SPOŁECZNE DETERMINANTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI INNOWACYJNEJ

REALIZOWANE DLA

POLSKIEJ AGENCJI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

PRZEZ:

PENTOR
RESEARCH INTERNATIONAL

Raport

Warszawa, grudzień 2007

SPIS TREŚCI

1.WSTĘP ... 3
1.1. CELE BADANIA ... 3
1.2. METODOLOGIA BADANIA ... 4
ETAP 1 - BADANIE DESK RESEARCH ... 4
ETAP 2 – EMPIRYCZNE BADANIE JAKOŚCIOWE ... 5
2. PODSUMOWANIE ... 17
3. WYNIKI EKSPERTYZY – RAPORT Z BADANIA DESK RESEARCH ... 23
4. RAPORT Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO ... 84
4.1. INNOWACJA A ROZWÓJ I INWESTYCJE ... 85
4.2. INNOWACYJNOŚĆ W PRAKTYCE ... 95
4.3. CZY POLACY SĄ INNOWACYJNI? ... 101
4.4. CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH ... 103
4.5. NEGATYWNE CZYNNIKI (BARIERY) INNOWACJI W POLSKIEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ... 110
4.6. WNIOSKI Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH ... 119
5. WNIOSKI I REKOMENDACJE ... 132
5.1. WNIOSKI ... 132
5.2. REKOMENDACJE ... 141
6. ANEKS ... 149
6.1. Tabela 3 : Diagnoza jakościowa identyfikacji społecznych determinantów innowacyjnej przedsiębiorczości na podstawie danych empirycznych. ... 150
6.2. Prace rysunkowe uczestników fokusów ... 182
6.3. Transkrypcje dyskusji ... 187

1.WSTĘP

1.1. CELE BADANIA

Głównym celem projektu badawczego jest identyfikacja i klasyfikacja społecznych czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw z sektora MSP

Z tak postawionego głównego celu wynikają następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest struktura czynników społecznych, mających istotny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw z sektora MSP?
2. Czy struktura tych czynników jest statyczna i stała bez względu na wielkość, status prawny, branżę i region działania przedsiębiorstwa?
3. Które z czynników są identyfikowane przez badane podmioty jako najsilniej oddziałujące na przedsiębiorstwo?
4. Czy przedsiębiorcy mają świadomość istnienia tych czynników i czy potrafią je wskazać?
5. Które z czynników, determinujących innowacyjność firmy są wskazywane przez badanych jako szczególnie istotne i ważne dla przedsiębiorczości w Polsce (w ogóle) i dla przedsiębiorstwa reprezentowanego przez badanego?
6. W czym przedsiębiorcy upatrują szanse i zagrożenia dla rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa?

1.2. METODOLOGIA BADANIA

ETAP 1 - BADANIE DESK RESEARCH

Ten etap obejmował teoretyczną analizę zjawiska, zebranie i przeanalizowanie dostępnych informacji oraz przegląd dotychczasowych badań na temat społecznych czynników, wpływających na innowacyjność małych i średniej wielkości przedsiębiorstw w Polsce.

Analiza została przeprowadzona z użyciem dostępnych w kraju publikacji, a także z wykorzystaniem międzynarodowych baz danych EBSCO (*Academic Search Premier, Business Source Complete, Regional Business News*), oraz danych dotyczących sfery zarządzania, ekonomii, polityki gospodarczej. Przeanalizowane zostały także czynniki, które mogą wskazywać na memetyczny charakter zjawiska, przede wszystkim czynniki kulturowe i psychologiczne.

W jego efekcie powstał raport cząstkowy przedstawiający diagnozę oraz wstępną identyfikację i klasyfikację społecznych determinantów innowacyjnej przedsiębiorczości. Ponadto badanie dostarczyło materiałów i informacji wykorzystanych podczas formułowania pytań badawczych oraz wstępnych hipotez.

Ekspertyza została przygotowana przez ekspertów zespół ekspertów ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w składzie: dr Beata Mazurek-Kucharską i dr Agnieszka Wojtczuk-Turek (Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie) oraz dr Aleksandra Laskowska-Rutkowska (Katedra Zarządzania Innowacjami, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie)

ETAP 2 – EMPIRYCZNE BADANIE JAKOŚCIOWE

Kolejny etap badania został zrealizowany metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI).

Ten etap badania służył poznaniu sposobów myślenia, oceniania, świadomości i wiedzy. Badanie jakościowe umożliwiło ponadto dokonanie dokładnej analizy badanego problemu, poznania stosunku, poziomu świadomości zarówno na poziomie racjonalnym, jak i emocjonalnym.
Sesje odbywały się pod kierunkiem doświadczonych moderatorów, których celem było zapewnienie prawidłowego przebiegu spotkania i takie pokierowanie dyskusją, aby umożliwić wszystkim członkom wywiadu partnerski udział w badaniu.

DOBÓR I REKRUTACJA PRZEDSIĘBIORCÓW DO BADAŃ FGI

Ze względu na szczegółowy zakres tematyczny celem rekrutacji było zaproszenie na badanie osób posiadających najpełniejszą wiedzę w poruszanych w badaniu obszarach. W badaniu wykorzystano dwa źródła rekrutacji przedsiębiorstw:

- Firmy, które zostały zidentyfikowane przez zespół ekspertów INE PAN jako najbardziej innowacyjne i znalazły się na liście 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w 2006 roku.
- Firmy, które zostały zidentyfikowane jako innowacyjne na podstawie wstępnego wywiadu rekrutacyjnego.

W celu zapewnienia rekrutacji właściwych dla poruszanej problematyki przedsiębiorców – respondentów zaproponowano następujący **schemat procesu rekrutacyjnego**.

Etap I. Wybór przedsiębiorstw do badania FGI o odpowiednim poziomie innowacyjności. Przedsiębiorstwa zostały dobrane przy wykorzystaniu dwóch źródeł rekrutacji:

1. Zespół ekspertów z Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk dokonał selekcji firm z sektora MSP, które zostały wyróżnione jako najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa w 2006 roku.

W projekcie skorzystano z wprowadzonego przez Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2006 systemu ocen[1]. Obejmuje on innowacyjność rynkową, procesową, nakłady na innowacyjność i ich strukturę, uzyskane patenty i kontrakty w 6 i 7 Badawczym Programie Ramowym Unii Europejskiej.

Skorzystanie z istniejących wyników badań pozwoliło uwzględnić w procesie rekrutacji następujące kryteria:

- wyniki badań kwestionariuszowych innowacyjności INE PAN
- dorobek statystyki publicznej
- analizy danych z Monitorów Polskich Serii B obejmujących bilanse i rachunki wyników ponad 10 tysięcy firm
- analizy danych Krajowego Rejestru Sądowego z danymi o ponad 100 tysiącach firm, ze szczególnym uwzględnieniem nakładów na wartości niematerialne i prawne oraz kosztów zakończonych prac rozwojowych zgodnie z Ustawą o Rachunkowości[2] i Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSR)[3].
- patenty uzyskane w przez firmy w latach 2004-2006
- udział w 6 Programie Ramowym UE.

Ponadto w ocenach INE PAN uwzględniano takie jakościowe charakterystyki przedsiębiorstw takie jak najbardziej innowacyjne produkty/usługi, struktura nakładów na innowacje i uzyskane patenty. (ich opisy zostały dostarczone przez firmy w ramach ankiety), Oceny charakterystyk jakościowych były dokonywane przez sieć niezależnych ekspertów

2. Ze względu na niewystarczającą liczbę przedsiębiorstw z segmentu MSP, które zostały w 2006 roku wyróżnione jako najbardziej innowacyjne oraz wysoki odsetek odmów udziału w badaniu, dokonano również rekrutacji na podstawie

[1] redakcja naukowa Tadeusz Baczko, INE PAN, Warszawa grudzień 2006 r.

[2] (Dz.U. z 2002 r. nr 76, poz. 694 zob też Ustawę 30 kwietnia 2004 r.o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz.U.Nr 145 poz 1565 oraz Ustawę z dnia 27 sierpnia 2004. o zmianie ustawy o rachunkowości oraz zmianie ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie,Dz.U. Nr 213 poz 2155)

[3] zob. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) 2004, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce , Warszawa 2004., tom II str.347-438

skonstruowanego odpowiednio screenera. Rekrutowane według tego schematu przedsiębiorstwa musiały spełniać następujące warunki:

- prowadzenie **czynnej działalności** (przedsiębiorstwa w ciągu ostatniego pół roku wystawiły co najmniej jedną fakturę)

- **wprowadzenie co najmniej jednej innowacji** produktowej i/lub marketingowej i/lub procesowej i/lub organizacyjnej.

Tab. Struktura przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu ze względu na źródło rekrutacji.

ODSETEK PRZEDSIĘBIORSTW ZNAJDUJĄCYCH SIĘ NA LIŚCIE 500 NAJBARDZIEJ INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW	ODSETEK PRZEDSIĘBIORSTW ZREKRUTOWANYCH NA PODSTAWIE SCREENERA
80%	20%

Etap II. Wysłanie listu zapowiedniego (pocztą lub droga e-mailową) wprowadzającego potencjalnego respondenta w tematykę badania, tłumaczącego jego cele, wagę i zachęcającego osobę do udziału w badaniu. Celem przedstawienia w liście zapowiedni zakresu tematycznego dyskusji było umożliwienie zidentyfikowania w firmie osoby, która posiadałaby najpełniejszą wiedzę na poruszany temat.

Ponadto ważnym kryterium rekrutacyjnym była wielkość firmy. Na badanie zapraszano wyłącznie przedstawicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Struktura grup fokusowych ze względu na wielkość przedsiębiorstwa prezentuje się następująco.

W ramach badania zrealizowano:

- **6** FGI z przedstawicielami **mikro i małych** przedsiębiorstw.
- **6** FGI z przedstawicielami **średnich** przedsiębiorstw.
- Na każdym z FGI uczestniczyło od 6 do 8 respondentów.

