Dla pierwszej grupy respondentów atutem posiadania wiedzy technicznej/inżynierskiej jest przede wszystkim lepsze zrozumienie technicznego uwarunkowania przebiegu produkcji. W wyniku tego podejmowane decyzje dotyczące stosowanej w procesie produkcji technologii, w większym stopniu przyczyniają się do minimalizacji kosztów całkowitych, tym samym generując większe zyski. Dla właścicieli pozostałych firm korzyścią z posiadania tej wiedzy specjalistycznej jest prawidłowe podejście do projektowania produktu pod względem technicznym co w efekcie przekłada się na lepsze dopasowanie oferty asortymentowej do określonych potrzeb klientów, a to z kolei na potencjalnie większe przychody ze sprzedaży. Zdaniem respondentów, którzy dodatkowo swoją wiedzę specjalistyczną określili jako ogólnobiznesową, wiedza ta pozwala lepiej zarządzać produkcją, a w tym: zarządzać logistyką materiałów (firma C), zapewniać ciągłość pracy (firma D), prowadzić analizy kosztów produkcji (firma J) czy dbać o jakość wykonywanych produktów (firma K). Dodatkowo wiedza ta jest wykorzystywana w celu lepszej organizacji pracy lub w procesie kierowania ludźmi w sposób zgodny z przyjętymi dobrymi praktykami (firma L). W efekcie badane firmy nie tylko uzyskują mniejsze koszty działalności, ale także lepiej radzą sobie z sytuacjami kryzysowymi. Pozostałe rodzaje wiedzy specjalistycznej przez poszczególnych przedsiębiorców były wskazywane jako niemające istotnego wpływu na osiągnięcie sukcesu.

Wszyscy przedsiębiorcy zadeklarowali także poczucie dalszego rozwoju swojej wiedzy z czego w firmach C I i K czynnik ten okazał się istotny, natomiast w pozostałych przedsiębiorstwach bardzo istotny dla powodzenia działalności gospodarczej. W tym kontekście wszyscy respondenci wyrazili potrzebę poszerzenia wiedzy w obszarze biznesowym, następnie w obszarze technicznym oraz w przypadku



firmy B językowym. Taką kolejność uzasadnili tym, że na poziomie, na którym się znajdują, problemy natury inżynierskiej nie stanowią dla nich większego wyzwania. W dodatku trudnymi zagadnieniami w tym obszarze zajmują się także ich odpowiedni pracownicy. Większym wyzwaniem są za to problemy związane z szeroko pojętym zarządzaniem firmą, które często rozwiązywane były metodą prób i błędów. Dlatego według ich opinii tak ważne jest śledzenie najnowszych trendów oraz wdrażanie najlepszych praktyk biznesowych. Ich zdaniem wiedza z tego obszaru przekłada się na poprawę działania firmy w takich obszarach jak sprzedaż czy obsługa klienta, a w efekcie na zyski firmy. Ciekawym przykładem wskazanym przez właścicielkę firmy B jest potrzeba rozwoju obszaru związanego z językami obcymi. Jak sama twierdzi:

- *„Obecnie firma działa już na wielu rynkach. W konsekwencji wymusza to na firmie posługiwanie się obcym językiem, szczególnie w kontaktach z partnerem lub klientem zagranicznym. Dzięki tej umiejętności nie tylko potrafimy się dobrze zrozumieć, ale także umiejętność ta pozytywnie wpływa na ogólny wizerunek firmy. W praktyce przekłada się to na coraz większą liczbę zadowolonych klientów”.*

Kolejne pytania w zakresie oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy dotyczyły działań ujawniających się na poziomie organizacyjnym. Ogólna ich charakterystyka wskazuje, że można je podzielić na działania związane ze wspomnianą już we wcześniejszej części pracy adaptacją rynkową oraz adaptacją technologiczną. Do pierwszej grupy działań zalicza się:

- poszukiwanie najlepszych praktyk rynkowych,
- pozyskiwanie wiedzy na podstawie informacji zwrotnej od klientów firmy,
- śledzenie zmian na rynku (np. dotyczących preferencji klientów, działań konkurentów, oferty dostawców, regulacji prawnych).

Poszukiwanie najlepszych praktyk rynkowych zadeklarowało 10 przedsiębiorców z czego istotny wpływ tego czynnika na sukces wskazali właściciele firm C, E, G, J, K, a bardzo istotny właściciele firm B, F i L. Dla poszczególnych przedsiębiorców najlepsze praktyki rynkowe oznaczają przede wszystkim najwłaściwsze: metody walki z konkurencją, strategie marketingowe (firma J, firma K), sposoby pozyskiwania zasobów (firma B, firma G), techniki sprzedaży (firma L), procedury obsługi klienta (firma F), metody rozwoju pracowników (firma E) czy też praktyki etyczne (firma C). Zdaniem respondentów korzyścią wynikającą z poszukiwania najlepszych reguł postępowania w każdym zakresie jest rozpoznanie i kreowanie właściwego modelu

biznesowego wzmacniającego funkcjonowanie całej organizacji. W tym kontekście model biznesowy to dokładny opis zasad informujący przedsiębiorcę, w jaki sposób należy zaspokoić potrzeby nabywców, wykorzystując w tym celu rynek i własne zasoby, które można zmienić w korzyści. Chociaż w poszczególnych przedsiębiorstwach składa się on z różnych elementów, wyznaczając przy tym inny kierunek poszukiwań, to dla właścicieli badanych firm model biznesowy w ogólnym założeniu służy jako narzędzie generowania zysków. Zatem w badanych firmach poszukiwanie najlepszych praktyk oznacza poszukiwanie najlepszego sposobu adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych, gwarantującego organizacji wzrost w przyszłości.

Następnie pozyskiwanie wiedzy na podstawie informacji zwrotnej od klientów to działanie występujące we wszystkich firmach, gdzie w firmie A oraz w firmie D czynnik ten okazał się istotny, natomiast w pozostałych firmach bardzo istotny dla osiągnięcia sukcesu. Zdaniem właścicieli badanych firm informacja zwrotna od klientów to nic innego jak sposób w jaki konsumenci mogą otwarcie wyrazić swoje potrzeby, dzięki czemu można dowiedzieć się, czego naprawdę potrzebują. Ponadto regularny tzw. *feedback* zmniejsza ryzyko przeoczenia ważnych informacji a tym samym daje szansę na wzrost satysfakcji i lojalności w grupie odbiorców firmy. Jak twierdzi zarządzający firmą C:

- „Nigdy nie można lekceważyć problemów, które zgłaszają klienci. Wiele firm ma w zwyczaju ignorować takie sprawy, a według mnie jest to jeden z najgorszych błędów, które można popełnić prowadząc swój biznes. Zgłaszane przez klientów problemy z reguły wskazują na jakieś niedociągnięcie w podstawowych elementach obsługi Twojej firmy. Jeśli wielu klientów zgłasza ten sam problem, od razu należy przyjrzeć się temu i jak najszybciej rozwiązać sprawę”.

Dodatkowo w tym obszarze zdaniem właściciela firmy L oraz firmy K bardzo ważnym elementem okazuje się być kwestia regularności:

- „Słuchanie swoich klientów nie może być jednorazowym wydarzeniem! Dla wszystkich firm to powinna być codzienność” (zarządzający firmą L).

Zdanie to w swoich wypowiedziach potwierdza właściciel firmy K mówiąc:

- „Zbieranie informacji zwrotnej od klientów nie może odbywać się raz na kwartał. Należy pamiętać, że klient dla każdej firmy jest najważniejszy, dlatego studiowanie jego opinii powinno być codziennym obowiązkiem”.

Zdaniem założyciela firmy H o wysokim poziomie istotności tego czynnika decydują nie tylko korzyści płynące z informacji zwrotnych od klientów, ale również to, że jest to na ogół zjawisko rzadkie. Jak sam twierdzi:

- *„Należy pamiętać, że tylko ci najbardziej zmotywowani klienci są skłonni by podzielić się swoją opinią. Według naszych badań, jedynie mniej niż 5% klientów podejmą działania by wyrazić swoje odczucia dotyczące naszego produktu”.*

Ostatecznie wszyscy przedsiębiorcy zgodnie stwierdzili, że słuchanie głosu swoich klientów może uczynić wiele dobrego dla prowadzonego przedsiębiorstwa szczególnie w kontekście wyników sprzedażowych.

Na podstawie odpowiedzi respondentów można stwierdzić, że wszystkie badane firmy śledzą zmiany na rynku, szczególnie w obszarze preferencji klientów, zachowań konkurencji czy działań dostawców. Dodatkową aktywnością w tym zakresie jest monitoring zmian cen surowców i materiałów, regulacji prawnych lub zmian społeczno-kulturowych i demograficznych. Odnosząc się do śledzenia zachowań konkurencji ciekawej wypowiedzi w tym kontekście udzielił właściciel firmy C, który we wcześniejszej części wywiadu stwierdził, że jego branża zdominowana jest przez kilku kluczowych graczy:

- *„Prowadząc swój biznes, największą część czasu poświęcam na analizę tego, co robi konkurencja. Czasami czuje się jak na pastwisku lwów, gdzie my jako małe kotki szukamy czegoś dla siebie patrząc co te wielkie kocury wyprawiają”.*

Dla zarządzającego firmą C jak i dla pozostałych przedsiębiorców podstawowymi głównymi narzędziami monitoringu rynku są bezpośrednie spotkania z klientami, targi i konferencje branżowe a także różnego rodzaju raporty, analizy i dane zamieszczone w przestrzeni internetowej. Warto dodać, że dla właścicieli firm A, B, E, F, G, H, J, K i L, czyli firm, które silnie angażują się w operacje międzynarodowe szczególnie cenne okazują się być targi i konferencje zagraniczne, które nie tylko dają możliwość spotkania się z potencjalnymi klientami zagranicznymi, ale są także szansą do podpatrzenia działań największych konkurentów. Ponadto zdaniem wszystkich respondentów, monitoring zmian w otoczeniu pozwala zidentyfikować tzw. sygnały ostrzegawcze świadczące o potrzebie uruchomienia działań zmieniających funkcjonowanie organizacji. Dzięki temu firmy chronią się przed ewentualnie pojawiającymi się trudnościami grożącymi spadkiem sprawności. W tym kontekście badanie wykazało, że w firmach D oraz L identyfikacja impulsów pochodzących z otoczenia nasiliła się szczególnie w sytuacjach kryzysowych takich jak brak ciągłości

płynności finansowej. Natomiast na podstawie wypowiedzi pozostałych respondentów można stwierdzić, że śledzenie zmian nie tylko jest istotne dla przedsiębiorstw walczących o przetrwanie, ale także stanowi ważny element działań firm zyskowych, które szukają zmian traktując je jako sposób na rozwój. W przeprowadzonym badaniu warto również zwrócić uwagę na wypowiedź właściciela firmy J, który stwierdza, że pomimo tego, że śledzenie zmian w otoczeniu należy traktować jako proces ciągły, późniejsza adaptacja przedsiębiorstwa do tych zmian powinna raczej przybrać postać prostych, drobnych i przemyślanych usprawnień:

- „Monitorując zmiany w zachowaniach klientów czy konkurentów nie można popadać w paranoje polegającą na nieustannym dostosowaniu się do otoczenia. W konsekwencji organizacja nigdy nie osiągnie stanu równowagi” (zarządzający firmą J).

Pozostałe działania organizacyjne kształtujące dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności, do których odnosili się respondenci można zaliczyć do działań ukierunkowanych na adaptację technologiczną. W tej grupie wymienia się:

- poszukiwanie wiedzy dotyczącej technologii,
- stosowanie technologii o wysokim poziomie nowoczesności,
- posiadanie działu konstruktorskiego/B+R,
- zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników.

Z przeprowadzonego badania wynika, że we wszystkich firmach występują działania nakierowane na poszukiwanie wiedzy dotyczącej technologii. Dodatkowo wszyscy respondenci ocenili ten czynnik jako istotny lub bardzo istotny dla osiągnięcia sukcesu. Przed dalszą analizą znaczenia tego działania w poszczególnych firmach, warto zwrócić uwagę na to, w jaki sposób w trakcie badania większość przedsiębiorców rozumiało znaczenie pojęcia „technologia”. Mianowicie w literaturze przedmiotu termin ten definiowany jest w szerszym kontekście jako wiedza niezbędna do wytworzenia określonego produktu. Tworzy ją zbiór elementów wiedzy praktycznej i teoretycznej, umiejętności jej stosowania (*know-how*), metod, procedur i urządzeń fizycznych, które wykorzystują tę wiedzę. Zatem technologia to zarówno wszelkiego rodzaju urządzenia, maszyny lub aparatura (technologia materialna) jak i wiedza oparta na rozwiązaniach technologicznych (technologia niematerialna) (Delmar i Wennberg, 2010, s. 48). Natomiast dla pytanych przedsiębiorców termin ten przede wszystkim kojarzy się z postacią fizyczną, mającą strukturę techniczną i nadającą wyrobom bądź procesom odpowiednią wydajność lub odpowiednie właściwości. Dlatego poszukiwania wiedzy dotyczącej technologii we wszystkich firmach ograniczały się do analizy i oceny

aparatury, maszyn i urządzeń przy niewielkim ukierunkowaniu na wiedzę techniczną dotyczącą stosowania zasad naukowych. Niemniej jednak w poszczególnych firmach wiedza ta okazuje się być bardzo cenna. W firmach B, C, G, J jest podstawą do zrozumienia istniejącej (w tym już posiadającej) oraz pojawiającej się nowej technologii co umożliwia identyfikowanie zagrożeń wpływających na przetrwanie. Dotyczy to również obserwacji innych uczestników rynku, w szczególności ich osiągnięć w tym zakresie. Natomiast w pozostałych firmach zdobyta wiedza dotycząca technologii pomaga firmom podjąć lepsze decyzje związane z rozwojem własnej platformy technicznej co w efekcie wpływa na redukcję kosztów warunkujących wzrost poziomu zysków.

Do określenia poziomu nowoczesności stosowanej technologii w poszczególnych firmach, przedsiębiorcy odnieśli się do wykorzystywanej powszechnie w literaturze pięciostopniowej skali, która wyróżnia następujące poziomy (Różański i Voytovych, 2019, s. 54):

- poziom 1 - proste wyroby i techniki, powielane operacje, *know-how* o charakterze głównie rzemieślniczym, szczątkowe stosowanie zasad naukowych,
- poziom 2 - zasadnicza technologia wcielona w maszyny i urządzenia, mały zakres umiejętności technicznych i stosowania zasad naukowych,
- poziom 3 - technologia typowa dla większości przedsiębiorstw w branży, znaczne umiejętności w zakresie procesów i produktów, pewien stopień zaawansowanych technologii,
- poziom 4 - technologia wyróżniająca się na tle przedsiębiorstw krajowych, nowoczesne urządzenia i technologie, możliwa realizacja podstawowych programów badawczo-rozwojowych,
- poziom 5 - technologia licząca się na arenie międzynarodowej, łączenie nowoczesnych technologii, poszerzanie bazy naukowej, strategia i organizacja działań w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, możliwe globalne przywództwo technologiczne.

Na podstawie powyższej skali właściciele badanych firm określili poziomy nowoczesności stosowanej technologii w następujący sposób:

- 5 poziom<sup>18</sup> – w firmach B, F, G,

---

<sup>18</sup> Choć w praktyce posiadanie technologii o najwyższym stopniu nowoczesności potencjalnie umożliwia wdrażanie innowacji charakteryzujących się nowością w skali światowej (*new to the world*), w badanych firmach nie stwierdzono występowania tego typu wdrażanych rozwiązań.

- 4 poziom – w firmach A, C, E, H, I, J, L,
- 3 poziom – w firmie K,
- 2 poziom – w firmie D.

W niniejszym badaniu za wysoki poziom nowoczesności stosowanej technologii przyjęto dwa najwyższe stopnie w przedstawionej powyżej skali. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż pomimo tego, że firmy D i K nie spełniły wymogu przynależności do czołówki firm stosujących nowoczesną technologię, ich właściciele ocenili ten czynnik jako potencjalnie istotny dla osiągnięcia sukcesu w działalności gospodarczej. Dla pozostałych firm, posiadanie wysokiego potencjału technologicznego było wynikiem przede wszystkim bezpośrednich inwestycji w postaci zakupu maszyn i urządzeń oraz prowadzenia własnego działu konstruktorskiego. Dodatkowo firma G oraz firma C opierają swoją technologię o wyniki własnych działań badawczo-rozwojowych, współpracę z instytucjami naukowymi oraz ogólnodostępne wyniki badań naukowych co będzie szczegółowo opisane w dalszej części pracy. W przekonaniu autora niniejszej pracy rozróżnienie firm, które dokonały transferu technologii w postaci zakupu od firm, które same ową technologię wypracowały jest bardzo istotne i zasługuje na dalsze badania w tym zakresie. Pomimo tego, że analiza poziomu technologii nie była głównym obszarem badań własnych, to na ich podstawie można stwierdzić, że motywacja do zmian technologicznych w obu grupach jest podyktowana rozbieżnymi czynnikami. Dla przykładu firma H, widząc szansę w postaci rozwoju marketingu opartego na reklamie wizualnej, zainwestowała w park maszynowy, zakupując przy tym specjalistyczne urządzenia numeryczne, dzięki którym w szybkim tempie zaspokoiła rosnące potrzeby rynku. Z kolei firma G, która sama tworzy swoje *know-how*, w tym urządzenia i oprogramowanie przy wszelkich zmianach technologicznych kierowała się własną inicjatywą postrzeganą przez pryzmat indywidualnych korzyści. Jak wyjaśnia sam właściciel firmy G:

- *„Nasza firma rozwija się we własnym tempie, ale cała strategia jest przemyślana. Co prawda realizujemy jednocześnie kilka projektów, ale symulatory tworzymy zazwyczaj w pojedynczych egzemplarzach. Gotowe urządzenia dostarczamy do zamawiającego, instalujemy je i przeprowadzamy testy odbioru. Dzięki temu na naszym rynku jesteśmy firmą nietypową. Na rynku światowym są potentaci, których od czasu do czasu widzimy na liście uczestników przetargów, w których bierzemy udział. Ale za każdym razem jesteśmy w stanie skutecznie z nimi konkurować”.*

Po drugie warto zauważyć, że firmy rozwijające swoją własną technologię są bardziej świadome jej znaczenia i w lepszym stopniu ją rozumieją. W przypadku zakupionych gotowych rozwiązań by móc wykorzystać ich pełny potencjał może dojść do sytuacji, w której trzeba zatrudnić nowych pracowników lub doposażyć zaplecze techniczne firmy. Poza tym nabycie technologii, do której nie posiada się wyłączności, umożliwia jej wykorzystanie także przez konkurencję. Niemniej jednak niezależnie od motywów wpływających na decyzję o stosowaniu technologii charakteryzującej się wysokim poziomem nowoczesności, zdaniem respondentów jej posiadanie przekłada się przede wszystkim na dwa obszary działalności przedsiębiorstwa – wzrost skuteczności wykorzystywania zasobów i tym samym obniżenie kosztów całkowitych oraz wzrost wartości rynkowej, co szczególnie istotne okazało się dla firmy B i firmy G, jako przedsiębiorstw angażujących się na rynkach zagranicznych. Zdaniem właścicieli obu firm, stosowanie nowoczesnej technologii w ich branży silnie determinuje wybory decyzyjne potencjalnych zagranicznych klientów. Dodatkowo wskazując na wzrostowy udział transakcji międzynarodowych w sprzedaży ogółem, zarządzający stwierdzili, że czynnik ten ma bardzo istotny wpływ na proces internacjonalizacji ich organizacji.

Dalsza analiza badanych przedsiębiorstw wykazała, że jedynie firma C i firma G prowadzi działalność, którą można powiązać z powszechnie stosowaną definicją działalności badawczej i rozwojowej (B+R) zawartą w Podręczniku Frascati (OECD, 2015). Choć w praktyce precyzyjne określenie tego co powinno, a co nie powinno być klasyfikowane jako działalność B+R nie jest zadaniem łatwym, to w przekonaniu autora niniejszej pracy, technologiczny charakter działań pozostałych firm można określić jako prace konstruktorskie<sup>19</sup>. W niniejszej pracy przyjmuje się, że działania konstruktorskie to prace twórcze obejmujące aktywność, w których wykorzystuje się specjalistyczną wiedzę, umiejętność logicznego myślenia, łączenia odpowiednich komponentów czy zdolności przewidywania uzyskiwanych efektów, lecz aktywność ta nie jest ukierunkowana na nowe odkrycia oparte o oryginalne koncepcje czy hipotezy. Taka

---

<sup>19</sup> Co prawda według Podręcznika Frascati prace konstruktorskie lub testowanie prototypów są klasyfikowane jako działalność B+R, ale tylko wtedy, gdy ich głównym celem są dalsze udoskonalenia. Dodatkowo aby dana działalność mogła zostać uznana za działalność badawczą i rozwojową, musi ona spełniać pięć podstawowych kryteriów. Działalność taka musi być: nowatorska, twórcza, nieprzewidywalna, metodyczna, możliwa do przeniesienia lub odtworzenia. Oprócz opracowywania „nowej wiedzy”, działalność B+R powinna wykorzystywać twórcze podejście, jak np. opracowanie nowych zastosowań dla istniejącej wiedzy naukowej lub nowych zastosowań dla dostępnych technik lub technologii (pierwiastek twórczy). Dlatego też w przekonaniu autora niniejszej pracy, działania firm A, B, D, E, F, H, I, J, K, L, nie spełniają powyższych kryteriów i nie mogą być sklasyfikowane jako działania B+R.

charakterystyka prac występuje w 10 firmach. W tej grupie jedynie właściciel firmy A oraz firmy D ocenił posiadanie działu konstruktorskiego za istotny czynnik sukcesu, natomiast w pozostałych firmach czynnik ten okazał się bardzo istotny. W tym kontekście można stwierdzić, że działalność konstruktorska analizowanych firm polega na prostym przeprojektowaniu wyrobu gotowego, stworzeniu nowego produktu w celu zaspokojenia przejściowej potrzeby lub drobnych usprawnieniach i modyfikacjach wynikających z przymusu egzekwowania norm, standardów i uregulowań prawnych. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że większość badanych przedsiębiorców prowadzących w swojej firmie dział konstruktorski, nie widziała potrzeby wyodrębniania w swojej strukturze organizacyjnej jednostki B+R. Ich zdaniem działalność ta bywa często przedsięwzięciem kosztownym i obciążonym dużym ryzykiem niepowodzenia, a dodatkowo w niektórych sytuacjach wymaga wysokich i nieustannie uzupełnianych kompetencji technicznych. Niemniej jednak jak twierdzą właściciele firm A, D, F, I, dział konstruktorski jest niezmiernie istotny z punktu widzenia usprawnień wyrobów gotowych, organizacji pracy oraz wszelkich procesów produkcyjnych prowadzących do obniżenia kosztów całkowitych. Z drugiej strony zdaniem zarządzających firmami B, E, H, J, K i L usprawnione produkty lepiej zaspakajają potrzeby klientów co w konsekwencji przekłada się na rosnące przychody firmy. Warto w tym miejscu również zauważyć, że w omawianych firmach ów usprawnienia przeważnie były poprzedzane etapem adaptacji gotowych i już istniejących na rynku rozwiązań, po czym następowało wdrożenie własnych pomysłów. Jak stwierdził w kontekście twórczej imitacji właściciel firmy F:

- *„Życie gospodarcze już tak wygląda, co prawda nasze produkty nie są bezpośrednią kopią konkurencji, ale myślę, że naśladowanie cudzych rozwiązań w każdej branży staje się zjawiskiem nieuniknionym”.*

Natomiast firma C i firma G zdecydowała się rozwijać swój własny pion badawczo-rozwojowy co dla poszczególnych właścicieli okazało się być bardzo istotnym czynnikiem sukcesu. W tej grupie firma G prowadzi swoje działania w sposób ciągły, natomiast badania firmy C uzależnione są od dostępności tzw. zewnętrznego personelu B+R, który nie jest na stałe zatrudniony w firmie, ale świadczy bezpośrednie usługi stanowiące integralny element zaliczany do projektów B+R. W wyniku tego cała działalność badawczo-rozwojowa firmy jest prowadzona w sposób doraźny.

- *„Raz do roku zapraszamy do siebie zespół z Intela, który składa się z konsultantów i osób wykonujących usługi naukowe i techniczne. Najpierw zespół naukowców*



*odpowiada na wszystkie nurtujące nas pytania, na które nikt inny nie jest w stanie nam odpowiedzieć. To przecież oni tworzą całą przodującą na świecie technologię komputerową. Następnie udaje nam się wspólnie pracować przez kilka tygodni nad naszymi rozwiązaniami. Za każdym razem czujemy się zaszczyceni, że jesteśmy godni współpracy z największymi”* – wyjaśnia zarządzający firmą C.

Głównym celem prowadzenia własnego pionu badawczo-rozwojowego w firmie C jest wzrost przychodów poprzez produkcje i sprzedaż urządzeń zaspokajających potrzeby potencjalnych klientów. Zdaniem zarządzającego przedsiębiorstwem, w tym przypadku działalność badawcza okazuje się szczególnie istotna, gdyż na rynku komputerowym tempo zmian potrzeb klientów jest determinowane przez częstotliwość zmian technologicznych na świecie. W związku z tym, aby osiągać zadawalające wyniki finansowe, firma C nie tylko monitoruje owe zmiany technologiczne, ale też dąży do implementacji najnowszych rozwiązań w swoich produktach. Natomiast firma G w pierwszych latach swojego istnienia utworzyła Centrum Badawczo-Rozwojowe Budowy Symulatorów Edukacyjnych i Trenażerów, dzięki czemu uzyskała oficjalny status Centrum Badawczo-Rozwojowego (CBR). W swym zakresie prowadzi prace badawcze z dziedziny automatyki, tworzy i wdraża rozwiązania sprzętowe (w tym rozwiązania dotyczące oprogramowania) dla uczelni wyższych oraz innych instytucji zainteresowanych programami badawczymi. Działania te wspomagane są przez szczecińską Akademię Morską oraz Wojskowy Instytut Techniczny Uzbrojenia. Zdaniem właściciela firmy, prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych pozwala przede wszystkim zachować kontrolę nad kierunkiem rozwoju stosowanej technologii oraz produkowanych urządzeń. W ten sposób wszystkie autorskie systemy symulatorów są wykonywane kompleksowo – od projektu poprzez produkcję, instalację po dostawę i wsparcie techniczne. W konsekwencji firma wyspecjalizowała się w bardzo konkretnej niszy co ostatecznie doprowadziło do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i umocowania pozycji na rynku, szczególnie zagranicznym. Po drugie, jak twierdzi zarządzający firmą G opracowywanie własnych rozwiązań pozwala decydować o tym co i w jakim zakresie będzie chronione przed konkurencją. Przede wszystkim chodzi tu o zgłoszenia patentowe jak i utrzymanie tajemnicy handlowej (produkcyjnej). Na koniec warto wspomnieć, że firma G dzięki inwestycji w badania i rozwój skorzystała z ulgi podatkowej polegającej na odliczeniu kosztów kwalifikowanych wyodrębnionej w swojej działalności co ostatecznie pozytywnie wpłynęło na wynik finansowy firmy.

Ostatnie pytania z zakresu adaptacji technologicznej dotyczyły znaczenia działań związanych z zatrudnianiem wykwalifikowanych pracowników. W tym kontekście respondenci zostali wpięrow poproszeni o procentowe określenie struktury wskazującej poszczególne poziomy wykształcenia pracowników. Szczegółowe dane w tym zakresie przedstawia Tabela 13.

**Tabela 13. Struktura poziomów wykształcenia pracowników w badanych firmach**

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L
Szkoła podstawowa	25%	10%										
Liceum ogólnokształcące / liceum profilowane / technikum	25%	30%	10%		40%	30%	10%	40%	50%	35%	20%	35%
Szkoła policealna				30%		5%						
Studia wyższe	50%	60%	90%	70%	60%	65%	70%	60%	50%	65%	80%	65%
Doktorat							20%					

Źródło: badanie własne

Jak wynika z danych przedstawionych w Tabeli 13 w 10 firmach większość pracowników posiada wyższe wykształcenie. Jedyne w firmie A oraz w firmie I odsetek ten stanowi połowę zatrudnionych osób. W obu firmach pracownicy posiadający wyższe wykształcenie należą do kadry kierowniczej, pracują w dziale konstruktorskim, jak również reprezentują pion finansowo-księgowy. Dodatkowo w firmie A takie wykształcenie posiada pracownik odpowiadający za administrowanie sieci komputerowych. Natomiast pracownicy posiadający elementarne wykształcenie w tej organizacji wykonują podstawowe prace magazynowe. W odniesieniu do zróżnicowania poziomów wykształcenia swojej kadry pracowniczej, właściciel firmy A stwierdził:

- „W naszej firmie zatrudniamy ludzi, którzy po prostu mają chęci do pracy. Z drugiej strony z moich obserwacji wynika, że po długoletniej pracy w tej samej branży, różnice między niskim a średnim wykształceniem zacierają się”.