MIASTO	STRUKTURA REALIZOWANYCH FGI		
WARSZAWA ul. Wilcza 46	**Mikro i małe** 03.12.2007 17:00	**Średnie** 03.12.2007 19:30	**Mikro i małe** 05.12.2007 17:00
	Średnie 04.12.2007 19:30	**Mikro i małe** 04.12.2007 17:00	**Średnie** 05.12.2007 19:30
KATOWICE ul. Opolska 22	**Mikro i małe** 04.12.2007 17:00	**Średnie** 04.12.2007 19:30	**Średnie** 05.12.2007 17:00
POZNAŃ ul. Reymonta 15/3	**Średnie** 04.12.2007 19:30	**Mikro i małe** 05.12.2007 17:00	**Mikro i małe** 05.12.2007 19:30

Branża firmy nie była kryterium rekrutacyjnym. Dlatego też w badaniu uczestniczyli przedstawiciele różnych branż:

BRANŻE	N*	PRZYKŁADY
Usługi	**33**	Informatyka, IT, telekomunikacja
		Logistyka, transport, spedycja
		Nieruchomości, firmy budowlano – mieszkaniowe
		Usługi medyczne, prywatna klinika
		Pośrednictwo pracy, usługi kadrowo – płacowe
		Finanse, ubezpieczenia biura rachunkowe, banki
		Inne usługi np. firma sprzątająca, firma zajmująca się instalacjami sanitarno – elektrycznymi, sprzętem do klimatyzacji, agencja reklamowa, gastronomia, kwiaciarnia, usługi socjalne, poligrafia

Produkcja	**23**	Maszyny, bramy przeciwpożarowe, sprzęt spawalniczy, kable i przewody, klocki hamulcowe, zabezpieczenia, urządzenia rekreacyjne,
		Kosmetyki, farmacja, sprzęt medyczny, laboratoryjny, AGD
		Motoryzacja
Handel	**6**	np. jubilerstwo
Edukacja, szkolnictwo	**3**	Przedszkole prywatne, szkoły publiczne

* Przybliżona liczba przedstawicieli danej branży. Niektórzy respondenci nie ujawniali szczegółów dotyczących swojej pracy zawodowej.

Etap III. Bezpośrednia rekrutacja. Rekrutacja przebiegała na podstawie kwestionariusza rekrutacyjnego.

W kwestionariuszu rekrutacyjnym znajdowały się pytania pozwalające na potwierdzenie zgodności cech respondenta z przyjętymi kryteriami rekrutacji w kwestiach potencjału informacyjnego oraz dotychczasowych doświadczeń.

Respondenci musieli spełniać **kryterium decyzyjności** w firmie tzn. musieli podejmować lub mieć wpływ na decyzje dotyczące zarządzania firmą. Większość z respondentów zajmowała stanowiska kierownicze np. dyrektor generalny, koordynator, biznes menedżer, dyrektor finansów, dyrektor handlowy, właściciel firmy. Pozostałe osoby zajmowały inne niż kierownicze stanowiska np.: asystent prezesa, asystent zarządu, księgowy, dyspozytor, pracownik biura obsługi klienta, marketingu.

Rekrutacja została przeprowadzona przez specjalnie przeszkolonych regionalnych koordynatorów badań jakościowych. Każdy z koordynatorów posiada szerokie doświadczenia w swoim regionie zapewniające trafny, rzetelny i skuteczny dobór próby.

Dyskusje grupowe trwały około 1,5 h i przebiegały zgodnie z następującym scenariuszem.

SCENARIUSZ FGI:

[10'] WSTĘP

- Powitanie uczestników
- Wyjaśnienie celu i zasad spotkania:
  - badania rynku, jest to jedno z serii wielu spotkań w całej Polsce, ma ono na celu wymianę poglądów a nie sprzedaż, reklamę czy promocję
  - nagrywanie i obecność obserwatorów
  - wynagrodzenie przekazane po spotkaniu, dane osobowe chronione
  - celem spotkania jest wymiana poglądów, doświadczeń- nie ma tu dobrych ani złych odpowiedzi
  - „każda opinia jest dla nas ważna"
- Przedstawienie się uczestników
- Skoncentrujmy się teraz na firmach, w których państwo pracują. Proszę na początek opowiedzieć krótko o firmach w których państwo pracują. Powiedzcie, czym się te firmy zajmują. Co w kończącym się rodu udało się państwu osiągnąć. A czego się nie udało zrealizować.

[15'] ROZGRZEWKA: ROZWÓJ – INWESTOWANIE - KONKURENCJA

- Kiedy mówi się o biznesie, często pada słowo **„dynamika".** Jak państwo, na podstawie swoich doświadczeń rozumieją słowo?
  - Co znaczy słowo „dynamika" w przypadku Waszej firmy?
- Od czego zależy **rozwój** takiej firmy, jak Wasza?
  - Dopytać: Czym, tak naprawdę, jest „rozwój"?
- Czy Wasza **firma inwestuje**?
  - W co? Dlaczego - czy jest to ryzykowne?
  - Co to są inwestycje? Jaka jest korzyść z inwestowania?
  - Kiedy pojawia się przeinwestowanie?

[20'] WARUNKI ROZWOJU FIRM

- Niektórzy przedsiębiorcy mówią, że w Polsce jest trudniej **prowadzić firmę** niż w Europie, zwłaszcza w krajach, które od dawna są w Unii Europejskiej. Czy zgadzacie się z takim poglądem czy nie? Dlaczego tak/nie?
- Czym różni się polska firma od takiej samej pod względem wielkości, branży i struktury własności analogicznej firmy z Europy zachodniej?
  - Jak sadzicie, dlaczego istnieją te różnice?
  - Czy można je wyeliminować? W jaki sposób? Kto to ma zrobić? Kto się na tym zna?
- Co to znaczy **„konkurencyjność** firm"?
- W czym firmy powinny konkurować, aby stawały się coraz silniejsze?
- A w jakim zakresie firmy powinny **współpracować**.
- Przedsiębiorcy mówią, że w Polsce trudno jest firmom współpracować ze sobą. Czy zgadzają się państwo z tą opinią czy nie?
  - Dlaczego?
  - A jaki jest Wasz sposób na dobra współpracę?

[25'] ROZUMIENIE INNOWACYJNOŚCI

- Czy, ogólnie biorąc, Polacy są **innowacyjni** czy raczej nie?
  - Dlaczego tak sądzicie? Czym różnią się od innych nacji?
- Wyobraźcie sobie, że macie za zadanie narysować **innowacyjną firmę**. Ale możecie ją przedstawić tylko jako sylwetkę zwierzęcia. Możecie je szybko narysować na kartce. Nie liczy się poziom rysunku, tylko pomysł.
  - Jakie to zwierzę?
  - Jakie ma cechy?
  - Do ilustracji jakiej branży najbardziej pasuje? Dlaczego?
  - A jakie zwierzę mogłoby być w logo Waszej firmy? Dlaczego?

- Czym jest **innowacyjność w firmie**?
- Co jest według Was miarą innowacyjności firmy?
  - Dopytać: Co jeszcze? Kto ma odmienne zdanie lub inna propozycję?

- [Moderator notuje wymienione czynniki, następnie pyta] Spójrzmy teraz te propozycje, powstałą lista wskaźników innowacji. Który z nich jest Waszym zdaniem najważniejszy? Co stanowi o istocie innowacyjności firmy?

- Wyobraźcie sobie teraz **innowacyjny produkt**. Zamknijcie oczy. Przyjrzyjcie mu się dokładnie. Zadam Pytania, a państwo zanotują na kartce odpowiedzi:
  - Jaki ma kolor?
  - Jaki ma kształt?
  - Czy pachnie?
  - Do czego służy?
  - Czy ma opakowanie?
  - Jaki jest w dotyku?
  - Czy może zmieniać swój wygląd?
  - Co to jest?

- Niektórzy mówią, ze sprzedaż może być innowacyjna. Czy zgadzacie się z tym poglądem? Co to znaczy **„innowacyjna sprzedaż"?**
  - Czy sprzedaż można unowocześniać? W jaki sposób?
  - W jaki sposób Co to daje firmie?
- Mówi się czasami, że można **zarządzać innowacyjnie**. Na czym to polega?
  - Co jest w takim zarządzaniu „innowacyjne"?
  - Jakie wady ma takie zarządzania? Dlaczego?
  - A jakie są jego słabości?
- Duże firmy przeznaczają ogromne środki na wdrożenie nowych metod zarządzania
  i zakup skomplikowanych systemów informatycznych. Nie są jednak w stanie osiągnąć elastyczności działania naturalnej dla małych firm. Jak sadzicie, dlaczego tak jest?

[25'] INNOWACYJNOŚĆ W PRAKTYCE

- Co oznacza **innowacyjność w przypadku państwa firmy**? Opowiedzcie o innowacjach, które wprowadzono w waszych firmach. Dopytać:
  - Co było inspiracją, impulsem do wprowadzenia tej innowacji?
  - Jakie czynniki sprzyjały tej innowacji?

- Jak przebiegał proces wprowadzania innowacji?
- Co utrudniało/ hamowało innowację?
- Jakie są skutki innowacji w firmie? Co się udało dzięki innowacji osiągnąć? A czego się nie udało?

- Kiedyś trudno było pozyskać **informacje**. Teraz trudno je selekcjonować i wybrać najważniejsze. Jak sobie radzicie z tym w Waszej firmie?
- Czy o **produkcie**, który powstaje w Waszej firmie można powiedzieć, ze jest innowacyjny?
  - Dlaczego? Jak jest jego najważniejsza cecha?
- Czy wprowadzaliście **innowacje w zakresie sprzedaży**?
  - W jakim celu? W jaki sposób?
  - Co to dało firmie?
  - Czym jest dla Waszej firmy eksport? Dlaczego?
- Jak w Waszej firmie **zarządza się ludźmi**? Jakim słowem można by to określić, na przykład kończąc taka myśl: *W naszej firmie zarządzanie ludźmi jest…..*
- Jaki pracownik, o jakich kompetencjach i cechach charakteru, jest dla państwa firmy szczególni cenny? Ile procent macie takich pracowników?
- Po co są **patenty**? Jakie mają znaczenie dla innowacyjności?
  - Czy mają państwo jakieś uzyskane patenty?
  - Czy wiedzą państwo, jak się załatwia patent?
- W Polsce tworzone **są parki innowacyjne**, centra współpracy biznesu z nauką. Czy znają państwo tę idee?
  - Czy Wasza firma jest usytuowana w takim parku lub w jego pobliżu? Czy wiecie, gdzie jest najbliższy Waszej firmy taki park? Co się tam robi?
  - Czy chcielibyście nawiązać kontakt z nimi? Po co? Kto mógłby w firmie być zainteresowany takim kontaktem? Kto nie jest zainteresowany? Dlaczego?

[20’] PRZYSZŁOŚĆ INNOWACYJNOŚCI

- Jak będzie **przyszłość polskich firm** w ciągu najbliższych pięciu lat?
  - Które firmy zdobędą przewagę konkurencyjną? Dlaczego?
  - A inne firmy? Dlaczego się tak dzieje? Z czym jest to związane?
- Wyobraźcie sobie, że Wasza firma jest w tej chwili sto metrów od podłoża wysokiej góry, wspinacie się na nią. **Gdzie będziecie** za rok?

- Za pięć lat?
- Co będzie stanowiło pomoc we wspinaczce? Co będzie przeszkodą?
- Na czyją pomoc możecie liczyć? Dlaczego?
- Kto Wam nie pomoże? Dlaczego?

- Załóżmy, że możecie **szybko zmienić cos w swojej firmie**, aby stała się bardziej nowoczesna, innowacyjna. Co zmienicie? Dlaczego?
  - Skąd weźmiecie na to fundusze?
  - Kto powinien o tym w firmie zdecydować?
  - Czy każdy pracownik w Waszej firmie mógłby przyjść z takim lub podobnym pomysłem? Czy to dobrze, czy źle? Dlaczego?
- Załóżmy, że macie do dyspozycji **100 jednostek finansowych**. Ile jednostek przeznaczycie na wzrost innowacyjności firmy?
  - Czy to dużo, czy mało?
  - Czy to jest ryzykowne? Jak wysokie jest to ryzyko – określ na skali od 1 do 100.
  - Czy bylibyście skłonni pożyczyć od kogoś trochę jednostek, aby jeszcze więcej przeznaczyć na wzrost innowacyjności?
  - Od kogo warto w takiej sytuacji pożyczyć? Dlaczego?
  - Czy Ty sam pożyczyłbyś komuś na ten cel? Dlaczego?
  - Po jakim czasie jest szansa na zwrot, odzyskanie tych środków?
  - Czy da się podwoić zysk z tej inwestycji? W jakiej sytuacji? Dlaczego?
- Ostatnio modne stało się słowo **KLASTER/cluster**. Czy w swojej praktyce zetknęli się państwo z tym terminem?
  - [Jeśli tak:] Co ono oznacza? Jaki ma związek z innowacyjnością?
  - Dla jakich firm jest to dobre rozwiązanie? Dlaczego?
  - Dla jakich złe, niekorzystne? Dlaczego?
  - Czy znacie jakiś przykład klastera w Waszej okolicy? Co o nim sądzicie?
  - Czy udział w klasterze może interesować Wasza firmę? Dlaczego?

Zakończyć. Podziękować za udział w dyskusji.

Spotkania zostały zorganizowane w profesjonalnych salach fokusowych.

SALA FOKUSOWA W WARSZAWIE

Studio Badań Jakościowych – dogodna lokalizacja: centrum Warszawy, ul. Wilcza 46

Komfortowe pomieszczenie „podglądowe" dla Zleceniodawcy

Kabina tłumacza (w przypadku potrzeby tłumaczenia symultanicznego na język obcy, możliwość nagrywania tłumaczenia)

Nowoczesne, przestronne studio

SALA FOKUSOWA W KATOWICACH

SALA FOKUSOWA W POZNANIU

2. PODSUMOWANIE

Zrealizowane badanie pozwoliło na opracowanie danych pod kątem dwóch wymiarów:

1. Identyfikacji empirycznych wskaźników innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz identyfikacji czynników, które sprzyjają rozwojowi innowacyjności.

2. Rozpoznania barier i zagrożeń, utrudniających proces innowacji, poczynając od czynników związanych z samą percepcją i oceną społeczną znaczenia innowacyjności dla rozwoju polskiej przedsiębiorczości, poprzez wdrażanie procesów i procedur innowacyjnych, aż po rozpoznanie skutków zaniechania lub porzucenia innowacji, które mają lub mogą mieć wpływ na kondycję polskich przedsiębiorstw.

Zdaniem badanych przedsiębiorców i w odniesieniu do perspektywy empirycznej prowadzonych analiz, wyznaczonej kierunkami badania, opisanymi w *desk research*, należy stwierdzić, iż **przedsiębiorcy wskazują na potrzebę rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości, ponieważ otaczający świat charakteryzuje zmiana i transformacja, a przedsiębiorstwa i ludzie powinni posiadać umiejętność dostosowywania się do zmian. Do rozwoju nakłaniają:**

1. Czynniki i wskaźniki o charakterze społecznym:
   - zjawisko zmian i transformacji oraz związana z tymi zjawiskami konieczność efektywnej adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości społecznej, w tym także gospodarczej, ekonomicznej i kulturowej,
   - wpływ zmian na zjawiska gospodarcze, w tym przedsiębiorczość,
   - zjawisko globalizacji i związane z tym konsekwencje dla gospodarki, przedsiębiorczości i zachowań rynkowych,
   - zjawisko ponadnarodowości i wymiany międzykulturowej na poziomie kontynentu, państwa, organizacji i zespołów,
   - wpływ globalizacji na poziom i jakość życia różnych struktur i organizacji (kontynentu, państwa, przedsiębiorstwa, rodziny, jednostki),

- zjawisko konkurencyjności i związane z tym konsekwencje dla przedsiębiorczości i zachowań społecznych przedsiębiorców,
- zjawisko elastyczności i konieczność inteligentnego zachowania się adaptacyjnego organizacji i jednostek,
- zjawisko gwałtownego rozwoju ilości i jakości informacji oraz związana z tym konieczność zarządzania wiedzą i informacją przez organizacje i jednostki,
- zjawisko skracania dystansu czasu i przestrzeni i związane z tym wymogi adaptacyjne organizacji i ludzi,
- wpływ kultury zmiany i permanentnej transformacji na jakość życia ludzi (konieczność ustawicznej adaptacji, zmiany perspektywy planowania, percepcji czasu i przestrzeni, wykorzystania nowych rozwiązań, ułatwień i technologii w celu podążania za zmianą i wprowadzania zmiany),
- potrzeba ustawicznego kształcenia się, rozwoju i stymulacji w celu zapewnienia efektywnego kierowania organizacją (państwem, przedsiębiorstwem, rodziną) i sobą samym,
- wzrost znaczenia czynników społecznych, socjologicznych, demograficznych i psychologicznych na funkcjonowanie organizacji (państwa, przedsiębiorstwa) i jednostki oraz jej bezpośredniego otoczenia (rodziny, grup odniesienia, kręgu znajomych).

2. Czynniki i wskaźniki o charakterze rynkowym:
   - konieczność poznania nowoczesnych sposobów pozyskiwania środków finansowych na utrzymanie i rozwój przedsiębiorstwa,
   - wzrost wartości wiedzy na temat zjawiska innowacji i możliwości pozyskania środków na innowacje na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa,
   - wzrost wymagań rynkowych w zakresie jakości produktów, usług i współpracy między przedsiębiorstwami (BTB),
   - wzrost znaczenia wpływu globalnych rynków finansowych i kapitałowych na proces zarządzania pojedynczym przedsiębiorstwem,

Przedsiębiorcy typują wprost wskaźniki innowacyjnej przedsiębiorczości, do których zaliczają wskaźniki o charakterze społecznym oraz rynkowym. Wymieniają następujące wskaźniki społeczne:

- Kreatywność, twórcze myślenie
- Kultura zmiany
- Kultura organizacji

Wymieniają też wskaźniki o charakterze rynkowym:

- Środki na inwestycje w innowacje
- Innowacyjność i wysoka jakość produktu / usługi
- Sukces ekonomiczny

Wskazują ponadto czynniki sprzyjające, ich zdaniem, innowacyjności:

- Osobowość ludzi kierujących firmą – zgodność w ramach kadry menedżerskiej w kwestii otwartości na innowację,
- Kultura organizacyjna - „kultura partycypująca, otwarta", gdzie oczekuje się inicjatywy i pomysłowości również od pracowników
- Struktura organizacyjna - miejsce na wyodrębnioną jednostkę, dział lub osobę odpowiedzialną za innowację
- Odpowiedni przepływ informacji w firmie
- Zasoby finansowe i dostęp do finansowania
- Wykształcenie formalne
- Doświadczenie praktyczne, zasoby kwalifikacji
- Nawyk monitorowania rynku i konkurencji
- Strategia operowania w niszy produktowej

Przedsiębiorcy, w oparciu o posiadane doświadczenie, generują także bariery, mające destymulujący wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw. Wymieniają:

1. Ogólne bariery dla tworzenia i działalności przedsiębiorstw innowacyjnych, wśród których wyróżniają:

    - wzrost udziału czynnika intelektualnego i kompetencyjnego (wartości kompetencji i wiedzy pracownika) w systemie wyceny wartości przedsiębiorstwa

2. Zewnętrzne bariery, związane z otoczeniem przedsiębiorstw, do których należą:

- znaczna biurokracja i represyjny aparat fiskalny
- częste kontrole
- zmienność obowiązujących przepisów
- finansowanie innowacji (niska dostępność środków z funduszy UE; zachowawcze traktowanie wysoce innowacyjnych działań przez banki i jednostki finansujące)
- konkurencja – dominuje rywalizacja a nie kooperacja
- cykl koniunkturalny – obawa przed recesją

3. Wewnętrzne bariery, związane z samymi przedsiębiorstwami:

- smukła i wysoce hierarchiczna struktura organizacyjna
- brak płynności wsparcia kierownictwa
- małe poczucie odpowiedzialności pracowników za firmę brak przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej)
- system wynagrodzeń nie wspierający innowacji
- finansowaniem innowacji ze środków własnych (obawa przed utratą finansowej)
- obawa przed ryzykiem niepowodzenia inwestycji