Wśród badanych firm interesującym przypadkiem jest firma C zatrudniająca największy procentowy odsetek pracowników z wyższym wykształceniem. Jak stwierdza zarządzający firmą:

- „Ja generalnie stawiam na ludzi z wyższym wykształceniem. Myślę, że aktualnie w firmie z osób, które zajmują się działalnością merytoryczną chyba posiadam

*najmniejszą wiedzę techniczną. Za to moi pracownicy odpowiadają za dopływ pomysłów, energii i kreatywności, to od ich kompetencji zależy jakość naszej pracy oraz tego co robimy. Dlatego w mojej opinii pracownicy są źródłem wartości tej firmy”.*

Na podstawie dalszej analizy poziomu wykształcenia pracowników badanych firm, można stwierdzić, że jedynie przedsiębiorstwo G zatrudnia osoby posiadające naukowy stopień doktora. Zdaniem zarządzającego firmą, jest to wynik prowadzonych własnych działań badawczo-rozwojowych jak i wcześniejszej pracy naukowej wszystkich założycieli. Warto przypomnieć, że cały zespół przywódczy firmy G wywodzi się z uczelni wyższej, co ostatecznie wpłynęło na zatrudnienie osób posiadających naukowe wykształcenie. W związku z tym w firmie występuje podział na:

- wysoko wykształconą siłę roboczą na stanowiskach kierowniczych oraz prowadzącą działania B+R,

- wysoko wykształconą siłę roboczą na stanowiskach wykonawczych.

Pozostałe osoby w firmie to zatrudnieni studenci łączący naukę z pracą etatową, w której odpowiadają za pomoc przy prostych czynnościach produkcyjnych. Zdaniem właściciela firmy G największą zaletą wynikającą z wysokiego wykształcenia oraz posiadanych kompetencji pracowników jest ich samodzielność i niezależność w zakresie realizacji powierzonych zadań i pełnionych funkcji. Cechuje ich przy tym profesjonalizm w działaniu przejawiający się dobieraniem odpowiednich metod i technik pracy. Posiadają też chęć nieustannego uczenia się co przekłada się na dostarczanie wciąż nowej wiedzy do firmy, która na późniejszym etapie spożytkowana zostaje do tworzenia nowych rozwiązań. Natomiast jak stwierdziła reszta respondentów, o wartości pracowników nie świadczy wyłącznie ich poziom wykształcenia, ale też szerokie spektrum zdobytej wiedzy ogólnej, zawodowej oraz posiadanie umiejętności rozwiniętych w toku dotychczasowej pracy. W efekcie elementy te kształtują zestaw odpowiednich kompetencji świadczących o przynależności do wykwalifikowanego personelu. Zdaniem wszystkich właścicieli badanych firm wykwalifikowani pracownicy stanowią źródło nowych pomysłów mających przełożenie na rozwój wyrobów gotowych jak i później na generowane z nich zyski. Uzasadnienie to jest powodem wysokich ocen istotności tego czynnika dla osiągnięcia sukcesu w poszczególnych firmach – jako czynnik istotny w firmach A, C, D, H, I i bardzo istotny w pozostałych przedsiębiorstwach. Warto dodać, że w firmach F, G i J, działania polegające na kreowaniu nowych rozwiązań wspierane są przez nieformalne sieci pracowników, w których osoby posiadające wiedzę ekspercką odgrywają rolę centrów wiedzy i dzielenia

się opiniami. W ten sposób osoby te ostatecznie współdecydują o kwestiach merytorycznych i ważnych dla zespołu i/lub całej organizacji, bez konieczności pełnienia funkcji menedżera. Dodatkowo w firmie B dzielenie się wiedzą sprzyja wspólnemu rozwiązywaniu pojawiających się realnych problemów stanowiących barierę osiągnięcia rezultatów biznesowych. W tym kontekście właścicielka firmy B stwierdziła:

- *„W pewnym momencie pracownicy uratowali nam firmę. Nie byłibyśmy tu, gdyby nie praca całego zespołu ludzi aktywnych i rozumiejących procesy występujące zarówno w firmie jak i w naszym otoczeniu”.*

Zatem reasumując wypowiedzi poszczególnych przedsiębiorców należy stwierdzić, że zatrudniani w badanych firmach wysoko wykwalifikowany personel jest uważany za specyficzny kapitał, którego najważniejszym zasobem jest wiedza, pozwalająca samodzielnie podejmować decyzje, inicjować nowe pomysły przynoszące firmom zyski oraz rozwiązywać pojawiające się problemy. Oprócz tego pracownicy ci posiadają umiejętności i motywację do zdobywania wiedzy z różnych źródeł by móc ją zużytkować dla zwiększania efektywności funkcjonowania całej organizacji. Zbiorczą charakterystykę znaczenia dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności dla osiągnięcia sukcesu badanych firm przedstawia Tabela 2 Aneks.

Tabela ta pozwala odpowiedzieć na pytanie jaki jest zakres oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na powodzenie badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie poszczególnych wyznaczników sukcesu. Jednak należy zwrócić uwagę, że charakter wpływu niejednoznacznie okazuje się być bezpośredni. W kontekście przetrwania, przeprowadzone badanie wykazało, że główną rolą dynamicznych zdolności jest identyfikacja zagrożeń pojawiających się zarówno w otoczeniu jak i wewnątrz firmy, identyfikacja skutecznych rozwiązań pojawiających się problemów oraz identyfikacja sposobów usprawniających proces uruchamiania działalności gospodarczej. Dzięki temu firmy mogą skutecznie obniżyć ryzyko porażki nie dopuszczając do potencjalnych perturbacji czy zjawisk kryzysowych. Identyfikacja zagrożeń może bezpośrednio prowadzić do uruchomienia działań prewencyjnych mających na celu zapobieganie niepożądanym sytuacji kryzysowych. Ostatecznie, w trudnych sytuacjach dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji, umożliwiają firmom określenie najlepszych sposobów radzenia sobie z pojawiającymi się komplikacjami co w rezultacie pomaga utrzymać się na rynku. Zatem w kontekście przetrwania kluczowe okazują się być takie

czynniki jak: wysoki poziom wykształcenia oraz doświadczenie zawodowe założyciela firmy, monitorowanie dokonujących się zmian na rynku, poszukiwanie wiedzy w zakresie technologii oraz zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników.

Analizując zakres oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji na wzrost badanych firm, można stwierdzić, że ich główna rola ukierunkowana jest na generowanie większych zysków poprzez identyfikację sposobów zwiększenia poziomu sprzedaży lub obniżania kosztów całkowitych. W pierwszym przypadku chodzi o identyfikację czynników rynkowych takich jak: pomysły na nowe produkty, rzeczywiste potrzeby klientów, sposoby obsługi klientów, metody sprzedaży, praktyki biznesowe, kluczowi partnerzy biznesowi. Natomiast obniżanie kosztów jest możliwe dzięki identyfikacji nowej wiedzy technologicznej, odpowiednich metod zarządzania w tym zarządzania produkcją oraz procesami technologicznymi. Jak można zauważyć, w tym przypadku identyfikacja poszczególnych elementów również nie przekłada się bezpośrednio na wzrost zysków firmy. Jednakże mogą być one traktowane jako punkt wyjścia do wprowadzenia usprawnień korzystnie wpływających na majątek przedsiębiorstwa. Dla przykładu identyfikacja realnych potrzeb klientów prowadzić może do wprowadzenia na rynek produktów lepiej trafiających w ich gusta co z kolei przełoży się może na satysfakcjonujące wyniki sprzedażowe. Kolejnym przykładem jest identyfikacja nowej wiedzy technologicznej, która również może być jedynie bodźcem dla modernizacji zaplecza technicznego obniżającego całkowite koszty produkcji. Na podstawie wypowiedzi respondentów można również dojść do wniosku, że dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji nie wpływają bezpośrednio na wzrost firmy mierzony przyrostem zatrudnienia. Jednak zdaniem autora niniejszej pracy, ostatecznie nie można tego wykluczyć, gdyż wykorzystanie wiedzy nabytej w procesie identyfikacji może wiązać się z potrzebą zatrudnienia nowego personelu. Natomiast określając czynniki wpływające na wzrost badanych firm możemy wskazać: wysoki poziom wykształcenia oraz doświadczenie zawodowe założyciela firmy, potrzebę założyciela rozwoju własnej wiedzy, poszukiwanie najlepszych praktyk rynkowych, pozyskiwanie wiedzy na podstawie informacji zwrotnej od klientów, poszukiwanie wiedzy dotyczącej technologii, stosowanie technologii o wysokim poziomie nowoczesności, posiadanie formalnego działu konstruktorskiego/B+R, zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników.

Analizując zakres oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji na internacjonalizację badanych przedsiębiorstw można stwierdzić, że

główną rolą owych zdolności jest identyfikacja czynników zapewniających wzrost wartości firmy na rynkach zagranicznych oraz przyspieszających proces zaangażowania międzynarodowego. Pierwszy przypadek głównie dotyczy identyfikacji odpowiedniej wiedzy technologicznej, która pozwala określić specjalizację technologii potrzebnej do produkcji wyrobów dających szansę zaistnienia na obcych rynkach. Towarzyszyć temu może potrzeba uzyskania ochrony patentowej własnych wynalazków, co dodatkowo wzmacnia strategiczny charakter własnych aktywów. W ten sposób firmy są w stanie zbudować swój wizerunek i pozycję na rynku co w rezultacie prowadzić może do zwiększenia zaufania klientów zagranicznych. Natomiast w drugim przypadku chodzi o identyfikację praktyk biznesowych ułatwiających nawiązywanie współpracy z zagranicznymi partnerami biznesowymi, dzięki którym możliwe jest sprawniejsze przeprowadzanie operacji eksportowych. W tym kontekście kluczowe okazują się być takie czynniki jak: potrzeba założyciela rozwoju własnej wiedzy, stosowanie technologii o wysokim poziomie nowoczesności oraz posiadanie formalnego działu konstruktorskiego/B+R.

#### **4.4.2. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Jak zostało przyjęte w niniejszej pracy, dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności oznaczają umiejętności wprowadzania nowych lub znacząco udoskonalonych produktów lub usług, metod produkcji, metod marketingowych lub organizacyjnych odpowiadającym potrzebom danego rynku (McKelvey i Davidsson, 2009, s. 63-80; Helfat i Winter, 2011, s. 1243–1250). Zdolności te umożliwiają młodym przedsiębiorstwom lepsze zaspokajanie obecnych i przyszłych potrzeb klientów, tworzenie nowych nisz rynkowych, a także całych ekosystemów biznesowych. Dodatkowo wprowadzanie nowych linii produktów umożliwia również rozwój na rynku międzynarodowym poprzez ekspansję lub penetrację nowych rynków. Stąd też w przypadku przedsiębiorstw znajdujących się w fazie uruchomienia, rozwój stałego strumienia innowacyjnych produktów jest konieczny, aby uzyskać wczesne przepływy pieniężne, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo przetrwania, wzrostu a także wejścia na rynki zagraniczne. W związku z tym analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw została dokonana na podstawie odpowiedzi respondentów dotyczących roli jaką odgrywa działalność innowacyjna w tym zakresie. Warto jednak zaznaczyć, iż

pomimo tego, że niektóre badane firmy wykonywały dodatkowo działalność usługową (np. instalacja maszyn i urządzeń), badania własne w tej części analizy dotyczyły wyłącznie działalności innowacyjnej w zakresie produkcji własnych wyrobów gotowych.

Szukając istoty innowacyjności w badanych firmach należy wskazać, że z licznych interpretacji tego pojęcia dokonanych przez właścicieli, wyłania się pewna prawidłowość. Mianowicie dla większości przedsiębiorców termin ten oznacza motywację do nieustannego poszukiwania usprawnień, które można zastosować w praktyce. Ich zdaniem innowacyjność z całą pewnością nie jest wynikiem określonych zdarzeń, które da się z góry zaplanować, ale stanowi konsekwencję permanentnego szukania nowych pomysłów umacniających zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wartości dla klienta. Potwierdzają to takie wypowiedzi pytanym przedsiębiorców jak:

- *„Innowacyjność każdy interpretuje na swój użytek. Dla mnie innowacyjnością nie są słownikowe definicje, ale szeroka pojęta chęć poprawienia pod każdym kątem tego co jest w mojej firmie”* (zarządzający firmą C),
- *„Naukowe podejście do produkcji naszych wyrobów – to zbyt szumne określenie. Staramy się raczej robić rzecz profesjonalną, podlegającą warunkom rynkowym”* (zarządzający firmą A),
- *„Innowacja to każdy usprawniony produkt kierowany pod klienta* (zarządzająca firmą B).

Dodatkowo zdaniem właścicieli firm F i L nowatorskie rozwiązania często powstają przypadkowo przez co ich proces tworzenia przyjmuje nieciągły charakter:

- *„Innowacyjność to nie jest stan, w którym się jest, ale w którym się bywa* (zarządzający firmą F),
- *„My postrzegamy innowacje jako kumulatywny proces z nieciągłościami: dzisiejsze innowacje stoją na barkach wczorajszych usprawnień* (zarządzający firmą L).

Z drugiej strony możemy wyróżnić firmy, które poprzez slogany i hasła zamieszczone na własnych stronach internetowych oraz materiałach reklamowych mocno podkreślają swoją innowacyjną naturę. W logo firmy E tuż pod jej nazwą znajduje się hasło „Innovative Process Optimizing” co jak tłumaczy sam właściciel:

- *„Innowacja i optymalizacja procesów to nasza misja i nasz cel, jakim jest tworzenie najnowszych rozwiązań pozwalających zoptymalizować procesy produkcyjne.*

Po wejściu na internetową stronę firmy I pojawia się znaczących rozmiarów hasło „Innowacje Elektroniczne” co jak twierdzi założyciel ma świadczyć o stosowaniu przez

firmę najnowszych osiągnięciach światowej technologii i technik wykonawstwa w procesie produkcji i rozwiązaniach konstruktorskich:

- *„Dzięki technologii izolacji transformatorów małej mocy przy pomocy tworzyw sztucznych, rozpoczęliśmy jako jedyni – do tej pory – produkcję transformatorów toroidalnych w oparciu o technologię elektrostatycznego bezinwazyjnego izolowania transformatorów. To nowatorska technologia pozwalająca na wykonywanie transformatorów z hermetyczną izolacją, odporną na wilgoć, zanieczyszczenia chemiczne i na organizmy żywe. W tym samym czasie udało nam się opracować nową konstrukcję nawijarek do toroidalnych transformatorów charakteryzującą się dużą prostotą budowy, stałym naciągami przewodu nawijanego i niską ceną w produkcji”* (zarządzający firmą I).

W materiałach reklamujących produkty firmy H często powtarzają się zwroty podkreślające innowacyjny wymiar wdrażanych rozwiązań. Zdaniem właściciela firmy jest to sposób informowania potencjalnych klientów o zastosowaniu w procesie projektowania i produkcji unikatowych rozwiązań technologicznych co stanowi element odróżniający od chińskich (w tym znaczeniu tańszych, ale charakteryzujących się niższą jakością) odpowiedników. Ostatecznie można zwrócić uwagę na ciekawy slogan znajdujący się na stronie internetowej firmy J – „Innowacyjne życie”. Jak tłumaczy sam założyciel firmy:

- *„Hasło to oznacza siłę, która od początku powstania firmy towarzyszy nam we wdrażaniu nowych pomysłów. Innowacyjne życie to podążanie naprzód i ciągły rozwój firmy oraz jej produktów. Źródłem naszego sukcesu jest nie tylko solidny sprzęt, ale przede wszystkim nowatorskie pomysły. Przykładem może być produkt oświetleniowy [tu pada konkretna nazwa produktu firmy], którego produkcja została uruchomiona w zeszłym roku, a już w tym roku na targach międzynarodowych miałem okazję zobaczyć co najmniej kilka małych udanych kopii”.*

Z analizy badanych firm wynika, że wszystkie podmioty wprowadzają na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty, które według przyjętego w niniejszej pracy kryterium oryginalności, charakteryzują się nowością w skali rynku (*new to the market*). Dotyczy to głównie takich aspektów jak specyfikacja techniczna, komponenty i materiały, zastosowane oprogramowanie, łatwość obsługi, cechy funkcjonalne czy nowe zastosowanie. W kontekście istotności tego czynnika dla osiągnięcia sukcesu właściciele firm E, H i K określili go jako istotny, natomiast reszta pytanym przedsiębiorców – jako bardzo istotny. Zdaniem przedsiębiorców wprowadzanie na rynek nowych rozwiązań polega na rozwoju posiadanych produktów poprzez adaptację



istniejących procesów i technologii w celu zaspokojenia potrzeb rynkowych. Zatem zdolności dynamiczne oznaczają w tym konkretnym przypadku skłonność dostosowania się do otoczenia dzięki rekonfiguracji zasobów własnych i tych pochodzących z zewnątrz organizacji. Dla wszystkich firm głównym celem innowacji produktowych jest wyższa użyteczność produktów odpowiadająca oczekiwaniom klienta. Dzięki temu firmy dążą do coraz większej sprzedaży, a co za tym idzie, do wzrostu zysku. W całym tym procesie bardzo istotną rolę odgrywa satysfakcja klienta, jego lojalność oraz efektywność relacji klient – organizacja. Oprócz tego warto zwrócić uwagę, że w firmie C i firmie G innowacje produktowe w pewnych okresach działalności były efektem realizacji projektów współfinansowanych przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. W firmie C celem przystąpienia do projektu było otrzymanie dofinansowania na realizację prac B+R umożliwiających wdrożenie do działalności gospodarczej innowacyjnych rozwiązań produktowych w obszarze IT pozwalających zwiększyć prawdopodobieństwo przeżycia firmy. Jak tłumaczy zarządzający firmą, była to reakcja na silną konkurencję występującą na rynku:

- *„Chcąc przetrwać na rynku musieliśmy rozwinąć się produktowo poprzez rozwój zaplecza do badań. Jednak choć projekt dotyczył dofinansowania prac B+R, jego ukończenie i rozliczenie wymuszało na nas wypuszczenie na rynek innowacyjnych produktów”.*

Natomiast firma G otrzymała tzw. Bon na Innowacje, którego realizacja pozwoliła dofinansować opracowanie platformy programistyczno-sprzętowej do symulacji ruchu. Jednak w tym przypadku oficjalnym celem projektu było uruchomienie sprzedaży produktów firmy na europejskim i światowym rynku symulatorów morskich. Zdaniem właściciela firmy przedmiotem projektu było opracowanie i stworzenie prototypu na zlecenie klienta zagranicznego, przez którego przedsiębiorstwo G zostało wybrane w procesie zapytania ofertowego. Tym sposobem realizacja innowacji umocniła działania firmy na rynkach zagranicznych. Na podstawie dwóch powyższych przykładów można stwierdzić, że wdrażanie nowych rozwiązań produktowych nie tylko służy do zaspokajania zmieniających się potrzeb klientów, przez to do generowania zysków, ale także może okazać się skutecznym narzędziem pomagającym w walce o przetrwanie oraz wspierającym proces internacjonalizacji.

Dla większości badanych firm pochodną wprowadzania na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów była potrzeba ochrony wiedzy, którą wykorzystano w procesie tworzenia innowacji. W tym kontekście 8 firm dokonało

ochrony własności intelektualnej w postaci wynalazków, wzorów użytkowych i wzorów przemysłowych. Co prawda 4 pozostałe firmy dokonały rejestracji znaków towarowych, jednak nie były one bezpośrednio związane z działalnością innowacyjną. Szczegółowe dane w tym zakresie przedstawia Tabela 14.

**Tabela 14. Ochrona własności intelektualnej badanych firm**

	Wynalazki	Wzory użytkowe	Wzór przemysłowy	Znak towarowy
Firma B	1.Nalewak ciśnieniowy maszyny rozlewniczej do napełniania butelek piwem 2.Nalewak maszyny rozlewniczej do napełniania butelek mlekiem			
Firma C	1.Modułowy system chłodzenia urządzenia komputerowego 2.Chłodzenie komputera z użyciem obudowy w roli radiatora pasywnego			
Firma F	1.Elektryczny kocioł centralnego ogrzewania			1 – logo firmy
Firma G		1.Symulator do nauki jazdy autobusem 2.Komora badań środowiskowych 3.Platforma do badań wibracyjnych 4.Symulator układu kierowniczego 5.Sposób tworzenia obrazu w symulatorach lunet i celowników optycznych 6.Symulator do nauki i obsługi i jazdy pojazdem 7.Symulator skrzyni biegów		
Firma H	1.Wyświetlacz elektroluminescencyjny			
Firma I	1.Sposób izolacji transformatora, zwłaszcza transformatora toroidalnego 2.Uzwojenie wtórne transformatora toroidalnego			
Firma K			4x Osprzęt elektryczny (jako zewnętrzne gniazdo lub włącznik prądu w elektrycznych instalacjach domowych)	
Firma L			1.Obejma złącza	4 znaki towarowe (Logo firmy)

Źródło: badanie własne

Warto podkreślić, że firma G oraz firma K to firmy, które w tym zestawieniu uzyskały prawo ochronne obejmujące wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej. W obu przypadkach celem takiej decyzji była budowa rozpoznawalności i reputacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Dla pozostałych firm, choć także

angażujących się w operacje międzynarodowe, istotne było, aby prawo własności dotyczące produktów objętych ochroną wykluczało możliwość swobodnego korzystania z nich przez konkurencję na rynku krajowym. W tym sensie prawa te dawały przewagę nad rywalami co w rezultacie zwiększało szanse przeżycia.

Analizując działania badanych firm w kontekście wprowadzania na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów dopasowanych do specyficznych preferencji klientów, można dokonać pewnego rodzaju podziału przedsiębiorstw na dwie kategorie. Pierwszą z nich stanowią firmy, dla których każde nowe zlecenie wymaga indywidualnego podejścia, a rezultatem produkcji jest oryginalne rozwiązanie, dopasowane do potrzeb konkretnego klienta. Do tej grupy zaliczają się firmy B, E, G i L. Warto w tym miejscu wspomnieć, że w tych firmach omawiany czynnik okazał się bardzo istotny dla osiągnięcia sukcesu. Niemniej jednak produkcja tych firm nie jest seryjna co niesie ze sobą pewne ograniczenia. Zdaniem właścicieli wskazanych przedsiębiorstw podstawową barierą jest utrudnione korzystanie z kanału dystrybucji polegającego na sprzedaży pośredniej, która z jednej strony może pozytywnie wpływać na obrót wyrobów gotowych, a z drugiej pozwala zmniejszyć koszty sprzedaży. Co prawda korzystanie z kanałów partnerskich może prowadzić do obniżenia marży, jednak takie rozwiązanie stwarza organizacji możliwość poszerzenia zakresu działalności i korzystania z atutów jednostki współpracującej. Kolejnym ograniczeniem jest nieregularność produkcji, która może mieć negatywny wpływ na zachowanie stabilności finansowej. Natomiast indywidualna obsługa klientów w tych firmach niesie ze sobą również wiele korzyści. Pierwszą z nich i zarazem najważniejszą jest satysfakcja i zadowolenie klienta. To z kolei zwiększa szansę powrotu klienta do firmy jak również zwiększa szansę na udzielenie przez niego rekomendacji. W obu przypadkach efektem jest wzrost sprzedaży przekładający się na generowane zyski. Drugą korzyścią jest wyróżnienie się na tle konkurencji poprzez indywidualną obsługę klienta. Jak twierdzi właścicielka firmy B:

- *„Bardzo łatwo porównać ze sobą dwa produkty. Wystarczy spojrzeć na konkretne specyfikacje czy cenę. Natomiast z usługami jest trudniej i właśnie w tym widzimy swoją szansę. Nasza obsługa jest kompleksowa – od analizy potrzeb i problemu po znalezienie rozwiązania i zaimplementowanie odpowiedniej maszyny”.*

Można zatem stwierdzić, że dla analizowanych firm wyróżnienie się na rynku jedynie na podstawie produkowanego asortymentu jest trudne do osiągnięcia. By nie dopuścić do konkurowania głównie przez obniżanie ceny, zmuszone są szukać nowych sposobów

zróźnicowania własnej oferty. Trzecią korzyścią jest budowa relacji z klientami poprzez wspólne tworzenie rozwiązań. Powstała w ten sposób więź wpływa na wzrost lojalności klientów, co często jest wykorzystywane przez firmy, które chcąc zwiększyć sprzedaż, dodatkowo proponują klientowi zakup produktów pokrewnych. Warto w tym miejscu wspomnieć, że we wcześniejszej części badania dla właścicieli firm należących do tej kategorii, bardzo istotnym elementem wpływającym na sukces okazało się pozyskiwanie wiedzy na podstawie informacji zwrotnej od klientów, co także zostało uzasadnione na tym etapie analizy.

Pozostałe firmy należą do grupy przedsiębiorstw, które co prawda mają szeroki wachlarz nowych produktów dopasowanych do potrzeb konkretnych rynków bądź klientów, lecz dodatkowo ich produkcję można określić jako masową dającą się prowadzić w sposób regularny. W tej grupie przedsiębiorstw analizowany czynnik sukcesu w firmach A, C, D, K został określony jako istotny, natomiast w firmach F, H i J jako bardzo istotny dla osiągnięcia powodzenia. W tym kontekście firma A produkując różne systemy rozdzielnic elektrycznych zaspokaja tym samym indywidualne potrzeby klientów z branży budowlanej, przemysłowej, rolnictwa a także osób zajmujących się organizacją imprez masowych. Dodatkowo przedsiębiorstwo oferuje wynajem sprzętu dla klientów, którzy nie są zainteresowani zakupem produktu. Firma C dostarcza sprzęt komputerowy dla wielu firm a także szkół, urzędów czy organizacji pozarządowych. Oferuje także kompleksowy pakiet usług wsparcia i serwisu dla systemów informatycznych. Usługi te obejmują obsługę oraz utrzymanie całości infrastruktury IT klienta. Separatory firmy D dopasowane są do indywidualnych potrzeb firm posiadających własne drogi, parkingi, place manewrowe, warsztaty samochodowe, stacje paliw, myjnie czy stacje obsługi pojazdów. Wyświetlacze firmy H co prawda oferowane są dla każdego kto chce wyróżnić się poprzez zastosowanie reklamy wizualnej i z tego względu w firmie przeważa produkcja seryjna, to jednak zdarzają się zlecenia indywidualne wymagające montażu urządzeń w nietypowych miejscach takich jak dach. Wtedy to konstrukcja wyświetlacza musi być dopasowana do wymagań klienta. Ciekawym przykładem takich realizacji jest produkcja największego telebimu w Polsce o całkowitej powierzchni 100 m<sup>2</sup> zamontowanego na wysokości 25 metrów. Jak wspomina założyciel firmy H:

- *„Jest to jedyna stała instalacja tego typu w kraju i jedna z nielicznych w Europie.*

Drugim przykładem jest telebim zainstalowany rok później w centrum Monachium. O unikatowości tego rozwiązania świadczy nie tylko jego powierzchnia wynosząca

112m<sup>2</sup>, ale także to, że zastosowana technologia pozwoliła zbudować ekran nadając mu kształt płynnego łuku o kącie 180°. Produkty firmy J dostosowywane są specjalnie do potrzeb ładowania samochodów w miejscach publicznych jak i na terenach mieszkalnych, firmowych parkingach i leśnych kampingach. Dodatkowo przedsiębiorstwo oferuje produkcje i sprzedaż mobilnych urządzeń zasilających i elementów oświetlenia dla przemysłu elektrycznego i budownictwa. Rozwiązania firmy F umożliwiają ogrzewanie wody w zależności od indywidualnych potrzeb klientów. W szerokim asortymencie przedsiębiorstwa znajdują się takie wyroby jak przepływowe podgrzewacze wody, pompy ciepła czy kotły elektryczne przeznaczone do instalacji w przemyśle, jak i w prywatnych domach i mieszkaniach. Natomiast produkty firmy K co prawda mają bardzo powszechne zastosowanie niezależne od branży to indywidualne podejście do klienta przejawia się odpowiednio dopasowaną konstrukcją i wyglądem włączników prądu. Jak można zauważyć produkcja wyrobów gotowych w wymienionych firmach również dopasowana jest do indywidualnych potrzeb klientów jednak najczęściej potrzeby te identyfikowane są na poziomie rynku. Niemniej jednak zdaniem właścicieli firm takie podejście spełnia dwa podstawowe, ale zarazem kluczowe role. Po pierwsze chodzi o wykorzystanie segmentacji poszczególnych grup klientów lub rynków w celu dywersyfikacji źródeł przychodu. Wynikiem takiego działania jest zwiększenie szansy przetrwania w momencie pojawienia się zmian ograniczających działanie w danym segmencie. Do takich zmian najczęściej zalicza się: zmiany preferencji konsumentów, wahania cen surowców i materiałów czy pojawienie się nowych konkurentów. Zaspokajanie potrzeb wielu grup klientów lub branż pozwala utrzymać działalność gospodarczą dzięki koncentracji sprzedaży na bardziej opłacalnych rynkach. Jak wykazały przeprowadzone badania Strategia ta szczególnie okazuje się istotna dla firm C, H, F i K, czyli firm działających na rynkach zagranicznych, dla których identyfikowanie i monitorowanie wcześniej wspomnianych zmian okazuje się być trudne. Należy również zauważyć, że w tym kontekście segmentacja daje możliwości różnicowania ceny wyrobów gotowych w zależności od wybranych rynków docelowych. Kolejnym efektem dopasowania produktów do potrzeb klientów, podobnie jak w przypadku pierwszej grupy przedsiębiorstw, jest wzrost satysfakcji i zadowolenia wśród grupy docelowej. Dzięki temu firmy powiększają swoją liczbę lojalnych klientów co ostatecznie przekłada się na dodatnie wyniki sprzedażowe.