Ujawnione w trakcie przeprowadzonych badań jakościowych fakty upoważniają do stwierdzenia, że **przedsiębiorców charakteryzuje dosyć wysoki poziom intuicji co do istnienia czynnika zmiany w otoczeniu i związanej z tym konieczności wprowadzenia zmian na poziomie tworzenia strategii i procesów zarządzania w polskiej przedsiębiorczości**. **Wykazują przy tym jednak ograniczoną zdolność do generowania wprost konkretnych czynników i wskaźników innowacyjności**, tak jakby ich ogólny, dosyć dojrzały system rozpoznania faktów nie przekładał się na konkretne sformułowania operacyjne. Można powiedzieć wprost, że **wyobrażenie o zarządzaniu zmianą poprzez innowacje przebiega u przedsiębiorców w znacznym stopniu na poziomie konceptualnym (wizji, pomysłów, metafor, możliwości), a nie na poziomie**

konkretnym (operacyjnym), polegającym na operacjonalizowaniu pomysłów i zamienianiu ich w taktykę działania i konkretne sekwencje procesu decyzyjnego. Ujawniono **skłonność do generowania rozbudowanej listy barier i zagrożeń**, co należy zestawić z faktem **podawania przez przedsiębiorców płaskiej (dwuwymiarowej, bo wskazującej jedynie czynniki społeczne i rynkowe) listy czynników sprzyjających innowacyjności**. Można zaryzykować stwierdzenie, że **ujawniona tendencja może odkrywać utajone czynniki i bariery społeczne innowacyjności, nie wygenerowane wprost w badaniu (bo nie podlegające wprost zewnętrznej obserwacji), ale prawdopodobnie istniejące**: czynniki poznawcze i światopoglądowe, być może uwarunkowane nawet istnieniem skłonności do zachowań tzw. samoutrudnieniowych (ang. *handicapping*), uwarunkowanych ograniczającym jednostkę (przedsiębiorcę) wpływem oddziaływań społecznych (systemu edukacji, wychowania, modelu kształcenia i stosowanych wzmocnień społecznych, do których należą na przykład nagrody oferowane jednostce przez społeczeństwo za wypracowany przez nią sukces, a nawet samo staranie się o osiągnięcie sukcesu). Jest to wniosek hipotetyczny, który powinien być poddany weryfikacji w ramach badań ilościowych (pomiarów psychologicznych rekonstruujących model umysłowości i strategie decyzyjne przedsiębiorców), co wykracza poza ramy niniejszych badań.

Należy podkreślić, że w oparciu o uzyskane dane można stwierdzić także, że polskich przedsiębiorców charakteryzuje znikomy poziom wiedzy na temat działalności jednostek wspierających prace badawczo-rozwojowe. Dominuje poczucie, że służą one głównie własnej korzyści a nie wykonują pracę mogącą posłużyć rozwojowi innowacyjności firm sektora MSP.

Sytuacja permanentnej zmiany i globalizacja gospodarki powodują, iż kluczowym zagadnieniem staje się problem rozwoju i permanentnego postępu przedsiębiorstw. Czynnikiem decydującym o jakości i sukcesie tego procesu może decydować proces innowacyjny przedsiębiorstwa, gdyż innowacyjność staje się immanentną cechą wszystkich dziedzin życia społecznego. Poznawanie determinantów tego zjawiska pozwala nie tylko diagnozować aktualny potencjał przedsiębiorstwa, ale także prognozować dynamikę jego rozwoju. Wyniki analiz, poświeconych identyfikacji stymulatorów i inhibitorów innowacyjności mają nie tylko znaczenie teoretyczne, ale są niezbędnym etapem w opracowaniu projektów

mających na celu podnoszenie poziomu konkurencyjności firm, branż, sektorów i gospodarki. Ich wartość aplikacyjna powinna przekładać się na wdrazanie konkretnych projektów podnoszenia poziomu kompetencji innowacyjnej przedsiębiorców i podnoszenia wartości kapitałowej przedsiębiorstw.

Postawione w postaci tez wnioski podsumowujące, powinny zachęcać do kontynuacji badań nad społecznymi determinantami innowacyjnej przedsiębiorczości, także w ramach paradygmatu adekwatnego dla szerokich badań ilościowych.

3. WYNIKI EKSPERTYZY – RAPORT Z BADANIA DESK RESEARCH

Realizacja Strategii Lizbońskiej, przyjętej przez Radę Europejską u progu XXI wieku ma za zadanie przywrócenie Europie stanu jej dawnej świetności gospodarczej. Europejski bilans ostatnich stu lat nie nastraja bowiem optymistycznie. W okresie tym „*Europa stopniowo traciła pozycję światowego hegemona i to w każdej (…) dziedzinie ludzkiej aktywności – politycznej, społecznej, kulturowej, gospodarczej czy badań naukowych*”[4].

W myśl Nowej Polityki Spójności UE oraz odnowionej w 2005 roku Strategii Lizbońskiej, działania zmierzające do przywrócenia Europie utraconej pozycji w Świecie mają być oparte na **budowaniu konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i innowacyjności**[5].

W „starej ekonomii” za podstawę efektywnego gospodarowania uważano efektywne zarządzanie materialnymi, ”uchwytnymi” zasobami. W „nowej” gospodarce źródło sukcesu tkwi w „*tworzeniu nowej wiedzy dającej pomysły, których realizacja powiększa wartość efektów gospodarowania*”[6]. Jeśli najcenniejszym zasobem w XXI wieku będzie wiedza a jej wykorzystanie będzie przesądzać o konkurencyjności w skali przedsiębiorstwa, gospodarki narodowej czy Świata „*to produkcja wiedzy i jej zastosowanie będzie zasadniczym sposobem na zdobycie pozycji lidera*”[7].

Polska Narodowa Strategia Spójności na lata 2007-2013 stanowi odzwierciedlenie tych założeń. Głównymi zadaniami akcentowanymi w *Kierunkach zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013* - dokumencie, zawierającym ocenę stanu innowacyjności polskiej gospodarki oraz rekomendującym kierunki działań, są właśnie:

- budowa Gospodarki Opartej na Wiedzy oraz
- zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki.

Ma to w efekcie prowadzić do zwiększenia ekonomicznej konkurencyjności Polski.

---

[4] Pawłowski K., *Edukacja – klucz do przyszłości Europy* w „Przyszłość Europy – wyzwania globalne – wybory strategiczne pod red. A.Kuklińskiego i K. Pawłowskiego, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2006, s. 120.

[5] Por. np. K. Bochnik, *Innowacyjnośc jako jeden z kluczowych elementów polityki Unii Europejskiej*, w: M. Strużycki, *Innowacyjność w teorii i praktyce,* SGH, Warszawa 2006, str. 9-30.

[6] Porwit K., *Cechy Gospodarki Opartej na Wiedzy ich współczesne znaczenie i warunki* skuteczności, w: „Gospodarka Oparta na Wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku, KBN, Warszawa 2001, s.118

[7] Pawłowski K., *Edukacja – klucz do przyszłości Europy*, op. cit., s.120.

Wiedza i innowacyjność

W wielu opracowaniach naukowych, poświęconych analizie potencjału przedsiębiorstwa wskazuje się na bardzo duże znaczenie wiedzy, podkreśla się przy tym, że właśnie wiedza jest najmniej zrozumiałym i najmniej docenianym zasobem w firmie[8]. To właśnie dzięki wiedzy możliwy jest aktywny kontakt ze stale zmieniającym się otoczeniem, które prowokuje wprowadzanie zmian w zakresie jakości (produktu, usługi, relacji itp.), generowania nowych potrzeb i produktów, obsługi rynku i tworzenia nowych kanałów dystrybucji. Globalizacja rynku, konkurencja czasowa i jakościowa, prowokowane zmiany w stylach zarządzania, czy choćby rozwój nowych technologii i rozpowszechnienia Internetu powodują, że wiedza staje się siłą tworząca rynek (ang. *the knowledge is market power*). Ze znaczenia czynnika wiedzy zdają sobie sprawę zwłaszcza te przedsiębiorstwa, które upatrują możliwości rozwoju w procesie innowacyjnym.

Zgodnie z przyjętymi definicjami, **przedsiębiorstwem innowacyjnym** jest przedsiębiorstwo, które w badanym okresie (najczęściej trzyletnim) wprowadziło na rynek nowy lub istotnie ulepszony produkt, bądź nowy lub istotnie ulepszony proces[9].

Innowacyjność gospodarki rozumiana jest zaś jako „*zdolność i motywacja przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków*."[10]

Natomiast **działalność innowacyjna** to *szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów, przy czym produkty te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa*[11].

Analizując dane z analiz statystycznych (europejskich – *European Innovation Scoreboard, Community Innovation Survey* i polskich - Główny Urząd Statystyczny, Krajowy System Innowacji) oraz wyników badań, prowadzonych w Polsce, Europie i na świecie, można wyprowadzić następujące wnioski, które są ważne z punktu

[8] Por. J. J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy,* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

[9] Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006 (http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Dzial_innowac_przeds_w_latach_2004-2006.pdf)*

[10] S.7

[11] Według INNO Metrics, European Innovation Scoreboard, Comparative Analysis Of Innovation Performance 2006: *Innovation is a key factor to determine productivity growt (*http://www.proinno-europe.eu/)

widzenia planowania i realizacji badań jakościowych w ramach projektu *Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*.

Po pierwsze, oceniając poziom innowacyjności polskiej gospodarki w skali europejskiej, należy stwierdzić, że na podstawie obiektywnych, rzetelnych wskaźników pomiaru, stosowanych w badaniach i analizach porównawczych, poziom ten jest niski, a nawet bardzo niski. Jak wynika na przykład z badań GUS[12], udział przedsiębiorstw w Polsce, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe (nowe lub istotnie ulepszone produkty lub procesy) w latach 2004-2006 był nieco większy niż w poprzednich okresach. W przemyśle wyniósł 42,5% wobec 41,5% w latach 2003-2005, a w sektorze usług 37,7% wobec 37,4% w latach 2001-2003. Bardziej dynamiczny wzrost w latach 2004-2006 zaobserwowano w przypadku innowacji organizacyjnych i marketingowych. W przemyśle takie innowacje wprowadziło 44,8% przedsiębiorstw wobec 40,0% w latach 2002-2004, a w sektorze usług 49,9% wobec 42,9% w latach 2001-2003.

Niemniej jednak **w skali europejskiej innowacyjność polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw[13] jest bardzo niska**. Pomiar poziomu i potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw[14] plasują Polskę na samym końcu wśród krajów OECD[15].

W większości dostępnych analiz, poświeconych problematyce innowacyjności polskich przedsiębiorstw spotkać można na ogół wykaz i analizę czynników, które utrudniają rozwój tej innowacyjności; o wiele mniej

---

[12] Badano przedsiębiorstwa, w których liczba pracujących przekraczała 49 osób a działalność gospodarcza zaklasyfikowana była do następujących rodzajów działalności wg Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD): **przemysł** (sekcja C- górnictwo, sekcja D-przetwórstwo przemysłowe, sekcja E- wytwarzanie i zaopatrywanie w energie elektryczną, gaz, wodę), **sektor usług** (dział 51 – handel hurtowy i komisowy z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami, sekcja I – transport, gospodarka magazynowa i łączność, sekcja J- pośrednictwo finansowe, dział 72- informatyka, grupa 74.2- działalność w zakresie architektury i inżynierii, grupa 74.3- badania i analizy techniczne).
Badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw prowadzone są w trzyletnich okresach; ostatnie obejmowało lata 2004-2006. Badanie przedsiębiorstw przemysłowych było badaniem pełnym, natomiast badanie przedsiębiorstw w sektorze usług było badaniem reprezentacyjnym.

[13] Mierzona różnymi standardowymi wskaźnikami takimi, jak np. wielkość nakładów na badania i rozwój, liczba innowacyjnych firm, nakłady na działalność innowacyjną itp.) Por. także badania J. J. Brdulaka nad znaczeniem wiedzy w procesie budowania przewagi konkurencyjnej firmy (J. J. Brdulak, , *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy,* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

[14] Np. wskaźniki opisujące działalność patentową, udział przedsiębiorstw innowacyjnych, udział eksportu dóbr o wysokim zaawansowaniu technologicznym, wydatki na działalność badawczą i rozwojową i inne.

[15] Patrz; *European Innovation Scoreboard*, European Commission, Brussels 2005.

jest opracowań, w których generowany jest ranking czynników sprzyjających rozwojowi potencjału innowacyjnego[16].

Czynniki utrudniające rozwój innowacyjności

Wśród czynników utrudniających rozwój innowacyjności na ogół (najczęściej i najpowszechniej) wymienia się następujące:

- niski poziom zatrudnienia w sektorach stanowiących nośniki tzw. *gospodarki opartej na wiedzy* [17],
- brak kapitału na innowacje[18],
- słabą współpracę środowisk gospodarczych i naukowych,
- zbyt mało przypadków wdrożeń nowych technologii,
- niski odsetek przedsiębiorstw tworzonych w oparciu o nowe technologie[19],

---

[16] Być może wynika to z faktu, że metody badań (głównie kwestionariuszowe), ukierunkowane są na określenie (odtworzenie *ex post facto*) i pomiar czynników patogennych, a nie stymulatorów, co zapewne jest łatwiejsze do pomiaru w badanych przedsiębiorstwach.

[17] Gospodarkę uznaje się opartą na wiedzy, jeżeli wskaźnik ten przekracza 15%, podczas gdy w Polsce waha się od kilku lat w granicach 10%.

Według danych GUS, w latach 2001-2003 jedynie 3,44% przedsiębiorstw przemysłowych (ujętych w statystykach GUS odnośnie prowadzenia działalności innowacyjnej) posiadało umowy o współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi i jedynie 2,81 z krajowymi i zagranicznymi szkołami wyższymi.

Również wyniki badania innowacyjności przeprowadzone przez PARP w roku 2005 wskazują, iż jedynie 8,9% badanych MSP współpracuje z jednostkami badawczo-rozwojowymi, wyższymi uczelniami czy też centrami transferu technologii (M. Górzyński, M. Jakubiak, R. Woodward, *Innowacyjność polskiej gospodarki w kontekście integracji z Unią Europejską- możliwości i bariery wdrażania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy, CASE*, Warszawa 2004; Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.

[19] Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce 2007*, Warszawa 2007.

[19] Por. np. dane GUS: Nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle wyniosły w 2006 roku 16,6 mld zł i były wyższe o 12,9 proc. w stosunku do roku 2005 i o 6,4 proc. w stosunku do roku 2004; według GUS, 42,5 proc. przedsiębiorstw w latach 2004-2006 wprowadziło innowacje produktowe lub procesowe w przemyśle, wobec 41,5 proc. w latach 2003-2005. W sektorze usług wskaźnik ten wyniósł 37,7 proc., wobec 37,4 proc. w latach 2001-2003. Co prawda w latach 2004-2006 GUS zanotował bardziej dynamiczny wzrost innowacji organizacyjnych i marketingowych, w przemyśle takie innowacje wprowadziło 44,8 proc. przedsiębiorstw, wobec 40 proc. w latach 2002-2004, a w sektorze usług 49,9 proc., wobec 42,9 proc. w latach 2001-2003, ale jest to nadal wskaźnik niski, a większość środków pochodzi z zasobów własnych firm; stopniowo staje się popularne kredytowanie przez banki inwestycji MSP. Największe udziały w nakładach na działalność innowacyjną w przemyśle w 2006r. odnotowano w działach: produkcja artykułów spożywczych i napojów - 15,7 proc. (13,6 proc. w 2005r), produkcja koksu, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych - 10,8 proc. (11,4 proc. w 2005r.), produkcja metali - 8,7 proc. (3,6 proc. w 2005r.) produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep - 8,6 proc. (9,4 proc. w 2005r.)

Por. także np. dyskusję w: A. H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie* transformacji, Difin, Warszawa 2006.

- niski poziom potencjału kompetencyjnego kapitału ludzkiego, brak wysoce wykwalifikowanej kadry specjalistów przygotowanych do wdrażania strategii zarządzania opartego na wiedzy i innowacji[20],
- słaba współpraca z sektorem badawczo-rozwojowymi,
- słaba współpraca danego przedsiębiorstwa z otoczeniem biznesowym w zakresie wymiany informacji ważnych z punktu widzenia rozwoju firmy,
- niski poziom współpracy z przedsiębiorstwami o podobnym profilu w kraju i za granicą
- ograniczony dostęp do wysoko specjalistycznych usług doradczych w zakresie wdrażania nowych technologii, transferu wiedzy i wdrażania nowych procedur i procesów,
- niski poziom współpracy ze strukturami samorządowymi i lokalnymi organizacjami,
- brak popularności wdrażania wewnętrznych, ukierunkowanych na kreatywność, treningów i szkoleń, których celem jest podnoszenie kreatywności pracowników firmy,
- niepopularność wdrażania systemów motywacyjnych, powiązanych z indywidualnymi osiągnięciami pracowników w zakresie kreatywności i transferu wiedzy,
- niski poziom kultury prawnej w zakresie ochrony prawa autorskiego i własności intelektualnej,
- wydłużone, nieefektywne procedury patentowe,
- niski poziom wymogów społecznych i kulturowych w zakresie poszanowania własności intelektualnej i szacunku do kapitału wiedzy,
- duże dysproporcje między przedsiębiorstwami, nawet w zakresie jednej branży lub bliskich geograficznie,
- nadal zbyt niski wskaźnik kreatywności, otwartości na nowe doświadczenia, odkrywczości i zdolności do przyswajania nowych treści wśród pracowników firm,
- i inne[21].

[20] O znaczeniu potencjału kapitału ludzkiego w gospodarce innowacyjnej mówi się wprost w wielu opracowaniach, a wprost jest to sformułowane m.in. w: *Innovation Indicators for the European Service Sector* , gdzie stwierdza się: *Well-trained, knowledgeable personnel are essential to both the ability to develop innovations in-house and to adapt innovations acquired from external sources to the needs of the firm* (http://www.proinno-europe.eu/).

Zróżnicowanie polskich przedsiębiorstw

Warto zaznaczyć, że w wielu opracowaniach podkreśla się fakt, iż polskie przedsiębiorstwa są silnie zróżnicowane, a poziom innowacyjności jest związany m.in. z: wielkością firmy, branżą, struktura własności, czynnikami psychologicznymi pracowników, a zwłaszcza członków zarządu lub właścicieli firm.

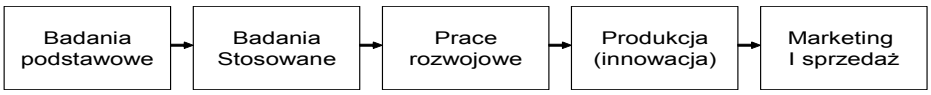
Wśród czynników, które na ogół wymienia się jako determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, wskazuje się na szereg czynników ekonomicznych, gospodarczych i finansowych, gdy tymczasem coraz częściej pojawia się pytanie o znaczenie i ranking ważności czynników społecznych, determinujących tempo i kierunek zmian innowacyjnych danej gospodarki.

Transfer wiedzy

Jednym z ważniejszych czynników społecznych determinujących rozwój innowacyjności przedsiębiorstw jest niewątpliwie **transfer wiedzy** jaki dokonuje się (lub powinien się dokonywać) między sferą edukacji a biznesem.

W teorii ekonomii występują dwa modele transferu wiedzy w innowacje: liniowy - podażowy i nieliniowy – popytowy (patrz: rysunek 1 i 2).

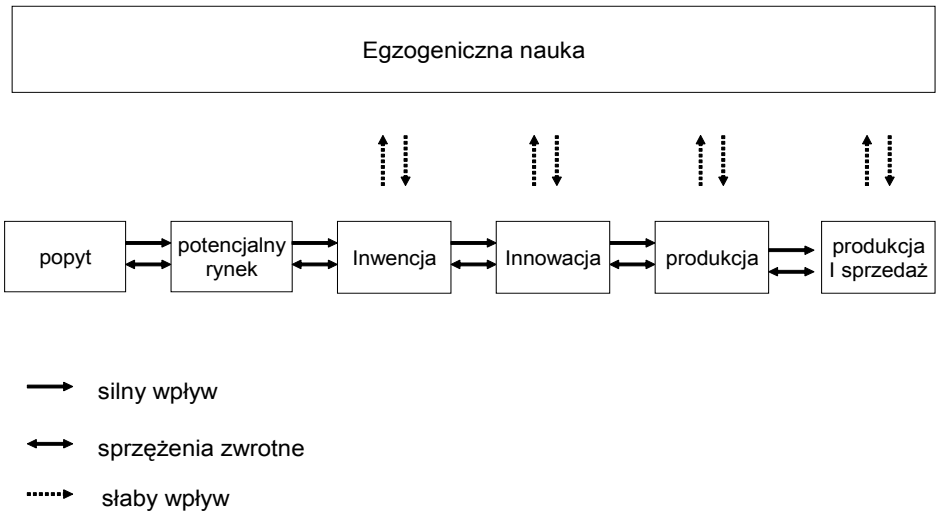
Rysunek 1. Model podażowy transferu wiedzy



Źródło: Opracowanie własne za: *Using Patent Data At Science and Technology Indicators*, Patent Manual 1994, OECD, Paris 1994, str.13.