Z dalszej analizy wynika, że wszystkie firmy wdrażają nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji, które jak w przypadku innowacji produktowych

spełniają kryterium oryginalności na poziomie rynku. Działania te głównie polegają na zastosowaniu nowej technologii, nowych urządzeń czy nowego oprogramowania. Najczęściej występującym przykładem nowej metody produkcji w poszczególnych firmach jest wdrożenie nowych urządzeń automatyzujących proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej oraz wdrożenie wspomaganie komputerowego na potrzeby opracowywania i rozwoju produktów. Warto w tym miejscu dodać, że we wcześniejszej części badania, 11 przedsiębiorców oceniło wdrażanie innowacji procesowych jako działanie bardzo istotne dla osiągnięcia sukcesu (jedynie właściciel firmy D określił czynnik jako istotny). Zdaniem wszystkich respondentów największą korzyścią wprowadzania nowych metod produkcyjnych jest zwiększenie możliwości produkcyjnych oraz ogólny wzrost produktywności. W tym kontekście innowacje procesowe umożliwiają redukcję zużycia materiałów i komponentów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym oraz upraszczają procesy produkcyjne co ostatecznie ułatwia wykonywanie pracy i może prowadzić do skrócenia cyklu produkcji. Następstwem wdrażanych usprawnień jest redukcja jednostkowych kosztów produkcji obniżających koszty działalności gospodarczej. Niższe koszty umożliwiają wzrost stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych oraz wpływają korzystnie na wielkość zysku. Wypracowany w ten sposób zysk okazał się istotny dla firmy F, gdyż nadwyżki finansowe posłużyły do inicjowania i rozwijania międzynarodowej działalności biznesowej. Natomiast w firmach A, B, C, I oraz J wpływ innowacji procesowych na internacjonalizację przejawiał się w postaci umożliwienia spełnienia norm i standardów obowiązujących na zagranicznych rynkach. Dodatkowo założyciele firm A, E, G i L stwierdzili, że nowe metody produkcji wpłynęły na wzrost jakości produktów oraz zwiększenie elastyczności produkcji czego odzwierciedleniem był zauważalny wzrost sprzedaży. Właściciele firm E, G i L przyznali również, że osiągnięcie takich rezultatów wiązało się z wykorzystaniem bardziej nowoczesnego wyposażenia technicznego co wymagało of firm zwiększenia zatrudnienia w grupie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Ostatecznie zdaniem respondentów usprawnienie procesów produkcyjnych przełożyło się na ogólną poprawę warunków pracy i wzrost bezpieczeństwa. Dodatkowo przeprowadzona analiza wykazała, że wysoka ocena istotności wdrażania innowacji procesowych wynika z ich wpływu na wzrost możliwości produkcyjnych i redukcję kosztów eksploatacyjnych, co z perspektywy pytaných przedsiębiorców przyjmuje charakter bezpośredni i wręcz natychmiastowy. Natomiast na bardziej ogólnym poziomie zauważalny jest wzrost sprawności i

efektywności całej organizacji. W rezultacie osiągnięcie wymienionych korzyści wzmocniło przekonanie założycieli badanych firm o tym, że inwestowanie w nowe metody produkcji jest obarczone mniejszym ryzykiem niepowodzenia niż wprowadzanie na rynek innowacyjnych produktów. Z drugiej strony przeprowadzone badanie umożliwiło wskazanie pośrednich efektów wdrażania innowacji procesowych takich jak wzrost sprzedaży wyrobów gotowych, wzrost wygenerowanego zysku, wzmocnienie działań międzynarodowych, jak również wzrost zatrudnienia. Można zatem stwierdzić, że w kontekście powodzenia badanych przedsiębiorstw, innowacje procesowe odgrywają istotną rolę przyczyniając się do poprawy wyników działalności gospodarczej w obszarze wzrostu oraz internacjonalizacji.

Dalsza analiza wykazała, że jedynie firma G wdraża nowe metody marketingowe spełniające kryterium oryginalności na poziomie rynku. Działania te głównie polegają na wykorzystaniu nowej koncepcji ekspozycji w zakresie promocji produktu na targach międzynarodowych. W odróżnieniu od firm konkurencyjnych, wyroby gotowe firmy G zawsze prezentowane są w pełnej skali, co umożliwia wszechstronną i rzeczywistą demonstrację ich możliwości. Zdaniem właściciela firmy takie rozwiązanie zwiększa zainteresowanie wśród uczestników targów. Jednym z wielu przykładów tego typu jest zaprezentowany podczas Międzynarodowego Salonu Przemysłu Obronnego w 2015 roku тренаżer walki w pomieszczeniach, który opracowany został dla potrzeb szkolenia wojska, policji i jednostek specjalnych. Trenażer miał postać multimedialnej kinosznelnicy z wirtualnymi obrazami i celami wyświetlanymi na ekranach, uzupełnionymi celami fizycznymi w postaci bojowych figur zamontowanych na podnośnikach. Podczas prezentacji urządzenia, na ekranach były wyświetlane wirtualne zdarzenia imitujące pomieszczenia budynków taktycznych. Kolejnym ciekawym przykładem jest zaprezentowany rok później na kolejnych międzynarodowych targach symulator szybkich łodzi operacyjnych. Składał się on z ekranu projekcyjnego w postaci wielkogabarytowego ekranu, który miał kształt kopuły o średnicy 13 metrów. Pod nią znajdowała się ruchoma platforma z makietą wiernie odwzorowującą łódź typu Zodiac Hurricane. Makietę zamontowano na platformie o sześciu stopniach swobody i udźwigu zapewniającym uniesienie całej konstrukcji imitującej kadłub łodzi wraz z załogą i wyposażeniem. Zdaniem właściciela firmy głównym celem wdrażania takich metod promocji jest pozycjonowanie produktów firmy na rynkach międzynarodowych. Natomiast działania marketingowe pozostałych 11 firm przyjmują postać typowych dla poszczególnych branż metod promocji wyrobów gotowych, do których zaliczyć można:

prowadzenie własnej strony internetowej, tworzenie katalogów zawierających informacje techniczne własnych produktów czy posiadanie profilu na portalach społecznościowych. Podstawowym elementem internetowych stron tych przedsiębiorstw jest opis firmy zawierający historię powstania, jej doświadczenie, referencje czy posiadane certyfikaty mające ukazać firmę jako wiarygodną, stabilną i godną zaufania. Dodatkowo firma F i firma K tworzy na swoich stronach treści merytoryczne dotyczące porad, problemów w branży czy tendencji na rynku, które mają zachęcić czytelnika, natomiast w dużej części zawierają reklamy produktów i artykuły mające zbudować pozytywny wizerunek firmy. Wszystkie firmy także udostępniają foldery lub katalogizawierające informacje techniczne własnych produktów. Materiały te są najczęściej kierowane do fachowców o czym świadczy używany profesjonalny dla każdej branży język. Oprócz tego firmy B, C, E, F, H, I, J, K, L obecne są na powszechnie znanych portalach społecznościowych, na których prezentują swoje osiągnięcia.

W kontekście wdrażania nowych metod organizacyjnych, żadna firma nie spełnia kryterium oryginalności na poziomie rynku. Działania w tym zakresie dotyczą raczej drobnych usprawnień związanych z organizacją miejsc pracy lub stosowanych praktyk biznesowych. W pierwszym przypadku przede wszystkim chodzi o zwiększenie uprawnień poszczególnych pracowników oraz przydzielenie im nowych zadań. W drugim, wprowadzenia programów szkoleniowych, systemów zarządzania produkcją (np. system utrzymania maszyn TPM, *lean production*), systemów zarządzania jakością oraz systemów budowania relacji z firmami zewnętrznymi (*outsourcing*). Zbiorczą charakterystykę zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na osiągnięcie sukcesu badanych firm przedstawia Tabela 3 Aneks.

Analizując spektrum oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na przetrwanie badanych firm, można stwierdzić, że główną rolę w tym zakresie odgrywają czynniki polegające na wprowadzaniu na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów oraz dopasowywaniu ich do specyficznych preferencji klientów. W pierwszym przypadku efektem wdrażania innowacji produktowych jest wzmocnienie potencjału konkurencyjnego firmy zwiększającego szansę na przeżycie na rynkach, na którym występuje silna rywalizacja. Potencjał ten wzmocniany jest przez zastosowanie ochrony własności intelektualnej. Natomiast indywidualne dopasowanie produktów do potrzeb klientów pomaga wyróżnić się na



rynku oraz zdywersyfikować źródła przychodu co przy działaniu w wielu branżach umożliwia utrzymać stabilność finansową.

W kontekście wzrostu, dla badanych firm istotne znaczenie ma wdrażanie innowacji produktowych, procesowych oraz dopasowywanie produktów do specyficznych preferencji klientów. Efektem usprawnień w obrębie wyrobów gotowych oraz metod produkcji jest wzrost jakości oraz użyteczności oferowanych produktów co ostatecznie pozytywnie wpływa na wyniki sprzedażowe. Dodatkowo zwiększenie obrotu towarów jest możliwe poprzez przystosowywanie produktów do indywidualnych potrzeb klientów ukierunkowane na wzmocnienie ich satysfakcji, lojalności oraz budowę obustronnej relacji. Wdrażanie innowacji procesowych zwiększa również produktywność poprzez redukcję zużycia materiałów i komponentów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym co umożliwia zredukować koszty i uzyskać wzrost stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych generując dodatkowe zyski. Warto także dodać, że stosowanie nowych rozwiązań w obrębie metod produkcji może wymagać wykorzystania nowoczesnego wyposażenia technicznego co z kolei prowadzi często do wzrostu zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Przeprowadzone badanie wykazało również, że wdrażanie nowych rozwiązań w obrębie wyrobów gotowych, metod produkcji oraz działań marketingowych pozytywnie wpływa na angażowanie się badanych firm na rynkach zagranicznych. Wprowadzanie na rynek innowacji produktowych może prowadzić do specjalizacji w konkretnych niszach rynkowych co w efekcie zwiększa szansę na zdobycie nowych klientów szczególnie na rozwiniętych rynkach międzynarodowych. Dodatkowym atutem mogą okazać się nowe produkty podlegające ochronie własności intelektualnej stanowiące tym samym podstawę do budowania rozpoznawalności i reputacji zagranicą. Podobne zadanie realizują wdrażane nowe metody marketingowe, dzięki którym firmy mogą się lepiej pozycjonować i przez to trafiać do większej grupy potencjalnych klientów. Ostatecznie można stwierdzić, że dość istotną rolę w kontekście internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw odgrywają nowe metody produkcji umożliwiające spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych. Co prawda ich wdrożenie w pierwszej kolejności przyczynia się do zwiększenia produktywności oraz redukcji kosztów produkcji, to ostatecznie potencjalnie prowadzą zwiększenia sprzedaży na rynkach międzynarodowych.

#### **4.4.3. Analiza zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

W rozdziale 2 przyjęto również, że zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy polegają na umiejętności tworzenia wzajemnie korzystnych relacji osobistych lub biznesowych ułatwiających dostęp do technologii czy wykwalifikowanego kapitału ludzkiego (Yli-Renko i inni 2001, s. 587–613). W tym znaczeniu w przypadku młodych firm naturalnym partnerem stają się zewnętrzne podmioty uzupełniające ich ograniczony potencjał zasobowy. Podstawową korzyścią wynikającą z budowania relacji sieciowych jest szybsza komercjalizacja wdrażanych rozwiązań czego efektem mogą być dodatnie przepływy pieniężne wpływające na wzrost oraz przetrwanie. Dodatkowo dzięki kontaktom na szczeblu międzynarodowym młode firmy są w stanie zwiększyć swój stopień internacjonalizacji. Zatem analiza wpływu dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na sukces badanych przedsiębiorstw została dokonana na podstawie odpowiedzi respondentów dotyczących znaczenia współpracy z otoczeniem dla osiągnięcia powodzenia.

W tym zakresie 11 założycieli firm zadeklarowało utrzymywanie relacji społecznych wspomagających działalność gospodarczą, z czego dla właścicieli firm C, D, F, G, H, I i J, relacje te z perspektywy osiągnięcia sukcesu okazały się być bardzo istotne, natomiast dla właściciela firmy A, bardzo istotne. Dla wszystkich przedsiębiorców w tej grupie relacje społeczne przede wszystkim oznaczają sieć osobistych kontaktów z osobami mającymi wspólne zainteresowania biznesowe bądź należącymi do tych samych środowisk biznesowych. Głównymi uczestnikami sieci dla poszczególnych założycieli są: przyjaciele mający te same zainteresowania biznesowe (firma F, firma J), przedsiębiorcy działający w tej samej branży (firma D, firma G, firma I), byli partnerzy biznesowi (firma C), przedsiębiorcy działający w innej branży (firma H), byli wspólnicy (firma A). Dla wszystkich przedsiębiorców relacje społeczne mają charakter regularny i bezpośredni co dodatkowo sprzyja tworzeniu więzi emocjonalnych opartych na zaufaniu i obustronnym szacunku. Zdaniem respondentów najważniejszą korzyścią wynikającą z uczestnictwa w sieciach społecznych jest przepływ wiedzy polegający na wymianie ważnych informacji oraz dzieleniu się doświadczeniami. W ten sposób uczestnicy sieci nie są skazani jedynie na korzystanie z własnego dorobku wiedzy, ale mają możliwość wykorzystania zasobów zgromadzonych przez innych członków. W tym kontekście dla założycieli firmy F i firmy J utrzymywanie relacji z osobami mającymi wspólne zainteresowania biznesowe pozwala

przyjmować ich perspektywę interpretowania zjawisk występujących w otoczeniu oraz rozwiązywania sytuacji problemowych. Dzięki temu badani przedsiębiorcy uczą się otwartości umysłu oraz wzbogacają swoją wiedzę dotyczącą otaczającej ich rzeczywistości co przekłada się na skuteczniejsze radzenie sobie z występującymi sytuacjami kryzysowymi. Zdaniem właścicieli firm D, G i I dostęp do informacji zdobytych dzięki powiązaniom z przedsiębiorcami działającymi w tej samej branży pozwala zredukować własne koszty działalności o wartość inwestycji pozyskania tych informacji przez partnera. W przypadku tych firm inni uczestnicy działający na tym samym rynku często zabiegają o te same źródła wiedzy, co sprawia, że zasadne staje się tworzenie relacji umożliwiających dzielenie się posiadanymi zasobami wiedzy. Ponadto założyciel firmy C, który buduje sieci kontaktów z byłymi partnerami biznesowymi twierdzi, że informację pozyskane poprzez sieć wzajemnych powiązań cechuje wyższa jakość oraz jest ona bardziej istotna i aktualna w porównaniu z informacjami pozyskiwanymi z innych źródeł. Z kolei dla właściciela firmy H społeczne stosunki z przedsiębiorcami działającymi w innej branży stały się punktem wyjścia do późniejszej współpracy czego efektem były osiągnięte dodatnie wyniki finansowe. Natomiast dla założyciela firmy A, który utrzymuje relacje społeczne z byłymi wspólnikami pochodzącymi ze Szwecji, sieci kontaktów dają dostęp do wiedzy o możliwościach rynkowych tego kraju, co w rezultacie zwiększa szansę przetrwania na zagranicznym rynku. Z punktu widzenia internacjonalizacji wiedza ta dotyczy głównie otoczenia rynku, a w szczególności informacji o odbiorcach, dostawcach, instytucjach publicznych jak i regulacjach prawnych. W tym kontekście zarządzający firmą A korzysta z porad oraz doświadczenia innych uczestników, dzięki którym zmniejsza się niepewność działania na obcym rynku. Dodatkowo podtrzymywane zagraniczne relacje społeczne dają możliwość uzyskania rekomendacji i wsparcia ze strony osób trzecich. Dla przedsiębiorstwa A okazało się to szczególnie istotne w momencie debiutu na szwedzkim rynku, kiedy dzięki posiadanym kontaktom udało się firmie zwiększyć wiarygodność w oczach innych przedsiębiorców i tym sposobem pozyskać nowych zagranicznych klientów:

- *„W sytuacji, w której transakcja przeprowadzana jest w warunkach wysokiej niepewności, nabywcy zawsze wolą dokonać wymiany ze sprzedawcą, którego znają”* (zarządzający firmą A).

Na podstawie odpowiedzi respondentów można stwierdzić, że wszystkie firmy współpracują z partnerami biznesowymi, z czego w 7 firmach działania te okazują się

istotne (firma B, firma D, firma E, firma H, firma J, firma K, firma L), a w 2 firmach bardzo istotne z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu (firma C, firma G). Założyciele firm A, C oraz I dla których parterami biznesowymi w tym znaczeniu są firmy usługowe takie jak banki, firmy tworzące strony internetowe, firmy szkoleniowe, firmy ochroniarskie czy sprzątające ocenili ich znaczenie jako przeciętne dla osiągnięcia sukcesu. Współpraca z nimi przyjmuje formę outsourcingu i polega na przeniesieniu funkcji pomocniczych na zewnątrz jednostki organizacyjnej. Choć zdaniem przedsiębiorców korzystanie z takich usług wprawdzie pozwala bardziej skoncentrować się na podstawowej działalności gospodarczej to w ich odczuciu współpraca ta w małym stopniu przekłada się na wyniki ekonomiczne. Dla firmy B, D oraz J szczególnymi parterami biznesowymi w tym zakresie są dostawcy materiałów i surowców do produkcji jak i firmy tworzące półprodukty i komponenty wykorzystywane w procesie produkcji. W tym kontekście partnerzy biznesowi stają się początkowymi twórcami łańcucha wartości w odniesieniu do jakości wyrobów gotowych oferowanym klientom poszczególnych firm. Jak twierdzą właściciele badanych przedsiębiorstw, wysoka jakość przekłada się na późniejsze wyniki sprzedażowe co z kolei prowadzi do osiągnięcia większego zysku. Firma H posiada trzech kluczowych partnerów biznesowych. Pierwszym z nich jest producent oprogramowania służącego do generowania i wyświetlania treści na telebimach LED czyli produktach gotowych firmy H. Zdaniem właściciela badanej firmy oprogramowanie to stanowi ważny element sprzedażowy, gdyż jak sam twierdzi:

- *„Dzięki niemu firma realizuje efekt końcowy pracy całej organizacji, czyli animację video, która często przekonuje klienta do zakupu telebimu”.*

Drugim partnerem jest przedsiębiorstwo obsługujące klientów firmy H, którzy decydują się na wynajęcie długoterminowe telebimów w formie leasingu konsumenckiego. Firma ta staje się pośrednikiem w transakcji sprzedaży, gdy klient z różnych powodów chce rozłożyć cenę zakupionego towaru na raty. Dzięki takiemu systemowi oraz odpowiedniej obsłudze klienta zwiększają się możliwości sprzedażowe firmy H co ostatecznie przekłada się na większy zysk. Trzecim partnerem jest renomowany producent i dostawca diod wydający tzw. Certyfikat Kooperacji, który jest istotnym dokumentem w sprzedaży na rynkach zagranicznych. Dokument ten potwierdza jakość produktów firmy H przez co firma staje się bardziej wiarygodna na rynkach międzynarodowych. Firma E ściśle współpracuje z brytyjsko-norweską organizacją zajmującą się branżowymi spotkaniami międzynarodowych dystrybutorów sieci

elektrycznych z dostawcami maszyn przemysłowych. Organizowane wydarzenia mają przede wszystkim charakter spotkań między firmami zainteresowanymi bezpośrednią współpracą, a samo uczestnictwo daje możliwość poznać największe skandynawskie firmy z branży elektro-energetycznej w jednym miejscu. Dodatkowo udział w wydarzeniach umożliwia startowanie w przetargach na największe międzynarodowe realizacje przynoszące firmom dodatkowe zyski. Dla firmy L cennym partnerem biznesowym jest firma zajmująca się tworzeniem materiałów reklamowych dla wyrobów gotowych. Chodzi tu przede wszystkim o animacje i projekcje graficzne układów placów zabaw dla dzieci. Zdaniem właściciela firmy L reklama tak szczególnego produktu musi być odpowiednio dopasowana do odbiorcy by w ten sposób nakłonić go do zakupu konkretnego modelu. W tym przypadku przekaz reklamowy okazuje się być nad wyraz ważny ze względu na konieczność wykorzystania w nim wzajemnych relacji przestrzennych i kolorystycznych tworzących całą kompozycję. Zdaniem właściciela firmy przede wszystkim to kwestia oryginalnej grafiki oraz błyskotliwego tekstu:

- *„Dobrze przemyślana reklama wizualna pozwala przykuć wzrok potencjalnego klienta do odpowiednich detali. Dlatego tak ważne jest nadanie im optymalnych parametrów w zakresie położenia, wielkości, ale i też nasycenia barw”* - twierdzi zarządzający firmą.

W rezultacie dzięki partnerowi biznesowemu firmie L udaje się utrzymać sprzedaż na zadawalającym poziomie. Kluczowym partnerem biznesowym firmy K jest przedsiębiorstwo sprzedające produkty oświetleniowe, będące dobrem komplementarnym dla wyrobów badanej firmy. Współpraca między firmami polega na obustronnej rekomendacji swoich produktów zarówno na stronie internetowej jak i w miejscach dystrybucji. Dzięki temu firma K zwiększa szansę sprzedaży swoich produktów generując przy tym większy zysk. Bardzo istotnym w kontekście osiągnięcia sukcesu partnerem biznesowym firmy C jest japoński koncern specjalizujący się w usługach informatycznych oraz produkcji półprzewodników dla komputerów osobistych. Firma nie tylko jest dostawcą wysokiej jakości komponentów do produkcji, ale przede wszystkim jest partnerem merytorycznym. Jej rola polega na doradztwie w kwestii technologicznego rozwoju firmy C, a w tym na rozwiązywaniu pojawiających się problemów technicznych. Dzięki temu firma C jest w stanie skutecznie realizować działalność badawczo-rozwojową co w rezultacie przekłada się na szerszą gamę oferowanych produktów, wyższą jakość produktów oraz wyższy wskaźnik sprzedaży. Z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu, dla firmy G bardzo istotnym partnerem

biznesowym jest przede wszystkim niemieckie przedsiębiorstwo z branży przemysłu zbrojeniowego, zajmujące się produkcją pojazdów wojskowych oraz różnego rodzaju symulatorów. Współpraca obu firm polega na łączeniu sił w krajowych i międzynarodowych przetargach, występując w nich jako jeden podmiot. W ten sposób firmy uzupełniają swoją bazę zasobową i tym samym zwiększają szansę na pozyskanie potencjalnych klientów. Kolejnymi fundamentalnymi partnerami są jednostki naukowe: szczecińska Akademia Morska oraz Wojskowy Instytut Techniczny Uzbrojenia. Z każdą jednostką firma G współpracuje w ramach aliansu strategicznego polegającego na wspólnych badaniach technologicznych i produkcji części składowych, które są włączone do finalnych produktów badanej firmy. Dodatkowo analizowane przedsiębiorstwo nierzadko zleca Akademii Morskiej wykonanie dodatkowych badań w tym zakresie. Motywacją firmy G do zawierania tego typu porozumień jest zgromadzenie dostatecznych zasobów na realizację poszczególnych zamówień. Jednostki naukowe wspierają działalność badawczo-rozwojową firmy G poprzez udostępnienie zaplecza badawczego i dostęp do wyników badań naukowych. W zamian pozyskują fundusze na badania czego efektem jest upowszechnienie nowych osiągnięć i zdobyczy naukowych. Efektem współpracy między badaną firmą a jednostkami naukowymi jest realizacja zamówień firmy G, które przynoszą firmie dodatnie wyniki finansowe. Wymienione korzyści stanowią również podstawę do wysokiej oceny istotności dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy w odniesieniu do współpracy z jednostkami naukowymi, angażowania się w alianse strategiczne oraz zlecania badań podmiotom zewnętrznym (por. Tabela 10).

W całej grupie badanych przedsiębiorstw, oprócz firmy G, współpracę z jednostkami naukowymi deklaruje dodatkowo 6 podmiotów. W przypadku firm A, B, D, E i F współpraca ta polega na umożliwianiu studentom odbywania staży i praktyk studenckich. Jej celem jest pozyskanie przez studentów wiedzy praktycznej z zakresu funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstw produkcyjnych. Jednak jak twierdzą zarządzający wymienionych firm, współpraca ta nie przynosi takich korzyści, które przyczyniałyby się do osiągnięcia sukcesu zdefiniowanego w niemieckiej pracy. Z drugiej strony właściciel firmy C, ocenił bardzo wysoko istotność kooperacji z uczelniami wyższymi, z którymi tworzy alianse strategiczne. W tym przypadku jednostki naukowe wspierają badania firmy w obszarze nowych technologii z dziedziny elektryki, teletechniki, IT, elektroniki, oprogramowania oraz automatyki. Dodatkowo współpraca między organizacjami dotyczy prac związanych z wdrożeniem i

standaryzacją nowych produktów. Dzięki temu, o ile produkt zostanie przygotowany na potrzeby konkretnego klienta, to zastosowane rozwiązania są następnie wykorzystane do przygotowania standardowego produktu. W rezultacie owocuje to wyższą rentownością poszczególnych kontraktów oraz rozszerzeniem bazy klientów.

Analiza badanych firm również wykazała, że wszystkie przedsiębiorstwa dokonują zakupu praw autorskich z czego dla 11 firm czynnik ten okazał się bardzo istotny z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu. W tym kontekście dla właścicieli firm prawa autorskie to programy i aplikacje komputerowe, do których można zaliczyć:

- programy biurowe (edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne, konwertery i generatory plików),
- programy zabezpieczające (programy antywirusowe, programy ochrony prywatności danych),
- programy finansowo-księgowe,
- programy handlowe i magazynowe,
- narzędzia administracyjne,
- programy branżowe (programy do modelowania projektów przestrzennych, instalacji elektrycznych).

W tym zestawieniu dla wszystkich przedsiębiorstw szczególnie istotne okazują się być branżowe programy i aplikacje przeznaczone do projektowania i opracowywania koncepcji produktów w postaci modeli trójwymiarowych. Dzięki nim możliwe jest przewidywanie rzeczywistego działania danego produktu poprzez wirtualne testowanie modeli. Zdaniem respondentów praca w takim systemie znacznie usprawnia proces zarządzania nowymi rozwiązaniami zwiększając szansę na przekształcenie ich w atrakcyjne projekty. Ponadto narzędzia te wpływają na zmniejszenie kosztów, poprawę jakości oraz skrócenie czasu opracowywania produktów co w rezultacie prowadzi do szybszego wprowadzenia innowacyjnych produktów na rynek. W tym znaczeniu największą korzyścią zakupywania praw autorskich jest nie tylko zwiększenie ogólnej produktywności badanych firm, ale także istotny wpływ na ich wyniki finansowe. Zbiorczą charakterystykę zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na sukces badanych firm przedstawia Tabela 4 Aneks.

Podsumowując analizę oddziaływania dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na wyniki działalności badanych przedsiębiorstw można stwierdzić, że zależność ta odbywa się poprzez synergię między firmami a poszczególnymi

aktorami otoczenia, która oparta jest na komplementarności zasobów przez co możliwe jest osiągnięcie pozytywnych efektów wewnętrznych jak i zewnętrznych. Synergia ta obejmuje różnego rodzaju współpracę o charakterze operacyjnym, technicznym oraz komercyjnym, której wypadkową jest osiągnięcie odpowiednich możliwości produkcyjnych, korzystniejszej struktury kosztów, niższego ryzyka transakcyjnego oraz lepszych możliwości uczenia się organizacji. I tak w przypadku wpływu dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na przetrwanie badanych przedsiębiorstw istotną formą współpracy okazuje się być utrzymywanie relacji społecznych wspomagających działalność gospodarczą. Dzięki nim następuje wymiana wiedzy oraz doświadczenia przez co uczestnicy sieci kontaktów są w stanie skuteczniej radzić sobie z pojawiającymi się sytuacjami kryzysowymi. W odniesieniu do osiąganego wzrostu przedsiębiorstw można stwierdzić, że wpływ na ten wyznacznik sukcesu mają wszystkie działania wchodzące w zakres analizowanych dynamicznych zdolności. Jak wykazała przeprowadzona analiza, efektem większości powiązań są usprawnienia procesów produkcyjnych, procesów pozyskiwania klientów, a także nawiązanie współpracy z uczestnikami sieci kontaktów społecznych, co w rezultacie potencjalnie wpływa na wzrost sprzedaży a następnie na generowanie zysku. Nieco bardziej bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe można zaobserwować w kontekście dzielenia się informacjami pomiędzy uczestnikami powiązań społecznych co ostatecznie prowadzi do obniżenia kosztów całkowitych działalności gospodarczej i zwiększenia skuteczności procesów sprzedażowych. Ostatecznie można stwierdzić, że na internacjonalizację badanych firm istotny wpływ miały więzi o charakterze społecznym jak i biznesowym. Jak wykazało badanie dzięki nim firmy mogą skutecznie ograniczać występowanie specyficznych barier, występujących w momencie angażowania się na rynkach zagranicznych. Bariery te wynikają głównie z braku wiedzy rynkowej, instytucjonalnej, a czasem nawet z różnic językowych. W tym kontekście dzięki powiązaniom z innymi uczestnikami badane firmy mają dostęp do wiedzy o możliwościach rynkowych w obcych krajach, mają możliwość korzystania z porad oraz wiedzy zdobytej poprzez doświadczenie innych uczestników sieci oraz zdobywają możliwość uzyskania rekomendacji i wsparcia na rynkach zagranicznych.



#### **4.4.4. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie: pośredni-bezpośredni**

Na podstawie przeprowadzonej analizy oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, można wnioskować, że wyniki badań nie wskazały jednoznacznego charakteru owych zależności w zakresie pośredni-bezpośredni. W związku z tym należy dokonać szczegółowej interpretacji powiązań dynamicznych zdolności z poszczególnymi wyznacznikami sukcesu.

Biorąc pod uwagę zakres oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na przetrwanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy można stwierdzić, że zależność ta dotyczy:

- identyfikacji zagrożeń (technologicznych oraz rynkowych),
- identyfikacji rozwiązań dla pojawiających się sytuacji problemowych,
- identyfikacji sposobów usprawniających proces uruchomienia działalności gospodarczej.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że bezpośrednie przełożenie na stabilność firmy przypisywane jest możliwości określenia najlepszych sposobów radzenia sobie z pojawiającymi się trudnościami oraz zdolności identyfikacji sposobów usprawniających proces uruchomienia działalności gospodarczych. Natomiast identyfikacja zagrożeń w tym działaniu przyjmuje jedynie rolę pośredniczącą. Oddziaływanie dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji wiedzy na wzrost badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy podzielić można na obszary, do których zalicza się wpływ na:

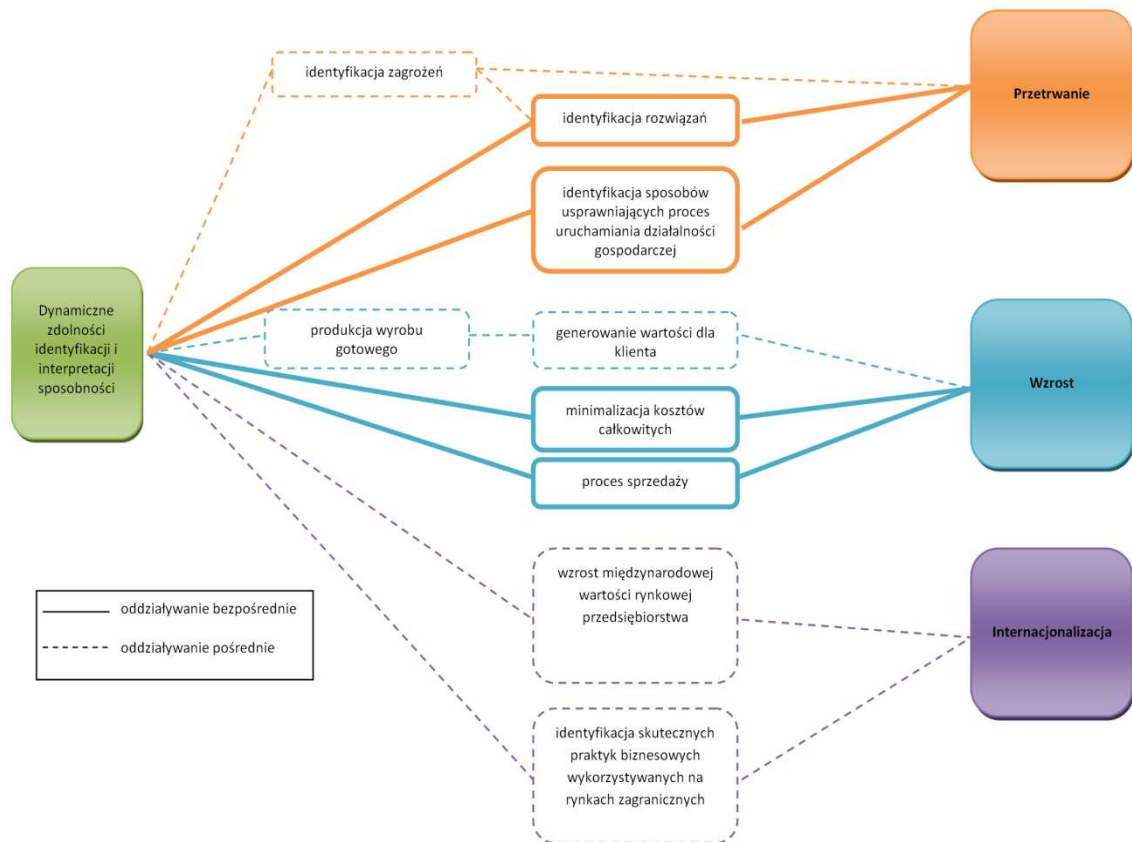
- produkcję wyrobu gotowego, a w tym:
  - identyfikację procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych,
  - identyfikację nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski,
- generowanie wartości dla klienta, a w tym:
  - identyfikację potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji,
  - identyfikację metod obsługi klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji,
  - identyfikację kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta,

- identyfikację technologicznych aspektów wyrobów gotowych wpływających na wzrost satysfakcji klientów,
- proces sprzedaży, a w tym:
  - identyfikację praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży,
  - identyfikację partnerów biznesowych mających wpływ na wzrost sprzedaży,
- minimalizację kosztów, a w tym:
  - identyfikację sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych,
  - identyfikację procesów produkcyjnych wpływających na minimalizację kosztów całkowitych,
  - identyfikację form wsparcia działalności B+R wpływających na minimalizację kosztów całkowitych.

Zdaniem respondentów bezpośrednio oddziaływanie dynamicznych zdolności na wzrost firmy mierzony osiąganymi zyskami lub przychodami ze sprzedaży odczuwalny jest w zakresie dotyczącym minimalizacji kosztów całkowitych oraz zwiększenia wolumenu sprzedaży. W pozostałych obszarach oddziaływanie to przyjmuje charakter pośredni zachowując odpowiedni ciąg zależności: Dynamiczne zdolności umożliwiają identyfikację potrzeb klienta w kontekście stworzenia odpowiedniego produktu jak i przeprowadzenia skutecznego procesu obsługi klienta. Dopiero wygenerowane w ten sposób wartości dla klienta przełożyć się mogą na wzrost sprzedaży.

Natomiast oddziaływanie dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na internacjonalizację badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy dotyczy takich obszarów jak identyfikacja skutecznych praktyk biznesowych wykorzystywanych na rynkach zagranicznych oraz wzrost międzynarodowej wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że wykorzystanie dynamicznych zdolności w tym zakresie jedynie zwiększa szansę na wzrost zaangażowania na rynkach zagranicznych przyjmując tym samym pośredni charakter oddziaływania na proces internacjonalizacji. Graficzne ujęcie powyższej interpretacji wyników przedstawia Rysunek 13.

**Rysunek 13. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie pośredni-bezpośredni**



Źródło: badanie własne

Przeprowadzone badanie wykazało, że w kontekście przetrwania przedsiębiorstw opartych na wiedzy, dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności umożliwiają dywersyfikację źródeł przychodu oraz bronią pozycję firm dzięki zastosowaniu ochrony własności intelektualnej. Zdaniem respondentów wpływ ten można określić jako bezpośredni, gdyż oba kierunki działań realnie zwiększają szansę na kontynuację wcześniej podjętej działalności gospodarczej, a także niedopuszczanie do określonych perturbacji czy zjawisk kryzysowych.

Wpływ dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na wzrost przedsiębiorstw również można określić w zakresie kilku głównych obszarów, do których zalicza się wpływ na:

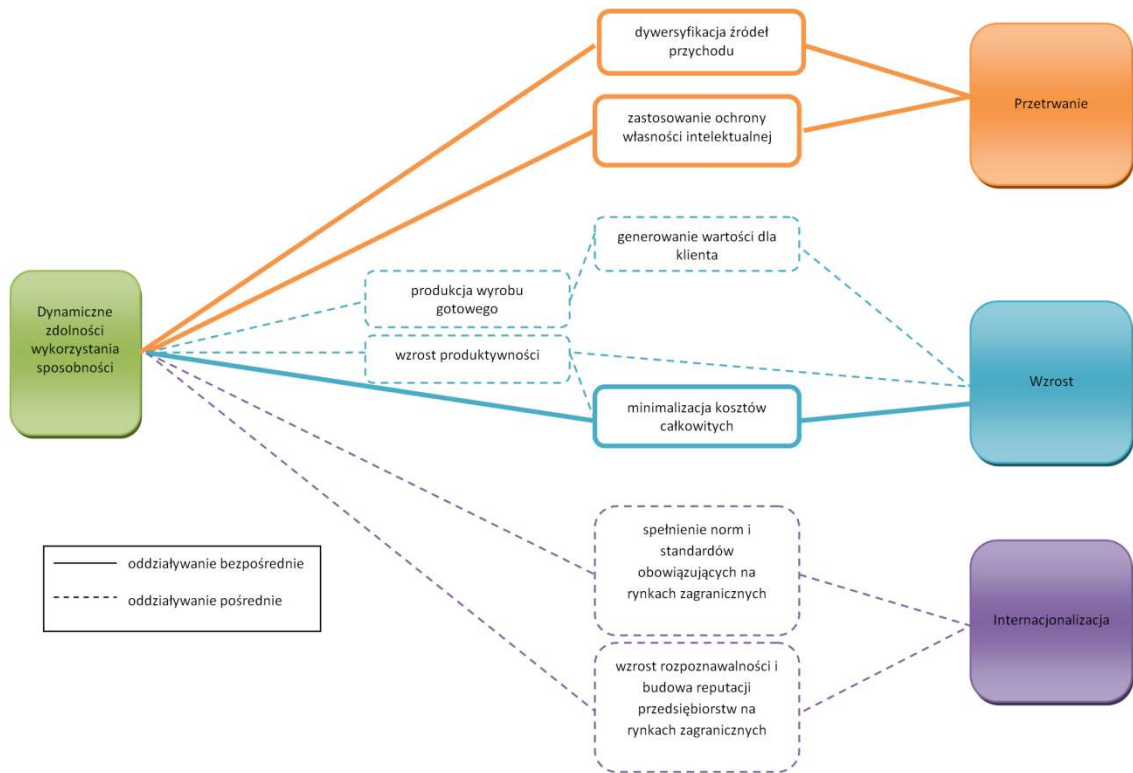
- wyroby gotowe, a w tym:
  - zwiększenie użyteczności produktów,

- wzrost jakości produktów,
- generowanie wartości dla klienta, a w tym:
  - wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów,
  - wyróżnienie się na tle konkurencji,
  - budowę relacji z klientami poprzez wspólne tworzenie rozwiązań,
- wzrost produktywności, a w tym:
  - zwiększenie możliwości produkcyjnych,
  - zwiększenie elastyczności produkcji,
  - zastosowanie nowoczesnego wyposażenia,
- minimalizację kosztów całkowitych, a w tym:
  - redukcję kosztów działalności produkcyjnej.

Na tej podstawie respondenci stwierdzili, że wpływ dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na wzrost firmy mierzony osiąganymi zyskami odczuwalny jest jedynie w zakresie dotyczącym minimalizacji kosztów całkowitych. Natomiast w przypadku pozostałych obszarów wpływ ten jest pośredni prowadząc do możliwości zwiększenia sprzedaży co w efekcie przełożyć się może na większy zysk. W tym zakresie warto także wspomnieć, że efektem oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności jest również stosowanie nowoczesnego wyposażenia, co w firmach E, G i L przyczyniło się do zwiększenia zatrudnienia w grupie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Jednak i w tym przypadku, zdaniem właścicieli poszczególnych przedsiębiorstw, zależność tą można uznać za pośrednią.

Ostatecznie, w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy, badanie wykazało, że dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności umożliwiają spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych oraz pomagają budować rozpoznawalność i reputację przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Zdaniem respondentów co prawda oba czynniki zwiększają szansę pozyskania nowych klientów, lecz nie wpływają na zagraniczną sprzedaż w sposób bezpośredni. Graficzne ujęcie powyższej interpretacji wyników przedstawia Rysunek 14.

**Rysunek 14. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie: pośredni-bezpośredni**



Źródło: badanie własne

Biorąc pod uwagę wpływ dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na przetrwanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy można stwierdzić, że zależność ta dotyczy obszaru związanego z pozyskaniem wiedzy dotyczącej sposobów wychodzenia z sytuacji kryzysowych. Zdaniem respondentów wpływ ten można określić jako bezpośredni, gdyż czynnik ten realnie zwiększa szansę na utrzymanie się na rynku.

Podobnie jak w przypadku dwóch wcześniejszych zdolności, wpływ dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na wzrost przedsiębiorstw również można określić w zakresie kilku głównych obszarów, do których zalicza się wpływ na:

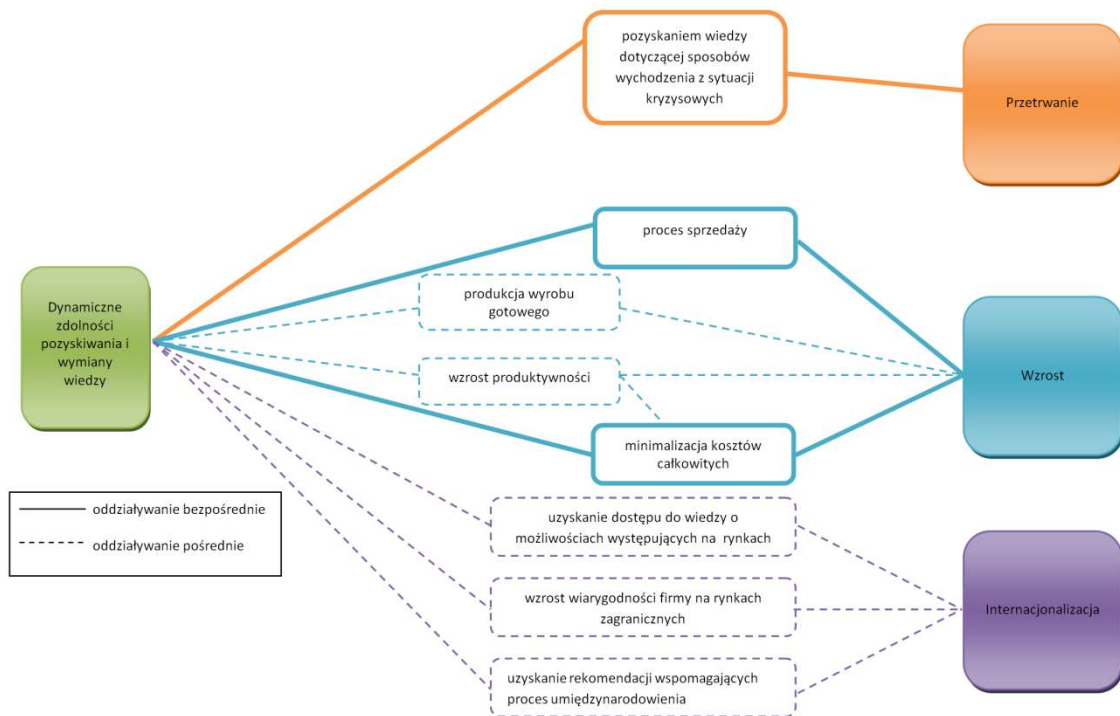
- wyroby gotowe, a w tym:
  - wzrost jakości wyrobów gotowych,
  - uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych,

- proces sprzedaży, a w tym:
  - nawiązanie współpracy biznesowej z uczestnikami należącymi do tej samej sieci kontaktów,
  - uzyskanie dostępu do skutecznych narzędzi marketingowych,
  - uzyskanie dostępu do potencjalnych klientów,
  - usprawnienie transakcji sprzedażowych,
- wzrost produktywności,
- minimalizację kosztów całkowitych, a w tym
  - redukcję kosztów pozyskiwania informacji.

Respondenci stwierdzili, że oddziaływanie dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na wzrost firmy przyjmuje charakter bezpośredni w zakresie dotyczącym minimalizacji kosztów całkowitych oraz zwiększenia wolumenu sprzedaży. W tym kontekście dość istotne okazały się takie działania jak utrzymywanie relacji społecznych oraz współpraca z jednostkami naukowymi oraz partnerami biznesowymi.

Natomiast wpływ dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na internacjonalizację przedsiębiorstw opartych na wiedzy umożliwia uzyskanie dostępu do wiedzy o możliwościach występujących na zagranicznych rynkach, wzrost wiarygodności firmy na tych rynkach oraz uzyskanie rekomendacji wspomagających proces umiędzynarodowienia. W tym zakresie dość istotne okazały się relacje społeczne umożliwiające wymianę informacji oraz doświadczenia z innymi uczestnikami sieci a także dające możliwość uzyskania rekomendacji i wsparcia osób trzecich. Na podstawie udzielonych odpowiedzi można stwierdzić, że wykorzystanie dynamicznych zdolności w tym zakresie również zwiększa szansę pozyskania nowych klientów, lecz nie wpływa to na zagraniczną sprzedaż w sposób bezpośredni. Graficzne ujęcie powyższej interpretacji wyników przedstawia Rysunek 15.

**Rysunek 15. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie: pośredni-bezpośredni**



Źródło: badanie własne

Powyższa analiza charakteru oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw wskazuje, że bezpośrednie powiązania tych obszarów najczęściej występują w zakresie przetrwania oraz wzrostu. W pierwszym przypadku istotne znaczenie można przypisać tym czynnikom, które przyczyniają się do utrzymania stabilności firmy oraz pomagają jej przetrwać pojawiające się sytuacje kryzysowe. Natomiast realne przełożenie na wzrost organizacji mają te elementy składowe dynamicznych zdolności, dzięki którym przedsiębiorstwa są w stanie zredukować koszty całkowite oraz zwiększyć skuteczność procesów sprzedaży.

## **Rozdział 5. Podsumowanie wyników badań, wnioski dla praktyki i polityki gospodarczej oraz rekomendacje dotyczące kierunków dalszych badań**

Niniejszy rozdział poświęcony jest podsumowaniu wyników badań własnych i dyskusji w tym zakresie, a także przedstawieniu implikacji dla polityki i praktyki gospodarczej oraz rekomendacji dotyczących kierunków przyszłych badań. W tym kontekście badania pozwoliły na osiągnięcie podstawowych celów szczegółowych tj.: (1) usystematyzowanie oraz poszerzenie dorobku w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy, (2) usystematyzowanie wyznaczników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy oraz metod jego pomiaru, (3) zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, (4) określenie zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

### **5.1. Główne ustalenia dotyczące czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

#### **5.1.1. Ustalenia dotyczące specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

W ramach zaproponowanej w niniejszej pracy typologii przedsiębiorczości innowacyjnej wyróżniony został segment przedsiębiorstw opartych na wiedzy jako firm młodych oraz intensywnie wykorzystujących szerokie spektrum źródeł wiedzy w celu tworzenia nowych jej zasobów oraz wdrażania nowych lub znacznie udoskonalonych rozwiązań. W tym zakresie dodatkowo do badania wyłoniono firmy należące do sektora przetwórstwa przemysłowego średnio-wysokiej techniki. Jeśli chodzi o specyfikę funkcjonowania tej grupy firm to główne wnioski z przeprowadzonych badań można sformułować następująco.

- **Kluczowa rola założycieli – ich wykształcenia i doświadczenia**

Przeprowadzone badanie wykazało, że zarówno w fazie przygotowawczej jak i w fazie rozruchu dla przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, kluczową rolę odgrywa założyciel firmy, który jako pierwszy identyfikuje szanse rynkowe, a następnie mobilizuje i wykorzystuje zasoby w niepewnym ekonomicznym środowisku. Tym samym staje się fundamentalnym źródłem zarówno wiedzy, jak i zdolności młodej firmy. Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego wskazują, iż inicjatorzy nowych przedsięwzięć nabywają swoją wiedzę oraz kompetencje przedsiębiorcze głównie



poprzez edukację, doświadczenie zawodowe, a także relacje społeczne. W związku z tym znaczna większość osób w tej grupie posiada wysokie wykształcenie, zdobyte najczęściej po ukończeniu technicznego kierunku studiów w obszarze elektroniki, informatyki czy mechaniki i budowy maszyn. Dodatkowo warto podkreślić, że to właśnie techniczny charakter posiadanej wiedzy przez wszystkich przedsiębiorców w przeprowadzonym badaniu został wskazany jako główny, a także istotny w odniesieniu do dalszej potrzeby rozwoju. Założyciele przedsiębiorstw opartych na wiedzy to także osoby posiadające bogate doświadczenie zawodowe, choć w badanej grupie doświadczenie to najczęściej związane było z pracą na etacie niżeli z wcześniejszymi próbami przedsiębiorczymi. Natomiast istotną charakterystyką jest także to, że wcześniejsze doświadczenia połowy respondentów nagromadzone zostały poprzez zawodową aktywność w tej samej branży, w której zdecydowali się uruchomić swój własny biznes. Jak wskazują wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego, zdobyta w ten sposób wiedza o produktach, technologii czy potrzebach poszczególnych grup klientów, zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu młodej firmy już na starcie. Ostatecznie można stwierdzić, że założyciele badanych firm świadomie budują i utrzymują relacje społeczne z osobami należącymi do tych samych środowisk biznesowych. W ten sposób kształtują normy, wartości oraz wzorce zachowań, które w "importują" do swoich organizacji. Ich głównym motywem uruchomienia własnego biznesu jest realizacja ambicji zawodowych wynikająca z posiadania specjalistycznej wiedzy technicznej oraz dążenie do zaspokojenia potrzeb występujących na danym rynku.

- **Finansowanie działalności gospodarczej głównie ze środków własnych**

Szczegółowa analiza procesu uruchomienia badanych podmiotów wskazuje na to, iż fundamentalnym źródłem finansowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy okazują się być środki własne poszczególnych zespołów założycielskich. Dodatkowo początkowy kapitał młodych firm najczęściej uzupełniany jest przez instytucje finansowe oraz fundusze strukturalne Unii Europejskiej. Warto w tym miejscu dodać, że o ile środki finansowe z funduszy unijnych w momencie startu okazały się istotne jedynie dla nielicznych przedsiębiorstw, to ponad połowa badanych podmiotów skorzystała z tej formy wsparcia we wczesnej fazie rozwoju poprzedzającej ugruntowanie pozycji rynkowej. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że generalnie w całym okresie działania, przedsiębiorstwa nie doświadczyły trudności związanych z pozyskiwaniem kapitału czy też z zachowaniem dobrej kondycji finansowej.

- **Zatrudnianie pracowników o wysokich kwalifikacjach**

Przeprowadzone badanie wykazało, iż oprócz kompetencji przedsiębiorczych założycieli, wykwalifikowany personel jest kolejnym kluczowym wewnętrznym źródłem wiedzy młodych i innowacyjnych firm. O przynależności do tej grupy pracowników świadczy nie tylko ich poziom wykształcenia, ale co ważniejsze samodzielność i profesjonalizm w zakresie realizacji powierzonych zadań i pełnionych funkcji. Pracownicy ci posiadają też chęć nieustannego uczenia się co przekłada się na dostarczanie wciąż nowej wiedzy do firmy, która na późniejszym etapie spożytkowana zostaje do tworzenia nowych rozwiązań. Należy jednak zauważyć, że choć przedsiębiorstwa oparte na wiedzy starają się przyciągać pracowników posiadających wysokie kwalifikacje, zadanie to stanowi dla nich poważne wyzwanie.

- **Aktywne poszukiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych**

Za to najważniejszym zewnętrznym źródłem wiedzy młodych i innowacyjnych firm okazuje się być informacja zwrotna uzyskana od klientów. Jednak dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy, informacja ta nie tylko jest istotna ze względu na lepsze dopasowanie produktów gotowych do potrzeb klientów i generowanie w ten sposób większego zysku, ale przede wszystkim dlatego, że na jej podstawie młode firmy wyznaczają kierunek rozwoju stosowanej technologii jak i całej firmy. Dodatkowo poszukując wiedzy o danym rynku firmy te aktywnie monitorują swoje otoczenie, a także współpracują z partnerami ze świata biznesu. Z drugiej strony instytucje naukowe okazują się być najrzadszym zewnętrznym źródłem wiedzy. Taka charakterystyka wynika z jednej strony z negatywnych wcześniejszych doświadczeń w kontaktach ze światem nauki, a po drugie ze sceptycznego podejścia przedsiębiorców do samych instytucji badawczych. Co ciekawe większość założycieli twierdzi, że taka współpraca ma potencjał, lecz wymaga wypracowania odpowiednich narzędzi i metod przekładających się na realną korzyść dla obu stron.

- **Działalność innowacyjna oparta głównie na pracach konstruktorskich**

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw opartych na wiedzy w głównej mierze jest wynikiem prowadzonych prac konstruktorskich niżeli prac badawczo-rozwojowych (B+R). W tym znaczeniu działania konstruktorskie polegają na prostym przeprojektowaniu wyrobu gotowego, stworzeniu nowego produktu w celu zaspokojenia przejściowej potrzeby lub drobnych usprawnieniach i modyfikacjach wynikających z przymusu egzekwowania norm, standardów i uregulowań prawnych. Zatem w przeciwieństwie do działalności B+R prace te nie są ukierunkowane na nowe

odkrycia oparte o oryginalne koncepcje czy hipotezy. W efekcie tworzone w ten sposób produkty lub metody postępowania przyjmują głównie postać innowacji przyrostowych, powstałych dzięki dyfuzji wiedzy i adaptacji istniejących rozwiązań. Przeprowadzone badanie również wykazało, że klienci przedsiębiorstw opartych na wiedzy są włączani w proces innowacyjny stając się bardzo ważnym źródłem nowych pomysłów. Podstawowym zadaniem strategii wspólnego tworzenia rozwiązań jest nie tylko lepsze dopasowanie produktów do potrzeb grupy docelowej, ale także budowa długoletniej relacji z klientami opartej na satysfakcji, zadowoleniu oraz zaufaniu do firmy. Warto również zauważyć, że działalność innowacyjna badanych firm głównie nakierowana jest na wprowadzanie zmian produktowych i procesowych niżeli marketingowych i organizacyjnych. Uzasadnieniem takiego podejścia jest koncentracja na zwiększaniu wartości dla klienta a także minimalizacji kosztów produkcyjnych.

- **Stosowanie formalnych metod ochrony własności intelektualnej**

Pomimo imitacyjnego charakteru działalności innowacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy, większość firm w badanej grupie zdecydowała się na formalne metody ochrony własności intelektualnej. Chodzi tu głównie o rejestrację wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych czy znaków towarowych. Najczęstszym motywem takiego podejścia było wykluczenie konkurencji z możliwości swobodnego korzystania z niektórych rozwiązań, wzrost wartości przedsiębiorstwa, a także zwiększenie rozpoznawalności i budowanie reputacji szczególnie na rynkach zagranicznych.

- **Działanie na rynkach niszowych**

Docelowy rynek, na którym działają przedsiębiorstwa oparte na wiedzy definiowany jest głównie z perspektywy klienta, a konkretnie jego potrzeb. Dlatego też zazwyczaj jest to rynek niszowy skoncentrowany na wąskiej specjalności, lecz oparty na sprawdzonych technologiach. Natomiast funkcjonowanie w niszy rynkowej wymaga od przedsiębiorstw indywidualnego podejścia do klienta charakteryzującego się wysokim poziomem obsługi oraz utrzymywaniem bliskich i ciągłych relacji. W efekcie firmy te najczęściej prowadzą sprzedaż w formie bezpośredniej.