[21] Por. także wyniki badań nad identyfikacją czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej (Z. pierścionek, S. Jurek-Stepień, *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Szkoła Głowna Handlowa, Warszawa 2006.

Rysunek 2. Model popytowy transferu wiedzy



Źródło: Opracowanie własne za: M. M. Fischer, *The innovation process and network activities of manufacturing firm,* w: *Innovation, Networking and Localities*, red. M. M. Fischer, L. Suarez-Villa, M. Steiner, Springer, Berlin 1999, str.11-27.

Obecnie łączy się obydwa te podejścia, uważając że połączenia pomiędzy uczestnikami procesu innowacyjnego są na tyle złożone i wielopłaszczyznowe, iż wybór jednego z nich stanowiłby zbytnie uproszczenie rzeczywistości[22].

Powiązania między nauką a biznesem

Z tej perspektywy, charakteryzując **powiązania pomiędzy nauką a biznesem w Polsce**, należy zaznaczyć, że, niestety, współpraca środowisk gospodarczych i naukowych w Polsce występuje raczej rzadko. Taki stan rzeczy negatywnie przekłada się na poziom innowacyjności polskiej gospodarki, również w świetle możliwości pozyskiwania przez firmy unijnych dotacji. Na przykład, aby uzyskać wsparcie dla projektów w ramach programu operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka" należy prowadzić badania naukowe i kłaść nacisk na rozwój B+R[23].

[22] Por. M. A. Weresa, *Instrumenty wspierania powiązań nauka – biznes w świetle teorii*, w *Transfer wiedzy z nauki do biznesu doświadczenia regionu Mazowsze* pod red. M. A. Weresy, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2007, s.30.
[23] R. Mbewe, *Fundusze a polska rzeczywistość*, Fundusze Europejskie, maj – czerwiec 2007, str. 66.

Aby odpowiedzieć na pytanie, co przeszkadza obu środowiskom w nawiązaniu współpracy, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego sporządziło raport: ” *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*”[24].

Z raportu wynika, iż[25]:

- aż 20% polskich przedsiębiorców **nie wie**, że istnieją możliwości współpracy ze środowiskami naukowymi;
- 40% przedsiębiorców nigdy **nie podejmowało prób nawiązania kontaktów z naukowcami**;
- Około 40% badanych przedsiębiorców **nie wie, jak dotrzeć** do ośrodków naukowych zainteresowanych komercjalizacją badań;
- 56% badanych odpowiedziało, że **nie widzi potrzeby współpracy** z ośrodkami naukowymi oraz
- **zaledwie 10% firm dostrzega we współpracy z naukowcami szansę zwiększenia możliwości eksportowych**.

Z drugiej strony:

- 85 % badanych naukowców deklaruje, że ich ośrodek naukowy poszukuje współpracy z przedsiębiorcami;
- 99% naukowców, będzie w przyszłości poszukiwać przedsiębiorców zainteresowanych współpracą;
- 62% naukowców podaje, że są autorami rozwiązania kwalifikującego się do komercjalizacji.

Na podstawie wyników badań sformułowano następujące wnioski:

- konieczne jest zwiększenie świadomości przedsiębiorców na temat możliwości współpracy z ośrodkami naukowymi;
- należy wyedukować przedsiębiorców w kwestii korzyści współpracy z ośrodkami naukowymi;

[24] Przytoczony raport nie obejmuje na tyle szerokiego spektrum, aby jego wyniki uznać za reprezentatywne w skali całej polskiej gospodarki. Badania zawężono do sfery produkcyjnej. W raporcie nie ujęto tak istotnej dla Gospodarki Opartej na Wiedzy sfery usługowej. Z bazy danych „ *Firmy polskie 2006*” obejmującej 320 tys. polskich podmiotów gospodarczych wyłoniono firmy zajmujące się działalnością produkcyjną (kierując się kodami EKD). Badania przeprowadzono na próbie 173 menedżerów firm z których 82 współpracowało a 91 nie kooperowało z ośrodkami naukowymi. Badanie objęło 71 przedstawicieli środowiska naukowego, wybranych również z pomocą kodów EKD.

[25] Raport: „ *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*”, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa, listopad 2006

- warto zachęcić naukowców do działań autopromocyjnych i wyjścia naprzeciw potrzebom biznesu;
- należy stworzyć internetowe platformy wymiany kontaktów oraz nawiązania dialogu[26].

Innowacyjność a kultura organizacyjna

Innowacyjność firm można wiązać ze specyficzną kulturą organizacyjną, która warunkuje efektywność. Cechy takiej kultury to[27]:

- **uczestnictwo** (ang. *involvement*) – rozumiane jako angażowanie ludzi, przekazywanie im pełnomocnictw, uwzględnianie ich zdania w sprawach, które dotyczą bezpośrednio ich pracy. Uczestnictwo oznacza także organizowanie pracy zespołów, tak, aby możliwe było współdziałanie celem wypracowywania nowatorskich rozwiązań w wielu różnych zakresach działalności przedsiębiorstwa. Realizacja idei partycypacji pracowników związana jest z **partnerskim stylem** zarządzania, którego główną cechą jest ich udział w podejmowaniu decyzji[28], co powoduje: wzmocnienie zaangażowania, wzrost „poczucia współwłasności", dostrzeganie powiązań pomiędzy indywidualnymi celami a celami biznesowymi organizacji[29], a tym samym silniejszą identyfikację z firmą. Innym aspektem „uczestnictwa" jest dbanie o rozwój potencjału pracowników.
- **konsekwencja** (ang. *consistency*) – oznacza silną kulturę, posiadająca normy zachowań zakorzenione w kluczowych wartościach. To właśnie wartości (szczególnie takie, jak: innowacyjność, kreatywność) uważane są za najważniejszy składnik kultury, generujący efektywność, rozwój, czy sukces przedsiębiorstwa. Istnieje tu wysoki poziom zgodności w zakresie podejścia do realizacji celów biznesowych, przez co działania pracowników i kadry zarządzającej są spójne, przewidywalne, ściśle ukierunkowane. Taka organizacja stanowi źródło poczucia stabilności i wewnętrznej integracji, będącej efektem wspólnego sposobu myślenia.

---

[26] Por. wystąpienie A. Brussa i B. Lubos Pt. „ *Zwiększanie innowacyjności gospodarki w Polsce – polityka i instrumenty*", Szkoła Letnia Innowacji, Nagórzyce, 5-12 września 2007.
[27] Denison D.R., Mishra A.K., *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, "Organization Science", 1995, 6, 2.
[28] P.N. Khandwall, *Management Styles*, Tata McGraw-Hill, Delhi 1995.
[29] G. Spreitzer, *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*, "Academy of Management Journal" 1995, 38.

- **adaptacyjność** (ang. *adaptability*) – oznacza otwartość na uwagi i rekomendacje komunikowane przez klientów, co pozwala na wprowadzanie zmian, dostosowanych do zgłaszanego zapotrzebowania. Organizację taką cechuje wysoki poziom wrażliwości na potrzeby rynkowe, szybkość reagowania w odpowiedzi na zaistnienie zmian (a także ich kreowanie), elastyczność, podejmowanie ryzyka i uczenie się na błędach. Adaptacyjność zakłada zdolności w zakresie dostosowywania wewnętrznej struktury i procesów do zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa.
- **misja** (ang. *mission*) – posiadanie wizji przyszłości, jasnych i sprecyzowanych celów i kierunków działania, którymi kierownictwo dzieli się z pracownikami. W przypadku zmian w zakresie podstawowych idei zawartych w misji firmy, zmianie ulegają także inne aspekty jej kultury organizacyjnej.

W badaniu menedżerów wysokiego szczebla z 764 organizacji okazało się, że dwie spośród wymienionych cech (kryteriów efektywności organizacji) są powiązane z innowacyjnością: *uczestnictwo* i *adaptacyjność*[30].

W literaturze przedmiotu funkcjonuje określenie „kultury innowacyjnej", która zdaniem Kantera zakłada różnorodność, strukturalne powiązania wewnątrz i zewnątrzorganizacyjne. Jej elementem jest wiara w twórczość ludzi i praca zespołowa[31]. Za kulturę innowacyjną uważa się także kulturę adhokracji, która została opisana na podstawie badań empirycznych, przeprowadzonych przez Camerona i Quinna[32]. Jej cechami są: dynamika, tymczasowość, szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków (stąd nazwa *ad hoc*). Główną jej zaletą jest popieranie zdolności przystosowania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdominowanej przez niepewność. Kładzie się tu nacisk na rozwiązanie niestereotypowe, gotowość do przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości. Każde zapytanie/żądanie klienta traktowane jest w kategoriach niezależnego przedsięwzięcia, dla którego buduje się chwilowo obowiązujący schemat organizacyjny, wyłącznie w celu wykonania zadania. Kiedy prace zostają ukończone, struktura ulega rozwiązaniu. Brak jest tu

[30] Denison D.R., Mishra A.K., *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, "Organization Science", 1995, 6, 2.
[31] R.M. Kanter, *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in organization*, In.: Research in Organizational Behavioral, Eds. B.M. Straw, L.L. Cummings, 1988, Vol. 10, pp.123-167.
[32] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

utrwalonych schematów obiegu informacji czy sprawowania kontroli. Przywództwo i członkostwo w zespołach jest krótkotrwałe. Istnieje duża fluktuacja ról, podziały kompetencji traktowane są jako tymczasowe, podobnie jak zakresy obowiązków. Dobry przywódca w takiej kulturze to innowator, wizjoner i ryzykant. Sukces utożsamiany jest z produkowaniem unikatowych i trudnych do zastąpienia wyrobów i usług.