- **Wykorzystanie operacji międzynarodowych jako dźwigni do przyspieszonego wzrostu**

Przeprowadzone badanie wykazało, że zdecydowana większość przedsiębiorstw opartych na wiedzy angażuje się w operacje międzynarodowe w pierwszych latach funkcjonowania. Z jednej strony aktywność ta przybiera formę wczesnego

umiędzynarodowienia (choć często wywołanego niedostatecznym popytem na krajowym rynku), a z drugiej postępującej stopniowo internacjonalizacji, wykazującej przy tym pewne podobieństwa z tradycyjnym *small businessem*. Jednak w obu przypadkach dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy angażowanie się na rynkach międzynarodowych jest świadomym i zamierzonym działaniem mającym na celu przyspieszenie wzrostu, mimo niedostatecznego potencjału ekonomicznego, finansowego i organizacyjnego. Warto również zauważyć, że w pierwszych latach aktywności zagranicznej firmy te pozostają w swoich rynkach macierzystych. Dopiero po zgromadzeniu niezbędnych doświadczeń, poszerzają swoją działalność o rynki pokrewne i wykorzystują segmentację poszczególnych grup klientów lub rynków w celu dywersyfikacji źródeł przychodu.

Przedstawiając powyższą specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy warto w tym miejscu odnieść się do innych badań w tym zakresie. I choć jak zostało wspomniane we wcześniejszej części pracy, koncepcja przedsiębiorczości opartej na wiedzy charakteryzuje się krótką historią badawczą, za badania, które w ostatnich latach zostały przeprowadzone na najszerzą skalę można uznać europejskie projekty KEINS i AEGIS (por. rozdział 1, p. 1.3.). Należy jednak zaznaczyć, że badania te z racji liczebnej próby badawczej (4004 firmy) objęły przedsiębiorstwa z 14 krajów Europy (w tym Polski) o zróżnicowanej skali działalności. W wymienionych projektach do badania wybrano przedsiębiorstwa funkcjonujące zarówno we wszystkich sektorach przetwórstwa przemysłowego (wysoka technika, średnio-wysoka technika, średnio-niska technika, niska technika) jak i w sektorze usług upartych na wiedzy. Ponadto działalność innowacyjna badanych firm dotyczyła wdrażania rozwiązań na wszystkich poziomach nowości (nowość w skali firmy, nowość w skali rynku, nowość w skali świata)<sup>20</sup>. Dlatego też uzupełnieniem poniższej analizy porównawczej będzie odniesienie się do jakościowych badań innych badaczy przeprowadzonych z wykorzystaniem studium przypadku. Jednak i tu warto podkreślić, że większość badań z tego zakresu dotyczyła firm zarówno niezależnych organizacyjnie jak i akademickich firm odpryskowych oraz firm wyodrębnionych w ramach przedsiębiorczości korporacyjnej<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup>Przypomnijmy, że w niniejszej pracy badane przedsiębiorstwa reprezentują jedynie sektor średnio-wysokiej techniki przetwórstwa przemysłowego oraz wdrażają innowacje charakteryzujące się skalą nowości na poziomie rynku.

<sup>21</sup> W badaniach własnych uwzględniono jedynie przedsiębiorstwa, które zachowały pełną niezależność w odniesieniu do firm macierzystych.

Niemniej jednak pomiędzy wynikami innych badań a wynikami badań własnych występuje wiele podobieństw, szczególnie w zakresie przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach wysokiej i średnio-wysokiej techniki. W tym kontekście wyniki badań projektów KEINS i AGEIS również wskazują, że w początkowej fazie funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy istotne okazuje się być wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe (w tym przedsiębiorcze) założyciela. Choć warto zwrócić uwagę, że poziom wykształcenia różnił się w zależności od kraju funkcjonowania firmy (Malerba i in. 2016). Badania jakościowe innych badaczy również potwierdzają kluczową rolę założyciela w pierwszej fazie funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy. W tym znaczeniu szczególnie istotne okazują się być jego cechy osobowe takie jak wewnętrzna motywacja, upór w dążeniu do celu, umiejętność dostrzegania sposobności biznesowych (Jin i in. 2015) jak również połączenie wiedzy technicznej, wiedzy o rynku z umiejętnościami menedżerskimi (Broberg i in. 2013).

Z ilościowych jak i jakościowych wyników innych badań również wynika, że na początkowym etapie funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy samofinansowanie jest podstawowym źródłem kapitału. Znacznie rzadziej młode i innowacyjne firmy korzystają z pomocy banków oraz strukturalnych funduszy europejskich (Malerba i in., 2016; McKelvey i Lassen, 2013b). Kolejną charakterystyką wynikającą z tych badań jest zatrudnianie wykwalifikowanego personelu. Celem takiego działania jest nie tylko dostęp do potrzebnych umiejętności, ale przede wszystkim budowa kultury opartej na wymianie wiedzy wewnątrz organizacji. W tym znaczeniu istotnym zasobem stają się pracownicy posiadający szeroką wiedzę oraz bogate doświadczenie związane z branżą, na której działa firma. Zasoby ludzkie niosą jednak ze sobą również wiele wyzwań, biorąc pod uwagę często niewielki rozmiar przedsięwzięć przedsiębiorstw opartych na wiedzy oraz konieczność zrównoważenia doświadczeń i wiedzy zarówno menedżerskiej, jak i technologicznej (McKelvey i in., 2016). W kontekście aktywnego poszukiwania wiedzy ze źródeł zewnętrznych również wyniki innych badań potwierdzają, że możliwości technologiczne przedsiębiorstw opartych na wiedzy są wysoce zależne od dostępu do zewnętrznej wiedzy rynkowej i biznesowej. Wymusza to na nich potrzebę monitorowania otoczenia w celu określenia potrzeb klientów, zmian na rynku a także najlepszych praktyk biznesowych. W tym zakresie klienci są często identyfikowani jako najważniejsze ogniwo pozyskiwania informacji. Natomiast inne badania również potwierdzają, że instytucje naukowe

okazują się być najrzadszym zewnętrznym źródłem wiedzy (Malerba i in., 2016; McKelvey i Lassen, 2013b).

Według wyników europejskich badań ilościowych, większość analizowanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy również nie posiada formalnego działu B+R, przy czym działalność innowacyjna tych firm oparta jest na pracach konstruktorskich. Ciekawostką natomiast i automatycznie elementem różnicującym od badań własnych jest fakt częstego występowania zarówno innowacji produktowych, procesowych jak i organizacyjnych. W badaniach własnych żadna firma nie wdrażała nowych rozwiązań o charakterze organizacyjnym. Zdaniem autora niniejszej pracy takie różnice wynikają z przyjętych założeń dotyczących poziomu nowości wdrażanych rozwiązań.

Wyniki innych autorów potwierdzają również, że większość przedsiębiorstw opartych na wiedzy dokonuje ochrony własności intelektualnej tym samym stara się budować przeszkody dla naśladownictwa, aby utrudnić obecnym konkurentom powielanie zasobów i zdolności, które stanowią podstawę ich przewagi konkurencyjnej (Besankoi in., 2009). Jednak w przeciwieństwie do badań własnych badania te wskazują na stosowanie częściej metod półformalnych lub nieformalnych.

Choć badania innych autorów nie potwierdzają wprost funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy w niszach rynkowych to jednak z badań tych wynika, że większość firm działa w oparciu o model *business to business* tym samym będąc podwykonawcą innych przedsiębiorstw (Malerba i McKelvey, 2019). Można zatem wnioskować, że pełniąc taką funkcję przedsiębiorstwa oparte na wiedzy nierzadko specjalizują się w wąskich dziedzinach dążąc do wykorzystania atutów strategii niszy rynkowej. Ostatecznie wyniki innych badań również potwierdzają, że większość młodych i innowacyjnych firm świadomie angażuje się na rynkach zagranicznych, lecz uwzględniając przychody ze sprzedaży to w tym zakresie wyższe wyniki osiągane są nadal na rynkach macierzystych (Malerba i in., 2016).

Podsumowując tą część ustaleń można stwierdzić, że młode przedsiębiorstwa oparte na wiedzy to firmy charakteryzujące się wysokim potencjałem tworzenia wartości, który osiągają poprzez umiejętne gromadzenie, rozwijanie i przetwarzanie zasobów niematerialnych. W nieco mniejszym stopniu działania te dotyczą wiedzy naukowej będącej rezultatem własnych prac badawczo-rozwojowych. Choć w wyniku ich funkcjonowania może dojść do wdrożenia innowacji o wysokim poziomie nowości, to jednak w ogólnym znaczeniu przyjmuje się, że dla osiągnięcia biznesowego sukcesu, decydują się na mniej lub bardziej twórczą imitację już istniejących rozwiązań. W

wyniku tego często specjalizują się w produktach nie szukając rozgłosu w mediach. Charakterystyka ta powoduje, że pozostają w cieniu wysoko innowacyjnych przedsiębiorstw *high-tech* przez co w swoisty sposób wymykają się prowadzonym badaniom oraz analizom. Można wręcz stwierdzić, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy to segment innowacyjnych firm niedocenionych w literaturze przedmiotu. Niemniej jednak ich zdolności do przetrwania oraz ambicje rozwojowe sprawiają, że firmy te odgrywają ważną rolę w lokalnych, sektorowych i krajowych systemach innowacji, pełniąc funkcję brokerów wiedzy, wyspecjalizowanych dostawców wiedzy lub przedsiębiorstw oferujących nowe rozwiązania. Zatem biorąc pod uwagę szerokie spektrum aktywności firm innowacyjnych, przedsiębiorstwa oparte na wiedzy można określić mianem solidnej drugiej ligi dążącej do sukcesu poprzez skuteczne wdrażane usprawnień.

#### **5.1.2. Ustalenia dotyczące osiągniętego sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

W niniejszej pracy za podstawowy wyznacznik sukcesu badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy uznaje się przetrwanie jako utrzymanie firmy oraz kontynuacja wcześniej podjętej działalności gospodarczej. W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że choć cała grupa badanych firm przetrwała okres analizy, to jednak we wszystkich przypadkach utrzymanie firmy wiązało się z występowaniem okresowych trudności. Wyniki innych badaczy również zdają się potwierdzać, że zważywszy na ograniczony potencjał startowy badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, występowanie sytuacji kryzysowych jest częstym zjawiskiem. Tym bardziej ich zdaniem przetrwanie początkowej fazy uruchamiania należy traktować jako wyznacznik powodzenia młodej i innowacyjnej firmy (Delmar i Wennberg, 2010).

Odnosząc się do wyników badań własnych, można stwierdzić, że większość firm wykazała umiarkowaną kondycję finansową. W tym zakresie poszczególne wartości mierników finansowych układały się w sposób nieliniowy co wskazuje na nieciągły wzrost badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w tym zakresie. Jedynie analiza poziomu zatrudnienia wykazała liniowy wzrost u wszystkich przedsiębiorstw. W kontekście wzrostu, zarówno wyniki badań ilościowych jak i jakościowych potwierdzają, że większość przedsiębiorstw opartych na wiedzy doświadcza dużych wahań sprzedaży, zatrudnienia i rentowności w początkowym stadium rozwoju. Jak się okazuje jest to wynik koncentracji na rozwijaniu odpowiednich umiejętności, które

pozwolą adaptować się do zmieniających warunków otoczenia (McKelvey i Lassen, 2013b; Malerba i in., 2016). Warto natomiast zwrócić uwagę, że w wybranych do badania własnego przedsiębiorstwach zaobserwowano silne dążenie do stworzenia odpowiedniej infrastruktury produkcyjnej, co można uznać za charakterystyczną cechę firm funkcjonujących w sektorze przetwórstwa przemysłowego. W związku z tym zdaniem autora niniejszej pracy, w dalszych badaniach dotyczących przedsiębiorstw opartych na wiedzy funkcjonujących w tym sektorze, budowę infrastruktury techniczno-materialnej należałoby potraktować jako dodatkowy wyznacznik sukcesu.

Przeprowadzone badanie wykazało również wysoki poziom umiędzynarodowienia badanych podmiotów jako firm przemysłowych z kapitałem krajowym. Dla firm angażujących się na rynkach zagranicznych podstawową, a zarazem klasyczną z punktu widzenia literatury formą internacjonalizacji jest udział w międzynarodowym obrocie towarowym, rozumianym jako eksport zarówno gotowych wyrobów, jak i komponentów i podzespołów. Dodatkowo najczęstszym uzupełnieniem tych działań jest udział w międzynarodowych targach i konferencjach branżowych, posiadanie domeny zagranicznej typu .com oraz prowadzenie własnej witryny internetowej w obcych językach. W odniesieniu do momentu umiędzynarodowienia można stwierdzić, że przeprowadzone badanie nie pozwoliło na wskazanie generalnych prawidłowości w tym zakresie. Oznacza to, że aktywność na rynkach zagranicznych przedsiębiorstw opartych na wiedzy nastąpić może zarówno krótko po powstaniu, jak również proces ten może przebiegać stopniowo, wykazując przy tym pewne podobieństwa z tradycyjnym *small businesssem*. Analizując typowe motywy zaangażowania międzynarodowego także możemy tu znaleźć ujawniające się fundamentalne różnice. Po pierwsze, dla części przedsiębiorstw przesłanką do wyjścia na rynki zagraniczne był przymus wywołany niedostatecznym popytem na krajowym rynku. Po drugie, proces ten może przybrać formę świadomej ekspansji poprzedzoną typową chęcią poszerzenia rynku. Po trzecie wyjście na rynki zagraniczne dodatkowo mogą zostać zapoczątkowane przez pierwsze spontaniczne zamówienie, często będące następstwem udziału na targach międzynarodowych. W odniesieniu do internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy, wyniki innych badań również potwierdzają, że choć większość firm angażuje się na rynkach międzynarodowych, to jednak zakres form jak i motywów zaangażowania jest bardzo szeroki. W efekcie wśród tych firm występują duże różnicowanie pod względem wczesnego umiędzynarodowienia. W zależności od przyjętej strategii przedsiębiorstwa oparte na



wiedzy to firmy, które zarówno mogą angażować się na kilku wybranych rynkach zagranicznych osiągając przy tym niewielki udział w przychodach ze sprzedaży zagranicznej lub też mogą dążyć do celowej ekspansji światowej, nastawiając się na główną realizację wyników sprzedażowych w obcych krajach (Malerba i in., 2016).

### **5.1.3. Ustalenia dotyczące kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Z punktu widzenia natury funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy za główne czynniki osiągania przez nie sukcesu uznaje się dynamiczne zdolności, wśród wyróżnia się:

- dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności,
- dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności,
- dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala zaobserwować, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy wykazują aktywność procesów kształtujących dynamiczne zdolności we wszystkich wyżej wymienionych obszarach. Powodem tego jest współzależność poszczególnych procesów, która sprawia, że organizacje zachowują się jak naczynia powiązane, przez co działania związane z kształtowaniem jednego obszaru zdolności wymuszają konieczność wprowadzenia zmian do pozostałych. W ten sposób nasuwa się wniosek, iż budowane dynamiczne zdolności przedsiębiorstw opartych na wiedzy względem innych firm przyjmują charakter homogeniczny, lecz za osiągnięcie sukcesu odpowiada indywidualna kombinacja ich elementów składowych (mikrofundamentów).

Na ogólnym poziomie analiza przypadków wskazuje, iż najczęściej występującymi i najwyżej ocenianymi pod względem istotności czynnikami sukcesu badanych podmiotów są dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności, a w tym kształtujące je działania takie jak:

- wdrażanie nowych lub znacząco udoskonalonych metod produkcji,
- wprowadzanie na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów,
- wprowadzanie na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów dopasowanych do specyficznych preferencji klientów.

W badanej grupie firm, dla większości właścicieli dość istotne okazały się też być dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności, a w szczególności kształtujące je działania takie jak:

- firma posiada formalny dział konstruktorski/ B+R,

- firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów,
- założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy,
- założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą,
- firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii,
- firma śledzi zmiany na rynku dotyczące klientów, konkurentów, dostawców, regulacji prawnych,
- firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników,

Natomiast dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy dla większości badanych firm okazały się mieć najmniejszy wpływ na osiągnięcie sukcesu, choć w tym obszarze należy uwzględnić wysoko oceniane działania polegające na zakupywaniu praw autorskich. Na uwagę zasługuje również angażowanie się w alianse strategiczne, współpraca z partnerami biznesowymi lub jednostkami naukowymi, jednak wysoka ocena istotności tych działań została wskazana jedynie w nielicznych przypadkach.

Porównując wyniki badań własnych do wyników badań innych badaczy należy podkreślić, że choć w literaturze przedmiotu na ogólnym poziomie występuje zgoda co do tego, że o sukcesie przedsiębiorstw opartych na wiedzy decydują ich dynamiczne zdolności, to jednak rzadko były one badane razem w trzech zaproponowanych obszarach. W wyniku tego zaproponowaną w niniejszej pracy hierarchię ważności czynników sukcesu można uznać jako znaczny wkład do dorobku teoretycznego. Natomiast w odniesieniu do poszczególnych dynamicznych zdolności analizowanych oddzielnie można wskazać pewne zbieżności z wynikami innych badań

Wyniki innych badań również potwierdzają, że dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy istotne stają się wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, szczególnie w obszarze procesów oraz produktów dopasowanych do specyficznych preferencji klientów. Zdaniem badaczy powodem wysokiej oceny istotności tych czynników jest to, że pozwalają się one dopasować do istniejących warunków panujących na rynku (Koch i Strotmann, 2006; McKelvey i Lassen, 2013b; Malerba i in., 2016). Z jednej strony innowacje produktowe pozwalają oferować klientom produkty wyższej jakości stąd w lepszy sposób odpowiadają na potrzeby klientów, natomiast innowacje procesowe mogą prowadzić do obniżenia kosztów produkcji i tym samym zwiększyć prawdopodobieństwo przeżycia na trudnych rynkach (Malerba i McKelvey, 2019).

W odniesieniu do wyników innych badań dotyczących oceny istotności dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności można stwierdzić, że zdaniem badaczy kluczową rolę w odniesieniu sukcesu przypisują się założycielowi, a w tym jego wykształceniu, posiadanej wiedzy oraz doświadczeniu zawodowemu (Malerba i in., 2016). Szczególne znaczenia w tym kontekście nabiera specjalistyczna wiedza techniczna oraz ogólnobiznesowa (Zaring i in., 2018; McKelvey i in., 2019, Gifford i in. 2021). Co prawda wyniki badań własnych również potwierdzają wysoką ocenę istotności tych czynników to jednak w większości przypadków najwyższa ocena przypisana została poczuciu rozwoju wiedzy przez założyciela (w 9 firmach) oraz posiadaniu specjalistycznej wiedzy przez założyciela (w 8 firmach). Natomiast najwyższa ocena istotności wykształcenia oraz doświadczenia w osiągnięciu sukcesu, odnotowana została jedynie w 3 przypadkach. Wyniki innych badań również potwierdzają istotność adaptacji rynkowej oraz technologicznej w całym zakresie czynników związanych z dynamicznymi zdolnościami identyfikacji i interpretacji sposobności (Malerba i in., 2016). Na uwagę zasługują jedynie fakt że w badaniach własnych działania takie jak poszukiwanie najlepszych praktyk rynkowych oraz stosowanie technologii na wysokim poziomie nowoczesności jedynie zostały wysoko ocenione odpowiednio w 3 i 2 przypadkach. Natomiast czynniki związane z dynamicznymi zdolnościami pozyskiwania i wymiany wiedzy, zdaniem innych badaczy również okazują się być najmniej istotne w osiągnięciu sukcesu. W tym znaczeniu wyniki innych badań wskazują, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy rzadko a nawet niechętnie współpracują z jednostkami naukowymi w zakresie badań i rozwoju. Natomiast najbardziej istotne w tym zakresie okazują się być relacje utrzymywane przez założycieli firm (Brännbacki in., 2003; Madsen i in. 2003; Malerba i in., 2016), co w badaniach własnych zostało potwierdzone tylko w jednym przypadku.

Wyniki postępowania badawczego pozwalają na sformułowanie wniosku, iż za sukces przedsiębiorstw opartych na wiedzy odpowiada kombinacja tych elementów kształtujących dynamiczne zdolności, które będą unikatowe dla danej firmy. Chodzi tu o te procesy, które są rzadkie, trudne do skopiowania lub te, których nie da się w prosty sposób nabyć na rynku – można je wyłącznie ukształtować jako nowe zdolności. Ponadto rozwój dynamicznych zdolności jest uzależniony od sposobu funkcjonowania danej organizacji, w tym jej historii odnoszącej się do pamięci organizacji zawierającej doświadczenia z przeszłości, aktualnej pozycji, a także wybranego kierunku działania. Należy także pamiętać, że odpowiednia kombinacja dynamicznych zdolności zależy

także od decyzji podejmowanych przez menedżerów/właścicieli firm, którzy często dążą do dokonywania wyborów satysfakcjonujących niż optymalnych. Stąd też w warunkach wysokiej dynamiki zmian lub wysokiego poziomu nieprzewidywalności otoczenia, zarządzający będą podejmowali próby modyfikacji wykorzystywanych dynamicznych zdolności, opracowując tym samym ich nową kombinację zwiększającą szansę osiągnięcia sukcesu. Z drugiej strony wniosek ten ilustruje, jaką istotną rolę w kształtowaniu czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy przypisuje się menedżerom/ założycielom tych firm.

Reasumując przytoczone wnioski z badań można stwierdzić, że w kontekście czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy istnieje ich hierarchia, w ramach której za kluczowe czynniki uznaje się dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności, następnie dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności oraz dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany zasobów wiedzy. Ponadto dynamiczne zdolności jako czynniki sukcesu odnoszą się do odpowiedniej konfiguracji zasobów oraz procesów operacyjnych. W praktyce oznacza to, że o ile dynamiczne zdolności różnych organizacji mogą być podobne, to ich wpływ na efekty działalności będzie różny ze względu na różnice w nakładach niezbędnych dla zachowania tych zdolności i różnice w okresach ich wykorzystania. Ostatecznie stwierdza się, że między czynnikami sukcesu występują wzajemne relacje, które w efekcie w istotnym stopniu wpływają na ekonomiczne rezultaty działalności organizacji.

#### **5.1.4. Ustalenia dotyczące zakresu oddziaływania dynamicznych zdolności na sukces badanych przedsiębiorstw**

Wyniki postępowania badawczego pozwalają na sformułowanie wniosku, że dynamiczne zdolności stanowią swoistego rodzaju potencjał przedsiębiorstw opartych na wiedzy pozwalający im na kształtowanie, integrowanie i rekonfigurację kluczowych kompetencji w celu dopasowania do otoczenia, zwiększając tym samym szansę przetrwania, wzrostu, a także wyjścia na rynki zagraniczne. Z tego względu przyjmuje się, że dynamiczne zdolności umożliwiają modyfikowanie umiejętności, zachowań operacyjnych i zasobów organizacji, które z kolei determinują efekty działalności organizacji. Odwołując się do szczegółowej analizy przeprowadzonej w rozdziale 4 p. 4.4., można wskazać te obszary, w których oddziaływanie dynamicznych zdolności przyjmuje charakter bezpośredni.

Po pierwsze analiza przypadków pozwala dostrzec wpływ dynamicznych zdolności na umiejętność szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia a także kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. W tym kontekście przedsiębiorstwa oparte na wiedzy niejako budują własne skuteczne systemy wczesnego ostrzegania polegające na identyfikacji zarówno sposobności przedsiębiorczych jak i niepokojących zjawisk. Dotyczy to również umiejętności oceny adekwatności zasobów własnych oraz ewentualnym podjęciu decyzji o pozyskaniu zasobów z otoczenia. Zatem w tym przypadku dynamiczne zdolności kształtują czujność zewnętrzną przedsiębiorstw opartych na wiedzy, która opiera się na posiadaniu dobrej jakości informacji, a także współpracy z otoczeniem. Jak wskazują wyniki badań własnych, szczególnie istotne okazują się informacje zdobyte od klientów, które umożliwiają szybkie dopasowanie się do zmieniających preferencji i potrzeb. Wykorzystanie dynamicznych zdolności wydaje się więc szczególnie istotne w warunkach turbulentnego otoczenia charakteryzującego się intensywnymi i gwałtownymi zmianami zachodzącymi choćby w zachowaniach konkurentów i konsumentów.

Po drugie dynamiczne zdolności umożliwiają rekonfigurowanie dostępnych zasobów oraz modyfikowanie niezbędnych przedsięwzięć w celu wykorzystania szans bądź dostosowania się do zmieniającego otoczenia. Przede wszystkim chodzi tu o modyfikację lub tworzenie nowych rozwiązań. W ten sposób dynamiczne zdolności przyczyniają się do osiągnięć innowacyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Jak wskazują przeprowadzone badania rekonfiguracja i modyfikacja zasobów głównie umożliwia firmom dostosowywać wyroby gotowe do indywidualnych potrzeb klientów, osiągnąć wyższy poziom produktywności, a także zminimalizować koszty całkowite.

Ostatecznie można stwierdzić, że dynamiczne zdolności wpływają na płynność zasobów poprzez wymianę i dzielenie się wiedzą. W tym celu przedsiębiorstwa oparte na wiedzy budują sieci lub związki partnerskie polegające na współpracy i przepływie zasobów. Zdolności te usprawniają funkcjonowanie młodych firm dzięki dostępowi do technologii, nowych metod produkcji oraz kapitału ludzkiego. W efekcie firmy te lepiej radzą sobie z sytuacjami kryzysowymi, ponoszą mniejsze koszty pozyskiwania informacji, a także dzięki uzyskanym rekomendacjom oraz dostępowi do wiedzy o rynkach zagranicznych wykazują większą aktywność międzynarodową.

Porównując wyniki badań własnych do wyników innych badań można stwierdzić, że na ogólnym poziomie inni badacze również potwierdzają pozytywny wpływ

dynamicznych zdolności na przetrwanie, wzrost jak również na internacjonalizację (Protogerou i Caloghirou, 2016). W tym kontekście wyniki innych badań potwierdzają, iż na przetrwanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy szczególnie wpływ mają cechy osobowe oraz doświadczenie przedsiębiorcze założyciela biznesu (Gifford i in., 2021), a także adaptacja rynkowa polegająca na monitorowaniu otoczenia w celu identyfikacji informacji dotyczących potrzeb potencjalnych klientów (Pavlou i El Sawy, 2011).

Dodatkowo wyniki badań własnych potwierdzają pozytywny wpływ adaptacji technologicznej na przetrwanie poprzez poszukiwanie wiedzy dotyczącej technologii oraz zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników. Natomiast w odniesieniu do adaptacji technologicznej wyniki innych badań wskazują na większy wpływ tego obszaru na wzrost przedsiębiorstw opartych na wiedzy (Stam i in., 2008). Na podstawie wyników badań własnych również można stwierdzić, że prowadzenie prac konstruktorskich lub prac B+R pozytywnie wpływa na minimalizację kosztów produkcyjnych, umożliwiając przy tym osiągnięcie większych zysków. Dodatkowo, wyniki innych badań wskazują, że czynnikami mający wpływ na wzrost przedsiębiorstw opartych na wiedzy są wdrożenia nowych rozwiązań procesowych i produktowych (Malerba i in., 2016) jak również współpraca z jednostkami naukowymi (Stam i in., 2008; Hermansson i in., 2018). O ile wpływ działalności innowacyjnej na wzrost badanych firm został potwierdzony w badaniach własnych, tak współpraca z jednostkami naukowymi została potwierdzona jedynie w 2 przypadkach. Dla badanych firm większy wpływ na osiągnięcie powodzenia miała współpraca z partnerami biznesowymi jak również zakup praw autorskich. Ponadto istotny wpływ na wzrost przedsiębiorstw w badaniach własnych przypisuje się działaniom związanym z pozyskiwaniem wiedzy na podstawie informacji zwrotnej od klientów a także poszukiwaniem najlepszych praktyk rynkowych.

Ostatecznie wyniki innych badań wskazują, że w procesie angażowania się na rynkach zagranicznych istotny wpływ w tym zakresie odgrywa adaptacja technologiczna polegająca na identyfikacji kierunku rozwoju technologii za granicą (Jantuneni in., 2005; Sapienzai in., 2006; Malerba i in. 2016). Stwierdzenie to zostało potwierdzone w badaniach własnych. W tym znaczeniu analizowane firmy dzięki stosowaniu technologii o wysokim poziomie nowości oraz posiadaniu formalnego działu konstruktorskiego/B+R były w stanie określić specjalizację branżową wpływającą na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Dodatkowo na podstawie przeprowadzonych badań własnych można stwierdzić, że w procesie

internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy istotną rolę odgrywają działania polegające na wprowadzaniu na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów, współpracy z partnerami biznesowymi oraz utrzymywaniu przez założyciela relacji społecznych.

Reasumując można stwierdzić, że dynamiczne zdolności przyczyniają do rozwoju wyróżniającej konfiguracji bazy zasobowej przedsiębiorstw opartych na wiedzy, przez co prowadzić mogą do osiągnięcia ich sukcesu. Warto również podkreślić istotność i kompatybilność wszystkich trzech obszarów wpływu dynamicznych zdolności. Oznacza to, że dynamiczne zdolności kształtują realizowane w organizacji procesy biznesowe oraz relacje z otoczeniem pozwalając na maksymalizowanie efektu synergii związanego z konkretnym układem zasobów organizacji.

## **5.2. Rekomendacje dotyczące praktyki i polityki gospodarczej oraz kierunków dalszych badań**

### **5.2.1 Wnioski i rekomendacje dla praktyki gospodarczej**

Zgodnie z założeniami przyjętymi w niniejszej pracy, przedsiębiorstwa oparte na wiedzy to młode, innowacyjne firmy znajdujące się w początkowej fazie rozwoju. Bez wątpienia można stwierdzić, że z perspektywy początkującej firmy jest to etap trudny, w którym ryzyko porażki, a więc przedwczesnego zakończenia działalności, jest bardzo wysokie. Mając na uwadze obciążenia z jakimi borykają się przedsiębiorstwa na etapie uruchomienia oraz rozruchu, z przeprowadzonych badań własnych można sformułować rekomendacje dotyczące czynników wpływających na ich powodzenie.

#### Rekomendacje dotyczące zwiększenia szans na przetrwanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Na podstawie analizy przypadków można stwierdzić, że w tym zakresie młode firmy powinny głównie rozwijać działania polegające na: monitorowaniu zmian na rynku, poszukiwaniu wiedzy w zakresie technologii oraz zatrudnianiu wykwalifikowanych pracowników. Z jednej strony czynniki te umożliwiają identyfikowanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu firmy, a z drugiej określenie metod radzenia sobie z nimi. Dzięki temu firmy mogą skutecznie obniżyć ryzyko porażki nie dopuszczając do potencjalnych perturbacji czy zjawisk kryzysowych.

Ponadto pozytywny wpływ na przeżycie badanych firm miały działania związane z wprowadzaniem na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych produktów

dopasowanych do specyficznych preferencji klientów. Dzięki temu firmy mogą wykorzystać segmentację poszczególnych grup klientów lub rynków w celu dywersyfikacji źródeł przychodu. Wynikiem takiego działania jest zwiększenie szansy przetrwania w momencie pojawienia się zmian ograniczających działanie w danym segmencie. Dodatkowo badanie wykazało, że innowacyjne rozwiązania chronione prawem własności wykluczały możliwość swobodnego korzystania z nich przez konkurencję na rynku krajowym. W tym sensie prawa te dawały przewagę nad rywalami co w rezultacie zwiększało szanse przeżycia.

Ważnym czynnikiem oddziałującym na przetrwanie badanych firm okazało się być również utrzymywanie relacji społecznych. Najważniejszą korzyścią wynikającą z uczestnictwa w sieciach społecznych jest przepływ wiedzy polegający na wymianie ważnych informacji oraz dzieleniu się doświadczeniami. W ten sposób uczestnicy sieci wzbogacają swoją wiedzę dotyczącą otaczającej ich rzeczywistości co przekłada się na skuteczniejsze radzenie sobie z występującymi sytuacjami kryzysowymi.

#### Rekomendacje dotyczące zapewnienia trwałości wzrostu przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Wyniki postępowania badawczego wskazują, że bezpośrednio oddziaływanie na wzrost przedsiębiorstw opartych na wiedzy w obszarze osiąganego zysku wywierają działania ukierunkowane na minimalizację kosztów całkowitych lub zwiększenie skuteczności procesów sprzedażowych. W zakresie działań przyczyniających się do redukcji kosztów przedsiębiorstwa powinny:

- wdrażać nowe lub znacząco udoskonalone rozwiązania procesowe,
- stosować technologię charakteryzującą się wysokim poziomem nowoczesności,
- posiadać formalny dział konstruktorski/ dział badawczo-rozwojowy,
- zdobywać wiedzę technologiczną poprzez zakup praw autorskich.

Największą korzyścią wprowadzania nowych rozwiązań procesowych oraz stosowania nowoczesnej technologii w badanych firmach było zwiększenie możliwości produkcyjnych oraz ogólny wzrost produktywności. W tym kontekście innowacje procesowe umożliwiły redukcję zużycia materiałów i komponentów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym oraz uprościły procesy produkcyjne co ostatecznie doprowadziło do skrócenia cyklu produkcji i obniżenia kosztów. Natomiast



następstwem wykorzystywania nowoczesnej technologii była redukcja jednostkowych kosztów produkcji obniżających całkowite koszty działalności gospodarczej.

Co prawda działalność konstruktorska analizowanych firm polegała na prostych usprawnieniach i modyfikacjach, to jednak działania te okazały się niezmiernie istotny z punktu widzenia usprawnień organizacji pracy oraz wszelkich procesów produkcyjnych prowadzących do obniżenia kosztów całkowitych.

Istotne znaczenie w zakresie minimalizacji kosztów dla badanych firm okazały się również komputerowe programy i aplikacje branżowe. Narzędzia te poprzez poprawę jakości pracy oraz skrócenie czasu opracowywania produktów, w rezultacie prowadziły do zwiększenia ogólnej produktywności badanych firm i ostatecznie do poprawy wyników finansowych.

Natomiast w celu zwiększenia skuteczności praktyk sprzedażowych przedsiębiorstwa powinny:

- poszukiwać najlepszych praktyk biznesowych dotyczących obsługi klienta,
- tworzyć powiązania partnerskie w celu wymiany praktyk marketingowych,
- pozyskiwać informacje zwrotne od klientów.

Celem wymienionych działań jest zwiększenie wyników sprzedażowych przekładających się na osiągnięty przez firmę zysk. Dla badanych firm punktem wyjścia w tym zakresie była koncentracja na kliencie, a w tym identyfikacja jego realnych potrzeb. W procesie sprzedażowym ważnym czynnikiem okazała się również właściwa obsługa klientów powodująca wzrost ich zadowolenia co ostatecznie przełożyło się na zwiększenie wolumenu sprzedaży.

#### Rekomendacje dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Jak wykazało badanie własne, w momencie angażowania się na rynkach zagranicznych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, może dojść do pojawienia się specyficznych barier utrudniających proces internacjonalizacji. W tym celu przedsiębiorstwa oparte na wiedzy powinny rozwijać zdolności wspomagające wejście na rynki zagraniczne, a w szczególności:

- pozwalające określić technologiczną specjalizację zwiększającą szansę na przetrwanie na rynkach zagranicznych,
- zapewniające wzrost wartości firmy na rynkach zagranicznych,

- zapewniające wzrost rozpoznawalności na rynkach zagranicznych,
- umożliwiające spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych.

W tym zakresie kluczowe okazuje się prowadzenie działań takie jak:

- poszukiwanie najlepszych praktyk biznesowych ułatwiających nawiązywanie współpracy z zagranicznymi partnerami biznesowymi,
- poszukiwanie wiedzy dotyczącej technologii stosowanej na rynkach zagranicznych,
- stosowanie technologii o wysokim poziomie nowoczesności,
- posiadanie formalnego działu konstruktorskiego/działu badawczo-rozwojowego,
- wdrażanie nowych rozwiązań w obrębie wyrobów gotowych, metod produkcji oraz działań marketingowych (w tym stosowanie ochrony własności intelektualnej w systemie międzynarodowym),
- tworzenie zagranicznych relacji społecznych oraz powiązań biznesowych na poziomie indywidualnym jak i organizacyjnym.

Warto również zauważyć, że osiągnięte rezultaty badawcze mają istotne konsekwencje dla praktyki menedżerskiej, gdyż wymienione powyżej działania odbywać się mogą zarówno na poziomie organizacyjnym jak i indywidualnym. Zatem rola kadry zarządzającej w osiągnięciu sukcesu polega na wykorzystaniu posiadanej wiedzy oraz doświadczenia w proponowanych wyżej działaniach. Oznacza to, że na etapie uruchomienia przedsięwzięcia, zarządzający firmą mogą determinować optymalny zestaw posiadanych dynamicznych zdolności. Dlatego ważne jest, aby mieli świadomość, że w przypadku, gdy w sposób błędny ocenią sytuację własnej organizacji, mogą przyczynić się do wdrożenia niedopasowanych do zmian w otoczeniu działań, których dalszy rozwój będzie skutkował negatywnymi konsekwencjami.

### **5.2.2 Wnioski i rekomendacje dla polityki gospodarczej**

Związek między przedsiębiorczością a innowacjami stanowi kluczowy obszar polityki gospodarczej. Zainteresowanie to wynika z roli jaką innowacje odgrywają w procesie rozwoju gospodarczego. Jak wskazują wyniki badań własnych, na poziomie przedsiębiorstwa wdrażanie nowych rozwiązań pozytywnie wpływa na osiągnięcie powodzenia firm w obszarze przetrwania, wzrostu a także angażowania się na rynkach międzynarodowych. Równolegle innowacje uważa się za główny czynnik rozwoju w wymiarze makroekonomicznym. Pogląd ten został potwierdzony w licznych badaniach

empirycznych i stanowi fundament tzw. endogenicznej teorii wzrostu, koncepcji, która najbardziej adekwatnie objaśnia zmiany zachodzące we współczesnych, zaawansowanych gospodarkach świata. Ponadto teoria wzrostu endogenicznego wskazuje również na coraz bardziej aktywną funkcję państwa, a w tym instytucji publicznych w tworzeniu warunków sprzyjających kreacji wiedzy i postępu (Florczak, 2009). W związku z tym poczynione w ramach badań własnych ustalenia prowadzą do rekomendacji dla polityki gospodarczej.

Warto jednak zwrócić uwagę, iż wizja odpowiadającej za rozwój gospodarczy innowacyjnej przedsiębiorczości w głównej mierze skupiła uwagę polityków na segmencie firm bazujących na zaawansowanych technologiach (*high-tech*). Natomiast jak zostało podkreślone w początkowej części pracy (por. rozdział 1, p. 1.1.) na miano innowacyjnych przedsiębiorstw zasługują nie tylko firmy wdrażające rozwiązania oryginalne w skali światowej, ale także takie, które bazują na już istniejącej wiedzy i rozwiązaniach wdrożonych wcześniej przez inne podmioty. Dlatego też adresatami polityki innowacyjnej powinny zostać zarówno firmy wdrażające nowe technologie jak i te, które przejmują już istniejące rozwiązania, by po niezbędnej adaptacji zastosować je w biznesie. Wyniki badań własnych wskazują, iż w tym zakresie na szczególną uwagę zasługują przedsiębiorstwa oparte na wiedzy, które dzięki strategii proaktywnej imitacji potrafią również osiągać znaczące sukcesy w biznesie. Zatem zadaniem polityki gospodarczej powinno być jak najlepsze wspieranie i przygotowanie kandydatów na przedsiębiorców wiedzy już na etapie koncepcyjnym, a następnie przeprowadzenie ich przez najtrudniejszą fazę uruchomienia i rozruchu.

W tym kontekście wyniki badań własnych wykazały, że założyciele przedsiębiorstw opartych na wiedzy pomimo wysokiego poziomu wykształcenia oraz szerokiej wiedzy technicznej, wskazywali silną potrzebę rozwoju wiedzy ogólnobiznesowej. Przyczyną tego zjawiska może być niedostateczna oferta przedmiotów i szkoleń w dziedzinie przedsiębiorczości na uczelniach wyższych. W tym kontekście wskazany byłby impuls płynący ze strony kierownictwa uczelni do uruchomienia programów edukacyjnych w tym zakresie. Ma to nie tylko szczególne znaczenie w przypadku kierunków ekonomicznych, ale przede wszystkim technicznych, przyrodniczych, nauk ścisłych czy artystycznych. Oferta dydaktyczna powinna zawierać takie elementy prowadzenia biznesu jak: budowa modelu biznesowego, finansowanie nowego biznesu, budowa i skuteczne zarządzanie zespołem, marketing nowej firmy. W przypadku oferty kierowanej do przyszłych przedsiębiorców technologicznych program

ten powinien zostać poszerzony o tematykę związaną z finansowaniem firm technologicznych, ochroną własności intelektualnej oraz internacjonalizacją firmy *high-tech*. Przeprowadzone badanie własne wykazało również, że zważywszy na pojawiające się okresowe trudności i sytuacje kryzysowe w początkowej fazie rozwoju, zalecane byłoby wprowadzenie wieloetapowych systemów wsparcia zawierających zarówno programy preinkubacji jak i programy doradztwa i mentoringu trwające przez pierwsze lata prowadzenia działalności gospodarczej. Natomiast taką ofertą edukacyjną powinni być objęci nie tylko studenci, ale także pracownicy naukowcy wyższych uczelni, którzy również stanowią istotną grupę inicjatorów przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

Kolejnym ograniczeniem młodych i innowacyjnych firm jest problem ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników. Rozwiązanie tej bariery wymagałoby lepszego dostosowania systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb rynku pracy. W tym kontekście należałoby poprawić stopień zintegrowania kompetencji absolwentów uczelni do wymagań gospodarczych w tym przygotowania absolwentów do wniesienia twórczego wkładu w rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Oznaczałoby to potrzebę odpowiedniego ukierunkowania programów kształcenia na zdobywanie wiedzy oraz umiejętności przydatnych w miejscu pracy, a także kompetencji związanych z aktywnym funkcjonowaniem w społeczeństwie.

Szczegółowa analiza procesu uruchomienia badanych podmiotów wskazuje na to, iż fundamentalnym źródłem finansowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy są środki własne poszczególnych zespołów założycielskich. Dodatkowo początkowy kapitał młodych firm najczęściej uzupełniany jest przez instytucje finansowe oraz fundusze strukturalne Unii Europejskiej, które szczególnie istotne okazały się na nieco późniejszym etapie funkcjonowania. I choć badane przedsiębiorstwa nie odczuwały trudności z pozyskiwaniem kapitału, to jednak wyniki postępowania badawczego wskazały na istotną rolę jaką pełni dostęp do finansowania nowego biznesu. W tym zakresie należałoby przeprowadzić kompleksową analizę zakresu wsparcia zarówno tradycyjnych jak i innowacyjnych form przedsiębiorczości w celu stworzenia powszechnych źródeł ich finansowania. Sytuacja ta wymagałaby przegrupowania środków przeznaczonych na wsparcie tej grupy społecznej z uwzględnieniem przedsiębiorczych studentów i absolwentów. W przypadku polskich przedsiębiorstw opartych na wiedzy kluczową rolę powinny odegrać fundusze unijne.

Wyniki postępowania badawczego wskazują również, że współpraca przedsiębiorstw opartych na wiedzy z jednostkami naukowymi należy do rzadkości.

Zdaniem pytanych przedsiębiorców, oni sami nie są do końca przekonani co do słuszności potrzeby kontaktów ze środowiskiem naukowym. W obliczu wyżej opisanych wyników należałoby podjąć próby naprawy relacji obu środowisk w zakresie komercjalizacji wiedzy. W tym zakresie potrzebne są dobrze sprecyzowane strategie działania oraz odpowiednie zespoły kompetentnych specjalistów, którzy pokierują jednostkami naukowymi w stronę przedsiębiorców przynosząc tym samym zadawalające efekty. Tu z pomocą powinno przyjść państwo i poprawnie przeprowadzona reforma szkolnictwa wyższego. Wiele również zależy od naukowców i samych przedsiębiorców. Obie strony muszą zmienić podejście do prowadzonych badań, tj. nastawić się na badania, które będą przydatne dla świata nauki oraz które będą miały zastosowanie w szeroko rozumianym biznesie.

Ostatecznie analiza przypadków pozwoliła zauważyć, że część młodych przedsiębiorstw zmuszona była już od samego początku do aktywnego wychodzenia na rynki międzynarodowe. W tej sytuacji instytucje wspierające młode i innowacyjne firmy powinny dostosować konkretne programy pomocy w tym zakresie. Pożądane byłoby działanie poszerzające wcześniej wspomniane programy edukacyjne szkół wyższych o zakres problematyki umiędzynarodowienia. Oprócz bezpośredniej pomocy zasadne również byłyby działania pośrednie, dotyczące analizy rynków przez wyspecjalizowanych konsultantów czy doradców biznesowych. Dowodem tego są wyniki badań własnych wskazujących na to jak istotną rolę dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy angażujących się na rynkach zagranicznych odgrywają rutyny organizacyjne polegające na śledzeniu zmian właśnie na tych rynkach. Niewiele firm również dokonuje ochrony własności intelektualnej w systemie międzynarodowym. W tym zakresie zasadne stałoby się nie tylko zaangażowanie zagranicznych prawników lub rzeczników patentowych, ale także stworzenie możliwości finansowania tych specjalistycznych usług. Cenną formą wsparcia młodych i innowacyjnych przedsiębiorstw okazałaby się także pomoc w docieraniu do potencjalnych partnerów i kontrahentów zagranicznych.

Reasumując powyższe rekomendacje dla polityki gospodarczej można stwierdzić, że strategie rozwoju przedsiębiorczości innowacyjnej powinny być skoncentrowane nie tylko na dostępie do wiedzy na poziomie uniwersyteckim, ale również na stwarzaniu sprzyjających warunków, które mogą znacząco przyczynić się do stymulacji środowiska innowacyjnego. Za dobry przykład takiej praktyki można uznać program Komisji

Europejskiej *Startup Scaleup* pełniący funkcję akceleratora technologicznego<sup>22</sup>. Wartością dodaną dla uczestników programu jest dostęp do narzędzi i osób, które mogą pomóc przyspieszyć proces wprowadzania innowacji na rynek. Dodatkową formą wsparcia jest również dostęp do obiektów prototypowania, pomoc w licencjonowaniu, dostęp do masowych producentów a także pomoc w pozyskiwaniu funduszy skoncentrowanych na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Wymienione rekomendacje dla właściwych agend rządowych, władz uczelni wyższych czy instytucji wspierających innowacyjne formy przedsiębiorczości z pewnością nie wyczerpują listy możliwych działań, na rzecz usprawniania funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Wskazują natomiast na główne kierunki w jakich te zmiany na lepsze powinny być realizowane. Warto w tym miejscu dodać, iż powyższe rekomendacje nabierają szczególnego znaczenia w tak trudnym dla wielu młodych i innowacyjnych firm okresie spowodowanym pandemią COVID-19. Biorąc pod uwagę dodatkowe obciążenia z jakimi borykają się przedsiębiorstwa w ostatnim czasie, tym bardziej uzasadnione staje się wsparcie początkowej aktywności innowacyjnych przedsiębiorstw.

### **5.2.3. Rekomendacje dla przyszłych badań w obszarze czynników sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

Jak zostało podkreślone we wcześniejszym podpunkcie, dla polityków gospodarczych przedsiębiorczość oparta na wiedzy pozostaje w cieniu priorytetowego kierunku, jakim jest niewątpliwie przedsiębiorczość *high-tech*. Jednak wyniki przeprowadzonych badań własnych wskazują, iż aktywność biznesowa tej grupy również ma istotne znaczenie dla dyfuzji innowacji, a w rezultacie dla maksymalizacji tzw. efektów rozpryskowych (*spillover effects*). Wynika to z faktu, że obiektem ich działań jest kreatywne przetwarzanie wiedzy, w efekcie czego powstają nowe – w szerokim rozumieniu rozwiązania – metody umożliwiające efektywniejsze wykorzystanie istniejącego aparatu wytwórczego, kolejne, doskonalsze generacje produktów, bądź wreszcie stricte nowe produkty. Ważna zatem staje się dalsze rozpoznanie wewnętrznego funkcjonowania tych przedsiębiorstw jak i ich właścicieli, by za pomocą rozmaitych instrumentów wpływać na tempo i kierunki rozwoju tego sektora. Szczególnie istotne okazują się być dalsze badania dotyczące przedsiębiorców wiedzy, gdyż mają oni

---

<sup>22</sup> <http://startup-scaleup.eu/>, data dostępu 28.08.2021.

bowiem większą skłonność do inicjowania ambitnych przedsięwzięć biznesowych, a z racji dobrego przygotowania i znajomości branży także większe szanse na sukces.

Z racji tego wyniki badań własnych oraz metodyka ich przeprowadzenia może stanowić punkt odniesienia dla przyszłych badań empirycznych dotyczących przedsiębiorstw opartych na wiedzy. W tym zakresie z pewnością warto poszerzyć zakres podmiotowy o firmy należące zarówno do tzw. sektorów tradycyjnych jak i świadczących usługi oparte na wiedzy. Zadanie to okazuje się na tyle istotne, gdyż przedstawiony w rozprawie stan badań wskazuje, iż dopiero w ostatnich latach pojawiły się publikacje związane z analizą specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy w mniej innowacyjnych branżach (por. Hirsh-Kreinsen i Schwinge, 2014; Schwinge, 2015; Hodges i Link, 2018). Kolejnym powodem argumentującym obranie tego kierunku jest występujące w literaturze założenie o istnieniu zależności pomiędzy poziomem zmiany bazy zasobowej a burzliwością otoczenia (Cyfert i Krzakiewicz 2019). W „mało burzliwym” otoczeniu zmiany są przewidywalne i mają charakter liniowy, co powoduje, że w przypadku tych zmian dynamiczne zdolności można traktować w kategoriach rutynowych zachowań. Natomiast w turbulentnym otoczeniu (najczęściej w sektorach wysokiej techniki) dynamiczne zdolności przybierają postać prostych, eksperymentalnych i dynamicznych procesów. Dlatego też kolejne badania w tym zakresie mogłyby wskazać różnice w kształtowaniu dynamicznych zdolności, a tym samym wskazać czynniki sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki.

Z racji tego, że w niniejszej pracy uwaga została skupiona na wewnętrznych czynnikach sukcesu, uzupełnieniem wyżej rekomendowanych badań powinna być analiza zewnętrznych czynników, których tematyka w światowej literaturze podejmowana jest stosunkowo rzadko (Radosevici in., 2011). Powodem tego jest wysoki poziom zmienności środowiska zewnętrznego jak i różnorodność specyfik charakteryzujących poszczególne sektory, co sprawia, że określenie listy kluczowych czynników sukcesu dla danego rynku czy regionu jest zadaniem bardzo trudnym. Jednak zdaniem czołowych badaczy z tego obszaru alternatywną strategią do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest balans pomiędzy koncentracją na wewnętrznych zdolnościach, a otwartością na otaczający ich system innowacji, w którym funkcjonują (Malerba i McKelvey, 2010; Lassen i McKelvey 2011; Radosevic i Yoruk, 2013; Malerba i in., 2016).

Przeprowadzone badania własne wskazują na kluczową rolę założycieli jaką ci odgrywają w początkowej fazie funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Jednak badania te nie skupiają się na psychologicznych, socjologicznych czy też kulturowych aspektach owych przedsiębiorców. Zdaniem autora niniejszej pracy wymienione wymiary mogą być przydatne do dalszego wyjaśnienia osiągnięcia powodzenia wśród grupy młodych i innowacyjnych firm.

Ostatecznie w dalszych badaniach warto również podjąć próbę odpowiedzi na pytanie dlaczego wyniki działalności gospodarczej (szczególnie finansowe) przedsiębiorstw opartych na wiedzy objawiają się dużymi wahaniami. W tym kontekście badania własne jak i innych badaczy wskazują, że wzrost młodych i innowacyjnych firm jest nieliniowy, różnorodny i asymetryczny co powoduje, że w pewnym sensie jest procesem przypadkowym i rzadkim (Geroski, 2000; Delmar i Wennberg, 2010). Ustalenia w tym zakresie mogłyby uzupełnić zaprezentowane w pracy rekomendacje dotyczące zapewnienia trwałości wzrostu przedsiębiorstw opartych na wiedzy.



## ANEKS

Tabela 1. Charakterystyka założycieli badanych firm w zakresie poziomu wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz posiadanej wiedzy

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F	Firma G	Firma H	Firma I	Firma J	Firma K	Firma L	
wiek	65	39	59	39	49	59	47	32	49	40	40	39	
wykształcenie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Wykształcenie średnie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	Ukończone wyższe studia magisterskie	
Tytuł zawodowy	Magister inżynier	Magister	Magister inżynier	Magister inżynier	Robotnik wykwalifikowany	Magister inżynier	Magister inżynier	Magister inżynier	Magister inżynier	Magister inżynier	Magister inżynier	Magister inżynier	
Obszar wiedzy specjalistycznej	Wiedza techniczna/inżynierska	Wiedza humanistyczno –społeczna / techniczna	Wiedza techniczna/biznesowa	Wiedza techniczna/biznesowa	Nauki artystyczne/wiedza inżynierska	Wiedza techniczna/inżynierska	Wiedza techniczna/inżynierska	Wiedza techniczna/inżynierska	Wiedza techniczna/inżynierska	Wiedza techniczna/biznesowa	Wiedza techniczna/biznesowa	Wiedza techniczna/biznesowa	
Wcześniejsze doświadczenie zawodowe	Praca na etacie	1. Pracownik naukowo-dydaktyczny w Politechnice Szczecińskiej	1. Praca w rodzinnej firmie zajmującej się remontem maszyn rolniczych		1. Pracownik firmy handlowej 2. Kierownik produkcji w firmie zajmującej się produkcją opakowań	1. Pracownik teatru 2. Pracownik firmy zajmującej się produkcją tekstyliów	1. Konstruktor w firmie produkującej pompy próżniowe 2. Pracownik w firmie zajmującej się serwisem elektroniki	1. Pracownik naukowo-dydaktyczny w Politechnice Szczecińskiej	1. Pracownik firmy zajmującej się serwisem komputerowego	1. Konstruktor w firmie produkującej meble 2. Kierownik działu produkcji w firmie zajmującej się produkcją części elektronicznych	1. Pracownik w firmie zajmującej się sprzedażą odzieży 2. Pracownik w firmie zajmującej się produkcją artykułów chemicznych 3. Kierownik w firmie zajmującej się produkcją sprzętu maszynowego	1. Pracownik firmy zajmującej się gastronomią	1. Pracownik firmy zajmującej budową dróg 2. Pracownik firmy zajmującej się sprzedażą mebli biurowych
	Doświadczenie przedsiębiorcze	1. Właściciel rzemieślniczego zakładu tworzyw sztucznych (produkcja zabawek) 2. Współzałożyciel firmy zajmującej się produkcją elementów elektrotechnicznych		1. Współzałożyciel firmy zajmującej się usługami informatycznymi 2. Współzałożyciel firmy zajmującej się produkcją sprzętu elektronicznego.		1. Właściciel firmy zajmującej się produkcją tekstyliów	1. Współzałożyciel firmy produkującej regulatory temperatury i grzałki do grzejników olejowych					1. Właściciel firmy zajmującej się sprzedażą wyrobów kosmetycznych	
Doświadczenie zawodowe w latach	41	17	21	20	30	35	23	9	25	15	17	16	
Obszar wiedzy, z którego przedsiębiorca czuje potrzebę rozwoju	elektrotechnika	Obszar techniczny/języki obce	Obszar biznesowy	Obszar biznesowy	Obszar biznesowy	Fizyka, matematyka, elektronika, obszar biznesowy	Obszar biznesowy	Obszar biznesowy	Obszar techniczny	Obszar biznesowy	Obszar biznesowy	Obszar biznesowy	

Źródło: badanie własne

Tabela 2. Zakres oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Firma	Wyznacznik sukcesu	Przejawy dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności	Zakres oddziaływania
Firma A	Przetrawianie	Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
		Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą
	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy		identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów		identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii		identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych
	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności		identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
	Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R		identyfikacja procesów produkcyjnych wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski	
Firma B	Przetrawianie	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe (związane z pracą w tej samej branży)	identyfikacja sposobów usprawniających proces uruchamiania działalności gospodarczej
		Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja zagrożeń związanych z obszarem technologii
		Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja rozwiązań pojawiających się problemów organizacyjnych i technicznych
	Wzrost	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe (związane z pracą na etacie)	identyfikacja potrzeb klientów, identyfikacja metod obsługi klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja technologicznych aspektów wyrobów gotowych wpływających na wzrost satysfakcji klientów
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe	identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta
	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski	
	Internacjonalizacja	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na efektywność działalności zagranicznej
		Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	identyfikacja kierunku rozwoju technologii zapewniającego wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa
Firma C	Przetrawianie	Założyciel posiada wysoki poziom wykształcenia	identyfikacja zagrożeń wynikających z interpretacji wiedzy technologicznej
		Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja rozwiązań problemów sfery ogólnobiznesowej

		Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja zagrożeń związanych z obszarem technologii
	Wzrost	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe (związane z pracą w tej samej branży)	identyfikacja partnerów biznesowych mających wpływ na wzrost sprzedaży
		Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja metod produkcji wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe	identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta
		Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
<b>Firma D</b>	Przetrwanie	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja rozwiązań problemów sfery ogólnobiznesowej
		Firma śledzi zmiany na rynku	Identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
	Wzrost	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe (związane z pracą na etacie)	identyfikacja potrzeb klientów, Identyfikacja metod obsługi klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja metod produkcji wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja procesów produkcyjnych wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
		<b>Firma E</b>	Przetrwanie
Firma śledzi zmiany na rynku	Identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy		
Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą		identyfikacja technologicznych aspektów wyrobów gotowych wpływających na wzrost satysfakcji klientów
	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy		identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
	Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe		identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów		identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii		identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych

		Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta
		Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
<b>Firma F</b>	Przetrwanie	Założyciel posiada wysoki poziom wykształcenia	identyfikacja zagrożeń wynikających z interpretacji wiedzy technologicznej
		Firma śledzi zmiany na rynku	Identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
	Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja technologicznych aspektów wyrobów gotowych wpływających na wzrost satysfakcji klientów
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe	identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja procesów produkcyjnych wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
<b>Firma G</b>	Przetrwanie	Założyciel posiada wysoki poziom wykształcenia	identyfikacja zagrożeń wynikających z interpretacji wiedzy technologicznej
		Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja zagrożeń związanych z obszarem technologii
	Wzrost	Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe (związane z pracą na etacie)	identyfikacja potrzeb klientów, Identyfikacja metod obsługi klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Założyciel posiada bogate doświadczenie zawodowe (związane z pracą w tej samej branży)	identyfikacja atrakcyjnych pomysłów biznesowych przekładających się na generowane zyski
		Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja technologicznych aspektów wyrobów gotowych wpływających na wzrost satysfakcji klientów
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe	identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja form wsparcia działalności B+R wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski		

	Internacjonalizacja	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	identyfikacja kierunku rozwoju technologii zapewniającego wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja kierunku specjalizacji branżowej wpływającej na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa
Firma H	Przetrwanie	Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
		Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą
	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy		identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów		identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii		identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych
	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności		identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
	Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R		identyfikacja kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta
	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników		identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
Firma I	Przetrwanie	Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
		Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą
	Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy		identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów		identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii		identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych
	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności		identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
	Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R		identyfikacja procesów produkcyjnych wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników		identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
Firma J	Przetrwanie	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja rozwiązań problemów sfery ogólnobiznesowej
		Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja zagrożeń związanych z obszarem technologii
	Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja metod produkcji wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe	identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji

		Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta
		Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
<b>Firma K</b>	Przetrwanie	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja rozwiązań problemów sfery ogólnobiznesowej
		Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
	Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja technologicznych aspektów wyrobów gotowych wpływających na wzrost satysfakcji klientów, Identyfikacja metod produkcji wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe	identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	identyfikacja kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta
		Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski
<b>Firma L</b>	Przetrwanie	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja rozwiązań problemów sfery ogólnobiznesowej
		Firma śledzi zmiany na rynku	identyfikacja zagrożeń o charakterze rynkowym znajdujących się w otoczeniu firmy
	Wzrost	Założyciel dysponuje specjalistyczną wiedzą	identyfikacja metod produkcji wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Założyciel czuje potrzebę rozwoju swojej wiedzy	identyfikacja praktyk biznesowych wpływających na wzrost sprzedaży
		Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe	identyfikacja modelu biznesowego ukierunkowanego na generowanie zysk
		Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	identyfikacja potrzeb klientów wpływających na wzrost ich satysfakcji
		Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	identyfikacja procesów technologicznych wpływających na wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności	Identyfikacja sposobów wykorzystania technologii wpływających na minimalizację kosztów całkowitych
		Firma posiada formalny dział konstruktorski / dział B+R	Identyfikacja kierunku rozwoju wyrobów gotowych zapewniającego wzrost satysfakcji klienta
Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników	Identyfikacja nowych pomysłów produktowych generujących przyszłe zyski		

Źródło: badanie własne.