Warunki organizacyjne działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie

Istotnym zagadnieniem w ramach czynników zewnętrznych sprzyjających bądź utrudniających podejmowanie działań twórczych są warunki organizacyjne. Zwraca się uwagę na znaczenie z jednej strony odpowiedniego **klimatu organizacyjnego**, umożliwiającego innowacyjność, z drugiej zaś **niwelowania barier tkwiących w organizacji**[33].. Przykładem barier mogą być m.in.:

- brak **środków** na testowanie nowych pomysłów i wsparcia ze strony kierownictwa. Organizacja powinna dysponować rezerwami budżetowymi, które będą podstawą testowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Jednym ze źródeł porażki w zakresie implementacji innowacji jest to, że pierwotnie przeznaczone na ten cel środki mogą okazać się niewystarczające wskutek zaistnienie nieprzewidzianych okoliczności, np. konieczności korzystania z pomocy zewnętrznych ekspertów, co wiąże się z dużymi kosztami. Dlatego firmy, które utrzymują pewien poziom rezerw finansowych mają znacznie więcej możliwości tworzenia koncepcji i identyfikacji cennych zmian w zakresie działalności gospodarczej.
- **biurokracja**, która powoduje utrudnienia we wdrażaniu nowatorskich rozwiązań przez istnienie sztywnych procedur, konieczność wykonywania wielu niepotrzebnych czynności o charakterze administracyjnym, które rozpraszają energię twórczą.
- **krótkowzroczność w myśleniu funkcjonalnym**. Oznacza wąski horyzont poznawczy w ocenie znaczenia i przydatności nowatorskiego rozwiązania (np. patrzenie na sprawy wyłącznie z punktu widzenia produkcji, marketingu, spraw osobowych lub finansów). Istnienie w

[33] T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 34–38.

przedsiębiorstwie funkcjonalnej struktury organizacyjnej, która prowadzi do tworzenia w jednostkach funkcjonalnych własnej tożsamości (a tym samym poczucia odrębności interesów), powoduje nieadekwatny punkt widzenia na organizację jako całość. Efektem tej sytuacji może być zróżnicowane (a także generujące opór przed wprowadzeniem innowacji w firmie) podejście pracowników w ocenie chociażby powodzenia implementacji nowego rozwiązania.

- **obawa przed krytyką**, stanowi silny czynnik demotywujący podejmowanie działań twórczych. Ryzyko narażenia na szwank własnego wizerunku (z uwagi na rodzaj i jakość zgłaszanych pomysłów) w oczach współpracowników czy przełożonych, stanowi poważny inhibitor indywidualnej innowacyjności. Na poziomie organizacyjnym obawa przed krytyką może stanowić wyraz lęku przed utratą wizerunku czy dotychczasowej pozycji w środowisku biznesowym.
- **opór wobec zmian**, związany z procesami wdrażania innowacji. Bowiem wprowadzanie zmian mających zasięg ogólnoorganizacyjny wpływa na zmiany w jednostkach funkcyjnych (np. zakresów obowiązków, podziału odpowiedzialności, czy zasobów), co burzy dotychczasowe *status quo*. Wprowadzanie pomysłów w postaci nowych rozwiązań wymaga przekraczania wielu barier mentalnych i organizacyjnych, związanych z wprowadzaniem zmian i kierowaniem nimi. Dlatego ważnym sposobem na niwelowanie oporu pracowników w takich sytuacjach jest informowanie ich o planowanych wdrożeniach, identyfikowanie źródeł sprzeciwu i dążenie do uzyskiwania akceptacji dla innowacji, dzięki operowaniu językiem korzyści. Źródłami oporu pracowników wobec zmian są: negatywna ocena procesu wdrażania, brak dostatecznego uczestnictwa pracowników, brak przełożenia efektów zmiany na mechanizmy motywacyjne dla jej realizatorów, błędy w informowaniu o zmianie.

- **strach przed podejmowaniem ryzyka i porażką**. Ryzyko w przypadku wprowadzania innowacji jest bardzo duże, często proces ten przebiega w warunkach niepewności co do jego skutków. Ryzyko może mieć charakter finansowy, czy też związany z wiarygodnością produktu w

oczach klientów (w przypadku nieznanych produktów czy usług, w odniesieniu do których badania rynkowe miały ograniczony zasięg). Eliminowanie ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji wymaga stałego testowania i monitorowania efektów wdrażania programu tak, aby w razie konieczności była jeszcze szansa na wycofanie się z projektu.

- **przekonanie, że istnieje tylko jeden właściwy sposób działania**, jest wyrazem braku elastyczności poznawczej oraz efektem utrwalonych przekonań co do zasadności określonego stylu działania (opartego na dotychczasowych doświadczeniach), i w końcu odzwierciedleniem asekuracyjnej postawy pracowników. Niechęć do testowania nowych sposobów wykonywania czynności (wdrażania innowacji procesowych w postaci różnego typu usprawnień, np. komputeryzacja) może być związana z koniecznością uzyskiwania przez pracowników nowych, dodatkowych kwalifikacji, co może być postrzegane paradoksalnie jako „trudność". Na poziomie organizacyjnym wyrazem tych przekonań są sztywne, niezmienne procedury, regulaminy, zasady postępowania. Odstępstwo w tym zakresie traktowane jest jako złamanie podstawowych zasad wykonywania pracy, które dodatkowo może być obłożone sankcją, ze strony przełożonych.
- **sztywna hierarchia wewnątrzorganizacyjna**, uniemożliwia elastyczne dostosowywanie struktury do sytuacji wprowadzania innowacji. O innowacyjności przedsiębiorstwa świadczy jego zdolność do działania (i adaptacji) w warunkach złożonych, nieprzewidywalnych, a także szybkiego reagowania na potrzeby wynikające z określonej sytuacji.
- **zbyt drobiazgowa analiza koncepcji**, powoduje nacisk na działania, które mają upewnić pracowników i kierownictwo, że dany pomysł jest dobry. W efekcie może to skutkować niepotrzebną stratą czasu, a tym samym utratą przewagi konkurencyjnej, gdyż cały wysiłek zostanie włożony we wszechstronną weryfikację koncepcji.
- **nacisk na działania kontrolne ze strony kierownictwa**, co stwarza poczucie dużej presji, a przez to zmniejsza efektywność. Istotnym paradygmatem zarządzania, związanym z innowacyjnością przedsiębiorstwa jest bowiem zaufanie, które sprawia, że działania

twórcze podejmowane są w warunkach swobody i niezależności.

Klimat firmy a innowacyjność

Mówiąc o warunkach sprzyjających kreatywności pracowników wskazuje się przede wszystkim na **dobrą atmosferę**, która bywa utożsamiana z wieloma czynnikami: kulturą organizacyjną, właściwą komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną, sprawnością organizacji, perspektywami jej rozwoju, a także znaczeniem właściwych **relacji pomiędzy pracownikami i liderem**, traktowanym jako mentor[34]. Ów klimat który może być traktowany jako element kultury organizacyjnej[35], jest definiowany jako trwałe wzory zachowań, postaw i uczuć pracowników[36]. Na klimat wpływają: misja[37] i strategia, struktura i wielkość organizacji, zachowania przywódcze, zasoby i technologia, wymagania zadania, indywidualne zdolności, praktyki zarządzania, systemy, polityka i procedury, potrzeby, motywy i style indywidualne.

[34] E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004 , s. 117.

[35] Chociaż niektórzy badacze kulturę i klimat traktują synonimicznie, por: D. Denison, *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate?, Native's Point of View on a Decade Of Paradigm Wars*, "Academy of Management Review" 1996, Vol. 21, No. 3.

[36] S. G. Isaken, K. Lauer, G. Ekvall, A. Britz, *Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire*, "Creativity Research Journal" 2001/2, Vol. 13, p. 172.

[37] Misja stanowiąca zespół wspólnych wartości, które nadają sens i rację bytu organizacji wpływa na innowacyjność firmy poprzez propagowanie jako kluczowych (*core values*) takich wartości, jak: kreatywność, innowacyjność, łamanie stereotypów. Są one wyznacznikiem działań m.in. następujących firm: Boeing, Philip Morris, IBM, Johnson&Johnson, General Electric, Wallmart, Sony, Ikea. Wartości, z którymi utożsamia się dane przedsiębiorstwo są komunikowane otoczeniu, co wpływa na kreowanie wizerunku firmy jako innowacyjnej.

W kontekście innowacyjności niezbędny jest **twórczy klimat** (czy inaczej: klimat dla twórczości, sprzyjający twórczości). Klimat sprzyjający twórczości jest *specyficznym układem czynników z zakresu organizacji przedsiębiorstwa, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, stylów komunikowania się i ogólnego stosunku do odmienności*[38]. Organizacja kreatywnej firmy jest luźna i „płaska", z możliwością elastycznej zmiany ról. Systemy motywacyjne uwzględniają nagrody (niekoniecznie finansowe) za wszelkie pomysły, innowacje i chęć wprowadzenia zmian. Styl komunikowania się pozwala na swobodny obieg informacji z zaznaczeniem intencji kierownictwa[39].

Reasumując **twórczy klimat/klimat dla twórczości**:

- stanowi to, co wspiera wytwarzanie i wprowadzanie nowych produktów i rozwiązań. Tworzą go następujące elementy: motywowanie do podejmowania wyzwań, swoboda działania, wsparcie dla twórczych pomysłów, otwartość, zaufanie, czas na realizację pomysłów, humor, konflikty, debata, podejmowanie ryzyka, dynamizm (Ekvall[40])
- traktowany jest jako zdolność do dokonywania innowacji, obecna na poziomie zarządzających, motywacja organizacji do dokonywania działań noszących znamiona nowości, zasoby. Klimat tworzą: wolność, praca stanowiąca wyzwanie, wystarczające zasoby, wsparcie przełożonych i grupy, wsparcie organizacyjne (Amabile[41]).
- tworzą: bezpieczeństwo, wsparcie innowacji, klarowne cele, orientacja na zadanie porozumiewanie się, współuczestnictwo, współpraca międzywydziałowa, poparcie dla innowacyjności oraz introspektywność (West[42]).

[38] E. Nęcka, *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji,* w: *Strategie w biznesie*, red. K. Sedlak, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 25-52.
[39] E. Nęcka, *Postawy wobec twórczości w miejscu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne" 1999, Nr 1.
[40] G. Ekvall, L. Ryhammar, *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal" 1999, 12, 4.
[41] T. Amabile, *KEYS: Assessing the Climate for Creativity. A Survey from the Center for Creative Leadership*, Center for Creative Leadership, Greensboro 1999.
[42] M. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 94.