Tabela 3. Zakres oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Firma	Wyznacznik sukcesu	Przejawy dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności	Zakres oddziaływania
Firma A	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
	Internacjonalizacja	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych
Firma B	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie potencjału konkurencyjnego
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wyróżnienie się na tle konkurencji, wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów, budowa relacji z klientami poprzez wspólne tworzenie rozwiązania
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
	Internacjonalizacja	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych
Firma C	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie potencjału konkurencyjnego
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
Internacjonalizacja	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	Spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych	
Firma D	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów

		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
<b>Firma E</b>	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wyróżnienie się na tle konkurencji, Wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów, budowa relacji z klientami poprzez wspólne tworzenie rozwiązania
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej, wzrost jakości produktów oraz zwiększenie elastyczności produkcji, zastosowanie nowoczesnego wyposażenia
<b>Firma F</b>	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie potencjału konkurencyjnego
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
<b>Firma G</b>	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wyróżnienie się na tle konkurencji, Wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów, budowa relacji z klientami poprzez wspólne tworzenie rozwiązania
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej, wzrost jakości produktów oraz zwiększenie elastyczności produkcji, zastosowanie nowoczesnego wyposażenia
	Internacjonalizacja	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	umocnienie działań firmy na rynkach zagranicznych, budowa rozpoznawalności i reputacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych
		Firma wdraża nowe metody marketingowe	wzrost rozpoznawalności produktów firmy na rynkach zagranicznych
<b>Firma H</b>	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie potencjału konkurencyjnego
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu



	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
Firma I	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie potencjału konkurencyjnego
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
	Internacjonalizacja	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych
Firma J	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
	Internacjonalizacja	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	spełnienie norm i standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych
Firma K	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	dywersyfikacja źródeł przychodu
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów
		Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej
	Internacjonalizacja	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	umocnienie działań firmy na rynkach zagranicznych, budowa rozpoznawalności i reputacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych
Firma L	Przetrwanie	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie potencjału konkurencyjnego
	Wzrost	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty	zwiększenie użyteczności produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów
		Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	Wyróżnienie się na tle konkurencji, Wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów, budowa relacji z klientami poprzez wspólne tworzenie rozwiązania
		Firma wdraża nowe lub znacząco	zwiększenie możliwości produkcyjnych/wzrost

		udoskonalone metody produkcji	produktywności, redukcja kosztów działalności produkcyjnej, wzrost jakości produktów oraz zwiększenie elastyczności produkcji, zastosowanie nowoczesnego wyposażenia
--	--	-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: badanie własne

Tabela 4. Zakres oddziaływania dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy

Firma	Wyznacznik sukcesu	Przejawy dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy	Zakres oddziaływania
Firma A	Wzrost	Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
	Internacjonalizacja	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	uzyskanie dostępu do wiedzy o możliwościach występujących na rynkach zagranicznych, uzyskanie rekomendacji wspomagających proces umiędzynarodowienia
Firma B	Wzrost	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
Firma C	Wzrost	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	redukcja kosztów pozyskiwania informacji
		Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych, wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma współpracuje z jednostkami naukowymi	uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych, wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma angażuje się w alianse strategiczne	uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych, wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
Firma D	Wzrost	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	redukcja kosztów pozyskiwania informacji
		Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
Firma E	Wzrost	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	uzyskanie dostępu do potencjalnych klientów
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
Firma F	Przetrwanie	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	zdobycie wiedzy dotyczącej sposobów rozwiązywania problemów
	Wzrost	Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
Firma G	Wzrost	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	redukcja kosztów pozyskiwania informacji
		Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	zwiększenie szansy pozyskania klientów, uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych, wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma współpracuje z jednostkami naukowymi	uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych, wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma angażuje się w alianse strategiczne	uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych, wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma zleca badania podmiotom zewnętrznym	uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej wpływającej na rozwój produktów gotowych, wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych

<b>Firma H</b>	Wzrost	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	nawiązanie współpracy biznesowej z uczestnikami należącymi do tej samej sieci kontaktów
		Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	wzrost jakości wyrobów gotowych, usprawnienie transakcji sprzedażowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
	Internacjonalizacja	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	wzrost wiarygodności firmy na rynkach zagranicznych
<b>Firma I</b>	Wzrost	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	redukcja kosztów pozyskiwania informacji
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
<b>Firma J</b>	Przetrwanie	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą	zdobycie wiedzy dotyczącej sposobów rozwiązywania problemów
	Wzrost	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	wzrost jakości wyrobów gotowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
<b>Firma K</b>	Wzrost	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	uzyskanie rekomendacji wspomagających sprzedaż wyrobów gotowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych
<b>Firma L</b>	Wzrost	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi	dostęp do skutecznych narzędzi marketingowych
		Firma zakupuje prawa autorskie	zwiększenie produktywności, redukcja kosztów całkowitych

Źródło: badanie własne

## BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z. J., Armington, C., & Zhang, T. (2007). The determinants of new-firm survival across regional economies: The role of human capital stock and knowledge spillover. *Papers in Regional Science*, 86(3), 367-391.
- Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic management journal*, 22(6-7), 521-543.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. OUP Oxford.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, 38(7), 995-1018.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of business venturing*, 21(2), 195-215.
- Audretsch, D. B. (1991). New-firm survival and the technological regime. *The review of Economics and Statistics*, 441-450.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M., & Lazear, E. (2010). *Entrepreneurship and growth. Knowledge Intensive Entrepreneurship and Innovation Systems*, 309-320.
- Audretsch, D., & Aldridge, T. (2008). Review of radical innovation in small and large firms. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 6(4), 241-254.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research policy*, 32(2), 255-276.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand, s. 4-14.
- Baruk, J. (2006). Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Toruń, Wyd. Adam Marszałek.

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.
- Bhide, A.V. (2000). *The Origin and Evolution of New Business*, Oxford: Oxford University Press.
- Blacker, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., & Sharma, D. D. (2002). Knowledge and time: a forgotten factor in the internationalisation process of firms. In *Critical perspectives on internationalisation* (pp. 263-283). Pergamon Press.
- Boccardelli, P., & Magnusson, M. G. (2006). Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162-174.
- Boguszewicz-Kreft, M., & Złotowska, G. (2009). Niematerialne czynniki sukcesu przedsiębiorstw usługowych. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 4, 117-131.
- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7-23.
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2009). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management*.
- Brännback, M., Carsrud, A., & Renko, M. (2003). Knowledge intensive entrepreneurship: networking within and across boundaries. In *Frontiers of Entrepreneurship Research proceedings of the Babson-college Kauffman foundation entrepreneurship research conference* (pp. 4-8).
- Broberg, O., Axelsson, A. S., & Sjöblom, G. (2013). Entrepreneurial exploitation of creative destruction and the ambiguity of knowledge in the emerging field of digital advertising. In *How Entrepreneurs do What they do*. Edward Elgar Publishing, s. 105–118.
- Brouwer, E., & Kleinknecht, A. (1996). Firm size, small business presence and sales of innovative products: a micro-econometric analysis. *Small Business Economics*, 8(3), 189-201.
- Buenstorf, G., & Klepper, S. (2009). Heritage and agglomeration: the Akron tyre cluster revisited. *The Economic Journal*, 119(537), 705-733.
- Burger-Helmchen, T. (2008). Plural-entrepreneurial activity for a single start-up: A case study. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 94-102.
- Burisch, R., Wohlgemuth, V. (2013). Blind Spot of Dynamic Capabilities: A System Theoretic Perspective, presented at the 13th Annual Conference of the European Academy of Management, Istanbul, Turkey.
- Carland, J. C., & Carland, J. W. (1992). Managers, small business owners and entrepreneurs: The cognitive dimension. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(2), 55.

- Carmel, E., & De Fontenay, C. (2002). *Issues facing Israeli high tech firms as they internationalize: The case of R&D location*. Melbourne Business School, University of Melbourne.
- Cassiman B., Golovko E. (2007). *Innovation and the Export-Productivity Link*, IESE Business Scholl - University of Navarra Working Paper No. 688.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of business research*, 60(5), 426-437.
- Chen, Y. S., James Lin, M. J., & Chang, C. H. (2006). The influence of intellectual capital on new product development performance—the manufacturing companies of Taiwan as an example. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1323-1339.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of management*, 30(3), 377-395.
- Cichowski, L. (2005). Małe i średnie przedsiębiorstwa a innowacje. T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, s.123.
- Cieślik, J. (2010). *Przedsiębiorczość dla ambitnych: jak uruchomić własny biznes*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Cieślik, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Cieślik, J., Guliński, J., Matusiak, K. B., & Skala-Poźniak, A. (2011). Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s.28.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.
- Cooper, A. C., & Bruno, A. V. (1977). Success among high-technology firms. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks CA/USA: SAGE Publications.
- Crowther, D., Lancaster, G. (2009). *Research Methods: A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2019). *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
- Czakon W. (red.). 2015, *Podstawy metodologii badań naukowych, wydanie III rozszerzone*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon, W. (2005). Procesowe podejście do badania efektywności [w:] *Efektywność—rozważania nad istotą i pomiarem*. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1060).

- Czubasiewicz H. (2009). Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa.
- Ćwiklicki, M., Urbaniak, A. (2019). *Studium przypadku w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Dahl, M.S., Reichstein, T. (2007). Are you experienced? Prior experience and the survival of new organization. *Industry and Innovation*, 15(5), 497-511.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic management journal*, 29(5), 519-543.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T.H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 24.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- de Jong, J. P., & Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research policy*, 35(2), 213-229.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business venturing*, 15(3), 211-229.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of business venturing*, 19(3), 385-410.
- Delmar, F., & Wennberg, K. (2010). *Knowledge intensive entrepreneurship: The birth, growth and demise of entrepreneurial firms*. Edward Elgar Publishing.
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of knowledge management*, 10(1), 32-43.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*, 28(1), 57-67.
- Domańska, K. (2009). Kim jest prosument, *Marketing w praktyce*, nr 2, s. 35-38.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.
- Doutriaux, J. (1992). Emerging high-tech firms: how durable are their comparative start-up advantages?. *Journal of business venturing*, 7(4), 303-322.
- Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and innovation: Practice and principles*. NY: Harper Business.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Duliniec, E. (2011). Koncepcje przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 245(1-2), 63-80.



- Dyduch, W. (2013). Twórcza strategia organizacji. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*.
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters, (1993). McKinsey and Co. and Australian Manufacturing Council.
- Eurostat, (2014). Indicators of High-tech industry and knowledge – intensive services, Annex 3 – Hightech aggregation by NACE Rev. 2.
- Evers, N. (2011). International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 502–528.
- Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761.
- Fariborzi, H., & Keyhani, M. (2018). Internationalize to live: a study of the post-internationalization survival of new ventures. *Small Business Economics*, 50(3), 607-624.
- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1989). Incubators and performance: A comparison of high-and low-growth high-tech firms. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 429-442.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Flaszewska, S., Lachiewicz, S. (2013). Przedsiębiorczość technologiczna we współczesnej gospodarce [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.). *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, s. 11-24.
- Florezak, W. (2009). Koncepcja wzrostu endogenicznego i gospodarki opartej na wiedzy w naukach ekonomicznych. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, (80), 215-236.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Innovation*. Frances Pinter, London.
- Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, (2010). Pentor, Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw, Warszawa, s.6.
- Gailly, B., François, D., Diambeidou, M. B., Verleysen, M., & Wertz, V. (2004). The growth trajectories of start-up firms: an exploratory study. *In ESU Entrepreneurship Conference*, Twente.

- Ganotakis, P. (2012). Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Business Economics*, 39(2), 495-515.
- Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P. (2006). New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13(1), 1-20.
- Geroski, P. A. (2000). 'The Growth of Firms in Theory and Practice' in Foss, N. and Malinke, V.(ed.), *New directions in economic strategy research*. Oxford University Press.
- Gifford, E., Buenstorf, G., Ljungberg, D., McKelvey, M., & Zaring, O. (2021). Variety in founder experience and the performance of knowledge-intensive innovative firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 31(2), 677-713.
- Gimenez-Fernandez, E. M., Sandulli, F. D., & Bogers, M. (2020). Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms. *Research Policy*, 49(10), 1040-1049.
- Glinka, B., & Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Wolters Kluwer.
- Głodek, P. (2018). *Akademicki spin off. Wiedza, zasoby i ścieżki rozwoju*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Głodek, P., Guliński, J. (2011). Firma odpryskowa [w:] Matusiak B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. PARP, Warszawa.
- Gompers, P., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2005). Entrepreneurial spawning: Public corporations and the genesis of new ventures, 1986 to 1999. *The journal of Finance*, 60(2), 577-614.
- Grabowska, M., Drygas, M. (2010). Determinanty sukcesu przedsiębiorstw. *Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*. Konferencja KZZ Zakopane 2010 - Artykuły. Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 515-524.
- Grande, J. (2011). New venture creation in the farm sector—Critical resources and capabilities. *Journal of Rural Studies*, 27(2), 220-233.
- Groen, A. J. (2005). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/multi dimensional approach. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 69-88.
- Grudzewski, W., Hejduk, I. (2008) *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Warszawa, Difin, s. 80, 106-108, 243.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (red.) (2000). *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Gurbała, M. (2007). Przemysł zaawansowanej technologii w Polsce. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, (3), 59-64.
- Gurteen, D. (2006). The Gurteen perspective: taking responsibility. *Inside Knowledge*, 10(1), 1-2.
- GUS, (2013). *Nauka i technika w 2012 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Hamrol, M. (2010). *Analiza finansowa. Ujęcie sytuacyjne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

- Harveston, P. D., Kedia, B. L., & Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1), 92-99.
- Hayton, J. C. (2005). Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35(2), 137-155.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hellmann, T. (2007). When do employees become entrepreneurs?. *Management science*, 53(6), 919-933.
- Hermanson, I., McKelvey, M., & Zaring, O. (2018). The evolution and embeddedness of knowledge-intensive entrepreneurial firms in creative industries: Contrasting experienced and non-experienced entrepreneurs in the Swedish fashion industry. *European Planning Studies*, 26(12), 2387-2406.
- Hirsch-Kreinsen H., Schwinge I. (2010). Knowledge-Intensive Entrepreneurship in Low-Tech Sectors – Preliminary Hypotheses and First Empirical Evidence, *Materiały Konferencji Naukowej pt. DIME/AEGIS Athens Conference*, s. 6.
- Hirsch-Kreinsen, H., & Schwinge, I. (Eds.). (2014). *Knowledge-intensive entrepreneurship in low-tech industries*. Edward Elgar Publishing.
- Hirsch-Kreinsen, H., Schwinge, I. (2016). Knowledge-intensive entrepreneurship in low-technology industries [w:] Malerba F., Caloghirou Y., McKelvey M., Radosevic S., *Dynamics of Knowledge-Intensive Entrepreneurship. Business strategy and public policy*, Routledge, London and New York, s. 216.
- Hodges, N.J., Link, A.N. (2018). *Knowledge-intensive entrepreneurship. An Analysis of the European Textile and Apparel Industries. International Studies in Entrepreneurship*. Springer.
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.
- Ito, K. (2012). Sources of Learning-by-Exporting Effects: Does Exporting Promote Innovation? *ERIA Discussion Paper 2012-06*. Jakarta, Indonesia: ERIA.
- Iwai, K. (2000). A contribution to the evolutionary theory of innovation, imitation and growth. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(2), 167-198.

- Jaegers, T., Lipp-Lingua, C., Amil, D. (2013) High-Technology and Medium-High Technology Industries Main Drivers of EU-27's Industrial Growth, Eurostat Statistic in focus, dostępne na <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> dostęp 23.03.2018
- Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016). Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. *R&D Management*, 46(4), 797-811.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jasiński, A.H. (2006). *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa, s. 41.
- Jin, J., Zhang, Z., & McKelvey, M. (2015). The emergence of knowledge-intensive entrepreneurship in China: four start-up companies in nanotechnology in Suzhou. *In Innovation Spaces in Asia*. Edward Elgar Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Karagouni, G., Kalesi, M. (2011). Knowledge intensive entrepreneurship and dynamic capabilities in low-tech SMEs: Evidence from the Greek food sector, MIBES Transaction On Line electronic version available at <http://mibes.teilar.gr>, ISSN 1790-9899, Vol. 5/2, s. 1-19.
- Katz, J. A., Safranski, S. R., & Khan, O. (2003). Virtual instant global entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 43-57.
- Kessler, A., Korunka, C., Frank, H., & Lueger, M. (2012). Predicting founding success and new venture survival: A longitudinal nascent entrepreneurship approach. *Journal of Enterprising Culture*, 20(01), 25-55.
- Kessler, A., Korunka, C., Frank, H., & Lueger, M. (2012). Predicting founding success and new venture survival: A longitudinal nascent entrepreneurship approach. *Journal of Enterprising Culture*, 20(01), 25-55.
- Khan, Z., & Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149-160.
- Klepper, S., & Sleeper, S. (2005). Entry by spinoffs. *Management science*, 51(8), 1291-1306.
- Klepper, S. (2002). Firm survival and the evolution of oligopoly. *RAND journal of Economics*, 37-61.
- Klofsten M. (2010). *The Business Platform, Entrepreneurship & Management in the Early Stages of a Firm's Development*, Luxembourg, TII.
- Kobyłko, G., Morawski, M. (2006). *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.

- Koch, A., & Strotmann, H. (2006). Determinants of innovative activity in newly founded knowledge intensive business service firms. *In Entrepreneurship in the Region* (pp. 195-224). Springer, Boston, MA.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Korpysa, J. (2016). *Przedsiębiorczość jako proces tworzenia i funkcjonowania akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s.16.
- Kowalski, T. (2011). Pojęcie i cechy pracownika wiedzy. *Studia Lubuskie*, 7, 309-323.
- Kozarzewski, P. (2002). Psychospołeczny portret mikro przedsiębiorców, [w:] *Mikro przedsiębiorstwa-sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, [red.:] E. Balcerowicz, Wydawnictwo Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE, Warszawa.
- Kozioł, K. (2006). Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii. *Przegląd Organizacji*, (5), 21-23.
- Kraśnicka, T. (2011). Mierniki sukcesu MSP [w:] *Źródła sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4/2, Sopot, s. 201.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of entrepreneurship research*, 129-163.
- Kurczewska, A. (2008). *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw. Problemy ekonomii i polityki gospodarczej* (Materiały konferencyjne), 119-126.
- Kurczewska, A. (2013). *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kwiatkowska, A. (2015). *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*. Warszawa: Difin.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Lachiewicz, S. (2013). Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 149-161.
- Lassen, A.H., McKelvey, M. (2011). *Conceptualizing knowledge-intensive entrepreneurship: a literature review for analyzing case studies and defining policy implications*. AEGIS Deliverable 7.2.1. Delivered to EU Commission and at AEGIS webpage.
- Lassen, A.H., McKelvey, M., Slepniow, D. (2012). *Strategies for international development in knowledge intensive new ventures: implications for Asian-European collaboration*, paper presented at the 28th annual Euro-Asia Management Studies Association Conference, Strategies of International Development in Euro-Asian Business, University of Gothenburg, Gothenburg, Sweden.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.

- Lichtman, M. (2014). *Qualitative Research for the Social Sciences*. Thousand Oaks, CA/USA: SAGE Publications.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Lisiński, M. (2011). Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, (4/2), 223-231.
- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, 15(1), 59-71.
- Lööf, H., Larijani, P. N., Cook, G., & Johansson, B. (2015). Learning-by-exporting and innovation strategies. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(1-2), 52-64.
- Luostarinen, R., Gabrielsson, M. (2002). *Globalization and global marketing. Strategies of born globals in SMOPEC*, <http://www.aueb.gr/deos/EIBA/2002.files/PAPERS/C33.pdf>
- Lynskey, M. J. (2004). Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms. *International Small Business Journal*, 22(2), 159-196.
- Madsen, H., Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (2003). Knowledge-intensive entrepreneurship and human capital. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Majewska-Opiełka, I. (2007). *Sukces firmy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Malerba, F. (Ed.). (2004). *Sectoral systems of innovation: concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe*. Cambridge University Press., s. 11-42.
- Malerba, F. (Ed.). (2010). *Knowledge intensive entrepreneurship and innovation systems: Evidence from Europe* (Vol. 48). Routledge.
- Malerba, F., & McKelvey, M. (2019). Knowledge-intensive innovative entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(6), 555-681.
- Malerba, F., Caloghirou, Y., McKelvey, M., & Radosevic, S. (2016). *Dynamics of knowledge-intensive entrepreneurship. Business strategy and public*. Routledge, London.
- Malerba, F., McKelvey, M. (2010). *Conceptualizing knowledge intensive entrepreneurship: concept and models*, *Materiały Konferencji Naukowej pt. DIME-AEGIS – LIEE/NTUA*, Ateny.
- Malewska, K., & Sajdak, M. (2017). Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa. W: K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 149-161.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard:: Refining the search for organizational success measures. *Long range planning*, 36(2), 187-204.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
- Matejun, M. (2011). Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa, w:

- Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- McGrath, P. (2005). Thinking differently about knowledge-intensive firms: Insights from early medieval Irish monasticism. *Organization*, 12(4), 549-566.
- McKelvey, M., Lassen, A. H. (2013a). *Managing Knowledge Intensive Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.
- McKelvey, M., Lassen, A. H. (2013b). *How Entrepreneurs Do What They Do: Case Studies of Knowledge Intensive Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- McKelvey, M., Ljungberg, D., & Lassen, A. H. (2016). Structuring the Process of Knowledge-intensive Entrepreneurship: Empirical evidence and descriptive insights from 86 AEGIS case studies. In *Dynamics of Knowledge Intensive Entrepreneurship: Business Strategy and Public Policy*. Routledge.
- McKelvey, M., Zaring, O., & Szücs, S. (2019). Conceptualizing evolutionary governance routines: Governance at the interface of science and technology with knowledge-intensive innovative entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 30(3), 591-608.
- McKelvey, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63-S80.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Michna, A., Kaźmierczak, J. (2020). *Przemysł 4.0 w organizacjach. Wyzwania i szanse*. CeDeWu, Warszawa.
- Mikuła, B., (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mikuła, B., (2007). Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 5-16.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing efficient organisations*, Prentice-Hall, NJ: Englewood Cliffs.
- Mińska-Struzik, E. (2014) *Od eksportu do innowacji. Uczenie się przez eksport polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 34.
- Morawski, M. (2009). *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa, s. 42
- Morris, T. (2001). Asserting property rights: Knowledge codification in the professional service firm. *Human relations*, 54(7), 819-838.

- Motley, L.B. (2007). Finding a metric that gauges success, *Bank Marketing*, vol. 39, iss. 6.
- Mroczko, F. (2004). Ryzyko innowacji opartej na wiedzy, [w:] E. Urbańczyk, *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Kreos, Szczecin, s. 923.
- Myers, M. (2019). *Qualitative research in business and management*. SAGE. Londyn.
- Najda-Janoszka, M. (2016). *Dynamic capability – based approach to value appropriation*. Jagiellonian University Press, Kraków.
- Neergaard, H., & Madsen, H. (2004). Knowledge intensive entrepreneurship in a social capital perspective. *Journal of enterprising culture*, 12(02), 105-125.
- Newbert, S.L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective, *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55–77.
- Niedbalska, G., Kudrycka, I., Isajew, J., & Rejn, B. (1999). Definicje pojęć z zakresu statystyki, nauki i techniki. *GUS*, Warszawa. S. 98.
- Niedzielski, P., Rychlik, K., Markiewicz, J. (2008). Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju, *IV Konferencja Naukowa z cyklu „wiedza i innowacje” Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki*, Kraków.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- Norton, R. S. K., & Kaplan, R. (2001). *Strategiczna karta wyników, Jak przelożyć strategię na działanie*. Warsaw: PWN.
- OECD (2007). *Science, Technology and Industry Scoreboard*, s. 220.
- OECD (2013), *Entrepreneurship at a Glance*, Paris: OECD.
- OECD (2015), *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*, OECD Publishing, Paris.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Oxford Dictionaries (2010), *Oxford Dictionary of English*, Oxford University Press.
- Palangkaraya, A. (2012). The link between innovation and export: Evidence from Australia's small and medium enterprises. *ERIA Discussion Paper*, 8.
- Paton, S. (2009). Cutting through the confusion of contemporary work. *Journal of Knowledge Management*.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information systems research*, 17(3), 198-227.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.



- Perechuda, K., & Stosik, A. (2003). Zarządzanie wiedzą w małej firmie. *Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 362-370.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956.
- Phillips, D. J. (2002). A genealogical approach to organizational life chances: The parent-progeny transfer among Silicon Valley law firms, 1946–1996. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 474-506.
- Piasecki, B. (red.) (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, WN PWN, Warszawa.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość*. Podstawy teoretyczne. Wydanie drugie. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- Pietrasieński, P. (2005). *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2002). Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa [w:] W. Cieśliński, *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych, s. 86.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2012). Praca oparta na wiedzy [w:] B. Mikula (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Piórkowska, K. (2014). Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego–czy to tylko retoryka. W: R. Krupski (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, 27(2), 129-137.
- Piórkowska, K. (2017). Zdolności dynamiczne: zamysł badań na wielu poziomach analizy [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEP, Poznań, s.11.
- Podręcznik Oslo. (2005). *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Eurostat, Paryż.
- Pomykalski, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa-Łódź, s. 89.
- Porter, M. E. (2010). *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów, tłum.* Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.

- Poznańska, K., (2017). Start-upy technologiczne – specyfika i sposoby ich tworzenia [w:] A. Kołakowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*. Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa.
- Preissl, B. (2000). Service innovation: what makes it different? Empirical evidence from Germany. In *Innovation systems in the service economy*. Springer, Boston, MA. Boston: Kluwer, 125–148.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. (2016). Dynamic capabilities in young knowledge-intensive firms. An empirical approach. [w:] F. Malerba i inni (ed.), *Dynamics of Knowledge-Intensive Entrepreneurship. Business strategy and public policy*, Routledge, London and New York. 263-288.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Radosevic, S. and E. Yoruk (2016). Entrepreneurial Orientation of Knowledge-based Enterprises in Central and East Europe. In: *Dynamics of Knowledge Intensive Entrepreneurship: Business Strategy and Public Policy*. Ed. by F. Malerba, Y. Caloghirou, M. McKelvey, and S. Radosevic. Abingdon: Routledge. 327–368.
- Radosevic, S., & Savic, M. (2010). Knowledge-intensive entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Results of a firm-level survey. In *Knowledge Intensive Entrepreneurship and Innovation Systems* (pp. 222-242). Routledge. 198–218.
- Radosevic, S., & Yoruk, E. (2013). Entrepreneurial propensity of innovation systems: Theory, methodology and evidence. *Research Policy*, 42(5), 1015-1038.
- Radosevic, S., Yoruk, E., Edquist, C., & Zabala, J. M. (2012). Innovation Systems and Knowledge-intensive Entrepreneurship: Analytical Framework and Guidelines for Case Study Research. *Circle*. Lund University, s. 7-9.
- Ramirez, Y. W., & Steudel, H. J. (2008). Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework. *Journal of Intellectual Capital*.
- Raport Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs. (2020). PwC.
- Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2020. (2020). PARP, Warszawa, s. 33-51.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2011). Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (*high-tech*), *Przegląd Organizacji*, Nr 2, s. 26.
- Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015). Impact of dynamic capabilities on firm performance: Moderating role of organizational competencies. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 20-42.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.

- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International business review*, 14(2), 147-166.
- Robertson, P.L., Smith, K., von Tunzelman, N. (2009). Innovation in Low-and Medium-Technology Industries, *Research Policy*, 38(3), s. 441-446.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research policy*, 31(7), 1053-1067.
- Rothaermel, F. T., & Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic management journal*, 29(1), 47-77.
- Różański, J., & Voytovich, N. (2019). Transfer technologii w procesach innowacyjnych przedsiębiorstwa. *Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego*, s. 54.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
- Sarkar, S., Coelho, D. M., & Maroco, J. (2016). Strategic orientations, dynamic capabilities, and firm performance: an analysis for knowledge intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(4), 1000-1020.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles* (Vol. 1, pp. 161-174). New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Schumpeter, J. A. (1995). *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Warszawa, PWN.
- Schwinge, I. (2015). *The paradox of knowledge-intensive entrepreneurship in low-tech industries: evidence from case studies of the German textile industry*. Springer.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing, s. 3.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shenkar, O. (2010). Copycats: How smart companies use imitation to gain a strategic edge. *Strategic Direction*.
- Sikorski, Cz. (2007). *Drogi do sukcesu, Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Skala, A. (2014). Nowa metoda identyfikacji przedsiębiorstw wysokiej technologii na przykładzie Warszawy. *Modern Management Review*, 21(4).

- Skrzypek, E. (2002). Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. EJB, Kraków, s. 679.
- Smith, K. (2000). *What is the knowledge economy? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases* (pp. 15-17). Sydney, Australia: AEGIS, University of Western Sydney.
- Snively, S. (2010). Measuring up. *The Chartered Accountants Journal*, 89(5), 34-35.
- Sokół, B. (2002). Szkolenie i rozwój pracowników, [w:] U. Gołaszewska-Kaczan, *Proces kadrowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 67.
- Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (2002). Technological opportunism and radical technology adoption: An application to e-business. *Journal of marketing*, 66(3), 47-60.
- Stam, E., & Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small business economics*, 33(1), 77-89.
- Stam, E., Gibcus, P., Telussa, J., & Garnsey, E. W. (2008). Employment growth of new firms. *Centre for Technology Management (CTM) Working Paper*, (2008/02).
- Starbuck, W.H. (1992). Learning by knowledge intensive firms, *Journal of Management Studies*, 29:6.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Doubleday.
- Stinchcombe, A. (1965). *Social structure and organizations* [w:] Handbook of organizations. JG March (ed.), 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial survival. *Small business economics*, 28(1), 87-104.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Sveiby, K. E., Riesling, A. (1986). *Kunskapsföretaget – Seklets Viktigaste Ledarutmaning?* Malmö: Liber AB.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. s. 64.
- Trajtenberg, M. (2001). Innovation in Israel 1968–1997: a comparative analysis using patent data. *Research Policy*, 30(3), 363-389.

- uit Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of knowledge management*.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013). Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), 389-402.
- Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of small business management*, 42(4), 347-363.
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26-44.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 247-270.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of management*, 26(2), 327-345.
- Winch, G., Schneider, E. (1993). Managing the knowledge-based organization: the case of architectural practice, *Journal of Management Studies*, 30 (6), s. 923-937.
- Winter S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), s. 991-995.
- Witt, U., & Zellner, C. (2005). *Knowledge-based entrepreneurship: the organizational side of technology commercialization* (No. 0504). Papers on Economics and Evolution.
- Włosiński, W. K., & Szerenos, A. (2006). Klastry wysokotechnologiczne na Mazowszu-wyniki badań. *Organizacja i Kierowanie*, (3), 79-92.
- Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 791-806.
- Wysokińska, Z. (2001). *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Łódź, s. 173.
- Yin, R.K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Yin, R.K., (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, wyd. 4, Sage Publications, Los Angeles.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.

- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Organizacja działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach innowacyjnych, [w:] Stabryła A. Makłus T. (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Mfiles. pl, Kraków, s. 209 – 221.
- Zaring, O., S. Stefan, and M. McKelvey (2018). *Building Regional Innovation Capacity: Linking Knowledge-intensive Innovative Entrepreneurship and Innovation Governance*. Working paper at Institute of Innovation and Entrepreneurship, University of Gothenburg, Sweden.
- Zięba, K. (2016). *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Żak, K. (2014). Budowanie relacji z klientem w warunkach gospodarki opartej na wiedzy [w:] A.P., Balcerzak, *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu, Toruń, s.135-145.

## **SPIS RYSUNKÓW**

Rysunek 1. Istota przedsiębiorczości innowacyjnej.....	13
Rysunek 2. Charakterystyka przedsiębiorczości technologicznej.....	15
Rysunek 3. Charakterystyka przedsiębiorczości akademickiej.....	16
Rysunek 4. Charakterystyka przedsiębiorczości opartej na wiedzy.....	18
Rysunek 5. Charakterystyka przedsiębiorczości intelektualnej .....	19
Rysunek 6. Charakterystyka przedsiębiorczości korporacyjnej.....	20
Rysunek 7. Przejawy innowacyjnej przedsiębiorczości.....	23
Rysunek 8. Podział przedsiębiorstw w zależności od poziomu wykorzystania wiedzy i poziomu innowacyjności.....	33
Rysunek 9. Proces uczenia się przez eksport.....	45
Rysunek 10. Stopa przeżycia europejskich przedsiębiorstw w pierwszych 5 latach działalności (%).....	57
Rysunek 11. Kryteria doboru przypadków do badania .....	96
Rysunek 12. Charakterystyka przyjętej procedury badawczej.....	98
Rysunek 13. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie pośredni-bezpośredni .....	175
Rysunek 14. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności wykorzystywania sposobności na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie: pośredni-bezpośredni ...	177
Rysunek 15. Charakter oddziaływania dynamicznych zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy na sukces badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w zakresie: pośredni-bezpośredni .....	179

## **SPIS TABEL**

Tabela 1. Wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwach młodych i dojrzałych .....	34
Tabela 2. Operacjonalizacja dynamicznych zdolności .....	91
Tabela 3. Rodzaje działalności produkcyjnej przyjęte w badaniu .....	94
Tabela 4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw .....	102
Tabela 5. Lata regresowe w zakresie osiągniętych przychodów ze sprzedaży w badanych firmach .....	111
Tabela 6. Dynamika wskaźników finansowych badanych firm w latach 2012-2015 .....	114
Tabela 7. Liczba pracowników badanych firm w latach 2013-2016 .....	115
Tabela 8. Dodatkowe formy internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	124
Tabela 9. Dynamiczne zdolności zidentyfikowane w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy .....	128
Tabela 10. Ocena istotności dynamicznych zdolności dla osiągnięcia sukcesu w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy .....	130
Tabela 11. Ocena występujących dynamicznych zdolności w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy .....	131
Tabela 12. Ocena dynamicznych zdolności w badanych przedsiębiorstwach opartych na wiedzy – z uwzględnieniem oceny niewystępujących dynamicznych zdolności .....	134
Tabela 13. Struktura poziomów wykształcenia pracowników w badanych firmach .....	150
Tabela 14. Ochrona własności intelektualnej badanych firm .....	158



## ZAŁACZNIK 1 - KWESTIONARIUSZ


<b>Firma:</b>	
<b>Imię i Nazwisko</b>	
<b>Stanowisko</b>	
<b>Data przeprowadzenia wywiadu</b>	
<b>Godzina rozpoczęcia wywiadu</b>	

PRZETRWANIE						
1.	Jak określiłby Pan grupę klientów firmy?	<input type="checkbox"/> mała grupa klientów (wysoka koncentracja) <input type="checkbox"/> duża grupa klientów (niska koncentracja)				
2.	Jaki jest główny kanał sprzedażowy w Pana firmie?	<input type="checkbox"/> B2B ( <i>business to business</i> ) <input type="checkbox"/> B2C ( <i>business to consumer</i> )				
3.	Jak określiłby Pan poziom konkurencji w Pana branży?	<input type="checkbox"/> wielu konkurentów <input type="checkbox"/> kilku konkurentów <input type="checkbox"/> brak konkurencji				
4.	Czy poniżej wymienione czynniki stanowią barierę w Pana firmie? Proszę dokonać oceny w skali od 1 (zdecydowanie nie) do 5 (zdecydowanie tak).	1-zdecydowanie nie	2-raczej nie	3-trudno powiedzieć	4-raczej tak	5-zdecydowanie tak
	<input type="checkbox"/> trudność ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników					
	<input type="checkbox"/> trudność związana z pozyskaniem kapitału					
	<input type="checkbox"/> trudność w nawiązaniu współpracy z partnerem naukowym/biznesowym					
	<input type="checkbox"/> brak odpowiedniego know-how					
5.	Co skłoniło Pana do podjęcia własnej działalności gospodarczej?	<input type="checkbox"/> posiadanie wiedzy na temat rynku <input type="checkbox"/> posiadanie specjalistycznej wiedzy technicznej <input type="checkbox"/> dążenie do zaspokojenia potrzeby na rynku <input type="checkbox"/> osiągnięcie sukcesu materialnego <input type="checkbox"/> realizacja ambicji zawodowych <input type="checkbox"/> dążenie do niezależności <input type="checkbox"/> zamiar spełnienia własnych marzeń i ideałów <input type="checkbox"/> kontynuacja biznesu rodzinnego				

		<input type="checkbox"/> wykorzystanie wyników badań <input type="checkbox"/> inne.....		
6.	Jakie było źródło finansowania działalności gospodarczej?	<input type="checkbox"/> środki własne <input type="checkbox"/> bank <input type="checkbox"/> instytucje finansowe <input type="checkbox"/> środki publiczne <input type="checkbox"/> Venture Capital <input type="checkbox"/> aniołowie biznesu <input type="checkbox"/> fundusze unijne <input type="checkbox"/> inne.....		
<b>WZROST</b>				
7.	Ilu pracowników zatrudnia Pana firma?	<input type="checkbox"/> 0-9 <input type="checkbox"/> 10-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> powyżej 250		
8.	Czy w ostatnich 3 latach firma odnotowała:	<input type="checkbox"/> wzrost zatrudnienia ↓	<input type="checkbox"/> spadek zatrudnienia ↓	<input type="checkbox"/> poziom zatrudnienia był mniej więcej na tym samym poziomie
		O ile %? <input type="checkbox"/> t0..... <input type="checkbox"/> t0-1..... <input type="checkbox"/> t0-2..... <input type="checkbox"/> t0-3.....	O ile %? <input type="checkbox"/> t0..... <input type="checkbox"/> t0-1..... <input type="checkbox"/> t0-2..... <input type="checkbox"/> t0-3.....	
9.	Czy firma w najbliższym roku ma zamiar:	<input type="checkbox"/> zwiększyć zatrudnienie	<input type="checkbox"/> zmniejszyć zatrudnienie	<input type="checkbox"/> pozostawić zatrudnienie na tym samym poziomie
<b>INTERNACJONALIZACJA</b>				
10.	Na jakim rynku według zasięgu geograficznego działa Pana firma? (także w innej formie niż sprzedaż wyrobów gotowych, materiałów i podzespołów)	<input type="checkbox"/> lokalnym (pyt. 18) <input type="checkbox"/> regionalnym (pyt. 18) <input type="checkbox"/> krajowym (pyt. 18) <input type="checkbox"/> międzynarodowym (pyt. 11) <input type="checkbox"/> światowym (pyt. 11)		

11.	Czy firma posiada klientów zagranicznych?	<input type="checkbox"/> Tak →	W którym roku rozpoczęto współpracę z pierwszym klientem zagranicznym?
		<input type="checkbox"/> Nie →	Czy firma posiadała klienta zagranicznego? <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
12.	Czy firma w ciągu najbliższych 3 lat ma zamiar wejść na rynek międzynarodowy?	<input type="checkbox"/> Tak →	W jakiej formie? <input type="checkbox"/> eksport pośredni, <input type="checkbox"/> eksport bezpośredni, <input type="checkbox"/> sprzedaż licencji, <input type="checkbox"/> <i>franchising</i> , <input type="checkbox"/> <i>joint venture</i> , <input type="checkbox"/> filia handlowa, <input type="checkbox"/> filia produkcyjno-handlowa, <input type="checkbox"/> filia produkcyjna <input type="checkbox"/> inna.....
		<input type="checkbox"/> Nie	
13.	Na ilu rynkach działa firma?	→	Jakie to są rynki?
14.	Czy firma eksportuje:	<input type="checkbox"/> regularnie <input type="checkbox"/> nieregularnie (sporadycznie)	
15.	Jakie były przesłanki transakcji eksportowej?	<input type="checkbox"/> spontaniczna reakcja na wywołane zamówienia z zagranicy <input type="checkbox"/> przymus wynikający z kurczenia się rynku krajowego <input type="checkbox"/> świadoma ekspansja na celowo dobrane rynki zagraniczne <input type="checkbox"/> inne.....	
16.	Czy (oprócz eksportu) firma angażuje się w wymienione operacje zagraniczne?	<input type="checkbox"/> międzynarodowa ochrona patentowa wynalazków <input type="checkbox"/> międzynarodowa rejestracja znaków towarowych <input type="checkbox"/> certyfikaty, dopuszczenie do obrotu na rynkach zagranicznych <input type="checkbox"/> domena zagraniczna typu .com, strona www w językach obcych <input type="checkbox"/> udział w międzynarodowych targach, konferencjach, stowarzyszeniach branżowych <input type="checkbox"/> eksport usług	

		<input type="checkbox"/> zatrudnienie zagranicznego personelu <input type="checkbox"/> udzielenie licencji na chronione rozwiązanie od zagranicznego podmiotu <input type="checkbox"/> międzynarodowa współpraca w sferze B+R <input type="checkbox"/> międzynarodowa współpraca w sferze produkcji <input type="checkbox"/> międzynarodowa współpraca w dziedzinie marketingu i dystrybucji <input type="checkbox"/> zaangażowanie kapitałowe strategicznego inwestora w innowacyjnej firmie <input type="checkbox"/> tworzenie przedstawicielstw i oddziałów za granicą <input type="checkbox"/> tworzenie zagranicznych przedsiębiorstw afiliowanych o kapitale mieszanym ( <i>joint venture</i> ) <input type="checkbox"/> tworzenie filii o 100% kontroli własności		
17.	Jaki był motyw zaangażowania?	<input type="checkbox"/> zdobycie /poszerzenie rynków zbytu <input type="checkbox"/> dostęp do kluczowych zasobów <input type="checkbox"/> dostęp do źródeł finansowania <input type="checkbox"/> wzmocnienie strategicznego charakteru aktywów <input type="checkbox"/> zdobycie reputacji, umocnienie wizerunku <input type="checkbox"/> inne.....		
18.	Czy firma ma zamiar zaangażować się w którąś z w/w form?	<input type="checkbox"/> międzynarodowa ochrona patentowa wynalazków <input type="checkbox"/> międzynarodowa rejestracja znaków towarowych <input type="checkbox"/> certyfikaty, dopuszczenie do obrotu na rynkach zagranicznych <input type="checkbox"/> domena zagraniczna typu .com, strona www w językach obcych <input type="checkbox"/> udział w międzynarodowych targach, konferencjach, stowarzyszeniach branżowych <input type="checkbox"/> eksport usług <input type="checkbox"/> zatrudnienie zagranicznego personelu <input type="checkbox"/> udzielenie licencji na chronione rozwiązanie od zagranicznego podmiotu <input type="checkbox"/> międzynarodowa współpraca w sferze B+R <input type="checkbox"/> międzynarodowa współpraca w sferze produkcji <input type="checkbox"/> międzynarodowa współpraca w dziedzinie marketingu i dystrybucji <input type="checkbox"/> zaangażowanie kapitałowe strategicznego inwestora w innowacyjnej firmie <input type="checkbox"/> tworzenie przedstawicielstw i oddziałów za granicą <input type="checkbox"/> tworzenie zagranicznych przedsiębiorstw afiliowanych o kapitale mieszanym ( <i>joint venture</i> ) <input type="checkbox"/> tworzenie filii o 100% kontroli własności		
19.	Czy w ostatnich 3 latach liczba klientów:	<input type="checkbox"/> wzrosła	<input type="checkbox"/> zmalała	<input type="checkbox"/> pozostała bez zmian
20.	Czy w ostatnich 3 latach liczba krajów eksportowych?	<input type="checkbox"/> wzrosła	<input type="checkbox"/> zmalała	<input type="checkbox"/> pozostała bez zmian
21.	Ile procent przychodów ze sprzedaży ogółem stanowią przychody ze sprzedaży zagranicznej?			

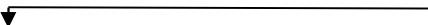
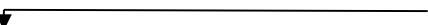
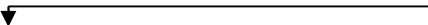
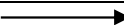
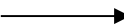
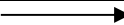
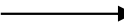
22.	Czy w ciągu ostatnich 3 lat przychody ze sprzedaży zagranicznej?	<input type="checkbox"/> wzrosły	<input type="checkbox"/> zmalały	<input type="checkbox"/> są mniej więcej na tym samym poziomie
23.	Czy firma wprowadza produkty innowacyjne na rynek zagraniczny?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie		
24.	Czy w najbliższych 3 latach firma ma zamiar	<input type="checkbox"/> zwiększyć sprzedaż na dotychczasowych rynkach <input type="checkbox"/> wejść na nowe rynki zagraniczne <input type="checkbox"/> zwiększyć zaangażowanie na aktualnych rynkach zagranicznych		
25.	Czy firma planuje wycofać się z działalności na rynkach zagranicznych ( <i>export</i> )?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie		
<b>Dynamiczne zdolności identyfikacji i interpretacji sposobności</b>				
26.	Ile Pan ma lat?			
27.	Jakie posiada Pan wykształcenie?	<input type="checkbox"/> szkoła podstawowa <input type="checkbox"/> gimnazjum <input type="checkbox"/> liceum ogólnokształcące; liceum profilowane; technikum <input type="checkbox"/> zasadnicza szkoła zawodowa <input type="checkbox"/> szkoła policealna <input type="checkbox"/> wyższe studia zawodowe; studia magisterskie <input type="checkbox"/> studia doktoranckie		
28.	Czy któryś z poziomów wykształcenia zdobył Pan zagranicą?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie		
		 Który? .....		
29.	Jak określiłby Pan swój obszar wiedzy specjalistycznej?	<input type="checkbox"/> wiedza techniczna/inżynierska <input type="checkbox"/> wiedza ekonomiczna <input type="checkbox"/> wiedza humanistyczna <input type="checkbox"/> wiedza z dziedziny nauk przyrodniczych <input type="checkbox"/> wiedza z dziedziny nauk artystycznych		
30.	Czy dostrzega Pan potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji i aktualizacji posiadanej wiedzy?	<input type="checkbox"/> Tak (pyt. 31) <input type="checkbox"/> Nie (pyt. 32)		
31.	Z jakiej tematyki podniósł by Pan swoje kwalifikacje lub uaktualnił posiadaną wiedzę?	<input type="checkbox"/> szkolenia biznesowe <input type="checkbox"/> szkolenia branżowe <input type="checkbox"/> systemy jakości ISO		

		<input type="checkbox"/> fundusze unijne <input type="checkbox"/> inne.....
32.	Czym zajmował się Pan przed prowadzeniem działalności gospodarczej?	<input type="checkbox"/> bezrobotny <input type="checkbox"/> prowadzenie innej działalności gospodarczej (pyt. 33) <input type="checkbox"/> praca na etacie (pyt. 36)
33.	Czy nadal prowadzi Pan tą działalność?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
34.	Czy poprzednia Pańska firma działa(ła) w tej samej branży co obecna?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
35.	Czy poprzednia Pańska firma działała na rynkach zagranicznych?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
36.	Ile lat pracował Pan w tej firmie?/Od ilu lat pracuje Pan w tej firmie? Na jakim stanowisku?	
37.	Czy firma, w której Pan pracował/pracuje działa w tej samej branży co Pana aktualna firma?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
38.	Czy firma, w której Pan pracował/pracuje działała na rynkach zagranicznych?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
39.	Czy posiada Pan doświadczenie kierownicze w obszarze biznesu międzynarodowego?	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
40.	Ile lat liczy Pańskie doświadczenie zawodowe?	
41.	Czy firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe (szuka najlepszych rozwiązań organizacyjnych, metod promocji)	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
42.	Czy firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
43.	Czy firma śledzi zmiany na rynku dotyczące klientów, konkurentów, dostawców, regulacji prawnych	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
44.	Czy firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
45.	Jak oceniłby Pan poziom nowoczesności stosowanej technologii w Pańskiej firmie. Skala jest 5-stopniowa:	<input type="checkbox"/> liczący się na arenie międzynarodowej <input type="checkbox"/> wyróżniający się na tle przedsiębiorstw krajowych <input type="checkbox"/> typowy dla większości przedsiębiorstw w branży <input type="checkbox"/> zadowolający - wymagający pewnej modernizacji <input type="checkbox"/> przestarzały - wymagający gruntownej odnowy
46.	Firma posiada formalny dział konstruktorski/ B+R	<input type="checkbox"/> Tak

		<input type="checkbox"/> Nie				
47.	Jak przedstawia się struktura pracowników Pana firmy pod względem wykształcenia? Proszę szacunkowo podać ile procent spośród pracowników legitymuje się poszczególnymi poziomami wykształcenia.	<input type="checkbox"/> szkoła podstawowa				
		<input type="checkbox"/> gimnazjum				
		<input type="checkbox"/> liceum ogólnokształcące; liceum profilowane; technikum				
		<input type="checkbox"/> zasadnicza szkoła zawodowa				
		<input type="checkbox"/> szkoła policealna				
		<input type="checkbox"/> wyższe studia zawodowe; studia magisterskie				
		<input type="checkbox"/> studia doktoranckie				
		SUMA				100%
48	Proszę w skali od 1 do 5 ocenić istotność danego czynnika dla osiągnięcia powodzenia Pańskiej firmy	1-nieistotny	2-mało istotny	3. przeciętne znaczenie	4-istotny	5-bardzo istotny
	Posiadanie wysokiego poziomu wykształcenia					
	Dysponowanie specjalistyczną wiedzą					
	Poczucie potrzeby rozwoju swojej wiedzy					
	Posiadanie bogatego doświadczenia zawodowego (branża, rynek krajowy, rynek zagraniczny)					
	Firma poszukuje najlepsze praktyki rynkowe (szuka najlepszych rozwiązań organizacyjnych, metod promocji)					
	Firma pozyskuje wiedzę na podstawie informacji zwrotnej od klientów					
	Firma śledzi zmiany na rynku dotyczące klientów, konkurentów, dostawców, regulacji prawnych					
	Firma poszukuje wiedzy dotyczącej technologii					
	Firma stosuje technologię o wysokim poziomie nowoczesności					
	Firma posiada formalny dział konstruktorski/ B+R					
	Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników					
<b>Dynamiczne zdolności wykorzystywania sposobności</b>						
49.	Czy w ostatnich 3 latach firma wprowadziła innowacje produktowe?	<input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Tak ↓ Ile?				

50.	Proszę określić stopień nowości wprowadzonych innowacji produktowych	<input type="checkbox"/> nowość w skali świata <input type="checkbox"/> nowość w skali kraju <input type="checkbox"/> nowość w skali przedsiębiorstwa
51.	Czy firma wprowadza nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
52.	Czy w ostatnich 3 latach firma wprowadziła innowacje procesowe?	<input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Tak ↓
		Ile?
53.	Proszę określić stopień nowości wprowadzonych innowacji procesowych	<input type="checkbox"/> nowość w skali świata <input type="checkbox"/> nowość w skali kraju <input type="checkbox"/> nowość w skali przedsiębiorstwa
54.	Czy w ostatnich 3 latach firma wprowadziła innowacje marketingowe?	<input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Tak ↓
		Ile?
55.	Proszę określić stopień nowości wprowadzonych innowacji marketingowych	<input type="checkbox"/> nowość w skali świata <input type="checkbox"/> nowość w skali kraju <input type="checkbox"/> nowość w skali przedsiębiorstwa
56.	Czy w ostatnich 3 latach firma wprowadziła innowacje marketingowe?	<input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Tak ↓
		Ile?
57	Proszę określić stopień nowości wprowadzonych innowacji marketingowych	<input type="checkbox"/> nowość w skali świata <input type="checkbox"/> nowość w skali kraju



		<input type="checkbox"/> nowość w skali przedsiębiorstwa				
58.	Czy firma posiada zakupione prawa własności intelektualnej?	<input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Tak 				
		Jakie?				
59.	Czy od momentu powstania firmy, został zgłoszony wniosek o udzielenie ochrony patentowej?	<input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Tak 				
		Ile?				
60.	Czy firma stosuje inne instrumenty ochrony własności intelektualnej?	<input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Tak 				
		Jakie?				
61.	Proszę w skali od 1 do 5 ocenić istotność danego czynnika dla osiągnięcia powodzenia Pańskiej firmy	1-nieistotny	2-mało istotny	3. przeciętne znaczenie	4-istotny	5-bardzo istotny
	Firma wprowadza na rynek nowe lub znacząco udoskonalone produkty					
	Firma wdraża nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji					
	Firma wprowadza nowe lub znacząco udoskonalone produkty dopasowane do specyficznych preferencji klientów					
	Firma wdraża nowe metody marketingowe					
	Firma wdraża nowe metody organizacyjne					
<b>Dynamiczne zdolności pozyskiwania i wymiany wiedzy</b>						
62.	Czy utrzymuje Pan relacje sieciowe w wymiarze prywatnym bądź zawodowym, które ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej??	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie				
63.	Czy Pańska firma utrzymuje lub utrzymywała formalne kontakty z instytucjami naukowo-badawczymi?	<input type="checkbox"/> Tak 	Z iloma?.....			
		<input type="checkbox"/> Nie 	Czy ma zamiar? <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
64.	Czy Pańska firma utrzymuje lub utrzymywała nieformalne kontakty z instytucjami naukowo-badawczymi?	<input type="checkbox"/> Tak 	Z iloma?.....			
		<input type="checkbox"/> Nie 	Czy ma zamiar? <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			

65.	Czy firma angażuje się w alianse strategiczne?						<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
66.	Czy firma zakupuje prawa autorskie?						<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
67.	Czy firma zleca badania podmiotom zewnętrznym?						<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
68.	Proszę w skali od 1 do 5 ocenić istotność danego czynnika dla osiągnięcia powodzenia Pańskiej firmy	1-nieistotny	2-mało istotny	3. przeciętne znaczenie	4-istotny	5-bardzo istotny	
	Założyciel utrzymuje relacje społeczne wspomagające działalność gospodarczą						
	Firma współpracuje z partnerami biznesowymi						
	Firma współpracuje z jednostkami naukowymi						
	Firma angażuje się w alianse strategiczne						
	Firma zakupuje prawa autorskie						
	Firma zleca badania podmiotom zewnętrznym						