- posiada następujące wymiary: nacisk na cele, metody (dzielenie się informacjami, otwarta dyskusja), ukierunkowanie na nagrody, wsparcie przy realizacji zadań, wsparcie społeczne (Tesluk, Farr, Klein[43]).

Istnienie w organizacji „twórczego klimatu" determinuje zachowania pracowników (w kontekście podejmowania inicjatywy i działań twórczych), a także kształtuje ich **postawy** wobec innowacyjności. Istnieje ścisły związek pomiędzy innowacyjnością a postawami pracowników dotyczącymi twórczości w miejscu pracy. W świetle badań Nęcki[44] ci pracownicy, którzy wysoko cenią myślenie twórcze, zarazem uważają, że przynosi ono satysfakcję osobistą, a tym samym uruchamia motywację autonomiczną. A zatem traktowanie aktywności twórczej jako czegoś ważnego w miejscu pracy wzmacnia ich zaangażowanie. Postawy wobec twórczości korelują pozytywnie z wartościowaniem siebie jako osoby twórczej, a także poczuciem szczęścia. Nie bez znaczenia jest tu także wspierająca postawa przełożonego, który jest w stanie zapewnić swoim podwładnym zadania, będące dla nich wyzwaniem i wykorzystujące ich twórczy potencjał.

Badania pokazały, iż poza atmosferą, także inne czynniki, choć oceniane jako mniej ważne, sprzyjają kreatywności w miejscy pracy. Należą do nich: polityka motywacji pracownika, wiedza, doświadczenie, cechy pracownika, praca zespołowa, branża, dziedzina działalności. Na podstawie tego opisu można wnioskować, że w ramach określania pożądanych warunków podejmowania twórczych działań pojawiają się zarówno kwestie organizacyjne, jak i kwestie dotyczące relacji interpersonalnych. Dlatego Proctor pisząc o stymulatorach twórczego myślenia i działania dokonuje rozróżnienia na: ludzi, procesy i strukturę organizacyjną. W przypadku kategorii **„ludzie"** – dotyczy to m.in.

- tworzenie i rozwijanie atmosfery sprzyjającej wprowadzaniu nowatorskich rozwiązań na wysokich szczeblach organizacji. Zakłada się tu o modelujący wpływ menedżerów, jako osób będących przykładem podejmowania twórczych działań. Dzięki takiej postawie będą oni zachęcać podwładnych do przejawiania zachowań innowacyjnych.
- akceptację dla podejmowania działań twórczych nawet wówczas, gdy

[43] P.E. Tesluk, J.L. Farr, S.A. Klein, *Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity*, "Journal of Creative Behavior" 1997, Vol. 31, No. 1., p. 27-41.
[44] E. Nęcka, *Postawy wobec twórczości w miejscu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne" 1999, Nr 1.

obarczone są dużym ryzykiem. Przy czym należy jasno określić granicę ewentualnych strat, które nie pociągną za sobą kroków dyscyplinarnych w odniesieniu do osoby, która takie ryzyko podjęła.

- pozytywne reagowanie kierownictwa organizacji na nowe idee. Menedżerowie powinni akceptować i pomagać wdrażać te rozwiązania, które mogą przynieść wymierne korzyści pracownikom i usprawnić działalność przedsiębiorstwa.
- kreowanie twórczych koncepcji w atmosferze wolności i niezależności myślenia oraz swobody działania. Chodzi tu o urzeczywistnianie idei zaufania, którego wyrazem będzie rezygnacja kierownictwa z bezpośredniego nadzoru i ingerencji w podejmowanie decyzji, co sprzyja zachowaniom nowatorskim.
- powiązanie określonych rezultatów z systemem nagród. Istotne jest wzbudzanie motywacji do twórczego działania, a tym samym przejawiania inicjatywy przez pracowników, którzy dzięki świadomości, że ich praca zostanie nagrodzona, podejmują twórczy wysiłek. Przy czym ważne są nie tylko nagrody finansowe, ale poczucie docenienia. Stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego ma szczególne znaczenie w odniesieniu do osób o dużym potencjale twórczym, czyli talentów, do których należą często tzw. pracownicy wiedzy. Ich cechą jest silna potrzeba autonomii[45], która stwarza dla menedżera konieczność odpowiedniego formułowania poleceń, dawania dużej swobody i samodzielności w realizacji zadań, a także prezentowania postawy zaufania.
- tworzenie ducha pracy zespołowej, gdyż ważnym czynnikiem sprzyjającym innowacyjności jest współdziałanie i uczestnictwo. Umożliwia to pełniejsze rozumienie celów organizacji i ich urzeczywistnianie. Innowacyjności organizacyjnej sprzyja także odpowiedni styl zarządzania **twórczym zespołem**. Okazuje się, że najlepszym sposobem zarządzania ludźmi, którzy pracują nad innowacjami jest delegowanie władzy[46]. Podkreśla się również, że efektywny menedżer nie tylko realizuje funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) w odpowiedni sposób, ale kreuje klimat sprzyjający pracy zespołowej, dbając o komunikację, uwzględnianie różnic kulturowych swych pracowników.

[45] T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 20.
[46] K. Brocławik, *Model efektywnej grupy inwentycznej*, w: *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*, red. A. Tokarz, UJ, Kraków 1993.

- otwarcie na koncepcje z zewnątrz, czerpanie inspiracji, wrażliwość na nowe trendy rynkowe, słowem poznawcza otwartość. To także uwzględnianie propozycji ekspertów zewnętrznych oraz podążanie za sugestiami klientów w sprawach produktów i usług.
- organizowanie sesji problemowych, służących diagnozie aktualnych problemów w przedsiębiorstwie, analizie i formułowaniu strategii związanych w wprowadzeniem nowych rozwiązań, prezentacji i wymianie poglądów przez pracowników z różnych działów. Powoływanie w tym celu interdyscyplinarnych zespołów stwarza szansę na wszechstronną pracę, dzięki prezentowaniu pomysłów będących odbiciem różnych punktów widzenia, przez co proces twórczy staje się bardziej heurystyczny. To także zapraszanie ekspertów zewnętrznych i różnych grup interesariuszy, którzy mogą pomóc przy formułowaniu pomysłów.
- inwestowanie w wiedzę i twórcze kompetencje (np. delegowanie pracowników na szkolenia, których celem jest zdobywanie wiedzy i umiejętności służących twórczemu rozwiązywaniu problemów), które mogą być wykorzystywane do inicjowania i realizowania procesów innowacyjnych.

W kategorii **„procesy”** – pojawiają się:

- ustawiczne tworzenie pomysłów, a nie jedynie wówczas, gdy w firmie organizowane są sesje problemowe. Dobrze jest, jeśli pracownicy mogą na bieżąco zgłaszać przełożonemu swoje propozycje w zakresie innowacji produktowych lub procesowych.
- przegląd i korekta propozycji. W przypadku procesu ewaluacji chodzi wartościowanie i wybór odpowiednich rozwiązań w oparciu o wiedzę w zakresie wykorzystywania określonych narzędzi temu służących, ale także stosowania pewnych zasad, np. odroczonej oceny.
- ustanowienie rady ds. wdrażania nowatorskich rozwiązań, czyli powoływanie organów, których zadania ukierunkowane są na „zarządzanie kreatywnością” pracowników. Chodzi tu o przyjmowanie zgłaszanych rozwiązań, dokonywanie ich analizy i ewaluacji.
- zapewnienie czasu na realizację własnych propozycji.

W kategorii **„struktura organizacyjna”** chodzi o kwestie:

- zróżnicowania struktury organizacyjnej w postaci istnienia specjalistycznych

zespołów funkcyjnych, powołanych w celu reagowania na zmiany zachodzące na zewnątrz. W przypadku małej firmy oznacza to konieczność istnienia specjalistów, którzy potrafią zajmować się poszczególnymi aspektami działalności gospodarczej.

- wydzielenia twórczych pomieszczeń zawierających książki i środki wspomagające tworzenie koncepcji, a także umożliwianie pracownikom dostępu do zasobów wiedzy stanowiących technologiczne wsparcie rozwoju kompetencji (uczenie się organizacyjne) i stymulowania twórczego myślenia i działania. Służą temu m.in. platformy *e-learningowe.*
- usprawniania wzajemnych kontaktów pomiędzy działem marketingu a działem badawczo-rozwojowym poprzez nakreślenie sposobów współdziałania. Koncepcje powstają zarówno w dziale badawczo-rozwojowym, jak i w procesie wzajemnych kontaktów między kadrą działu marketingu a użytkownikami produktu czy usługi. Chodzi o wykorzystywanie w procesie innowacyjnym różnych źródeł informacji przy budowaniu modeli wdrażania rozwiązań, a także przeprowadzanie testów z użytkownikami przed wprowadzeniem innowacji na rynek. Użytkownicy mogą być cennym źródłem propozycji opracowywanych w dziale badawczo-rozwojowym.
- wprowadzanie szkoleń przekrojowych umożliwiających pracownikom zdobycie wiedzy o różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Im więcej pracownicy wiedzą na temat poszczególnych aspektów funkcjonowania organizacji i im lepiej je rozumieją, tym większa szansa na zgłaszanie ciekawych rozwiązań trudnych problemów[47].

Łamanie stereotypów

Jednym z czynników społecznych, odpowiedzialnych za rozumienie istoty innowacyjności, jest **odejście od stereotypowego rozumienia innowacji jako procesu powiązanego jedynie ze sferą produkcji, sektorem IT, a zwłaszcza z sektorem nanotechnologii.**

[47] T. Proctor, *Zarządzanie…,* op. cit. s. 39–43.

Kapitał ludzki i potencjał kompetencyjny a innowacyjność

Szansa na rozwój innowacyjności powiązana jest z uświadomieniem sobie, iż innowacje to także sfera **zarządzania procesami w przedsiębiorstwie**, a wśród procesów – **procesem zarządzania kapitałem ludzkim** oraz **procesem nowoczesnego, elastycznego zatrudniania pracowników ze szczególnym zwróceniem uwagi na elastyczne wykorzystanie potencjału kompetencyjnego i zarządzanie talentami.**

Analizując dane z wyników badań empirycznych i analiz literatury przedmiotu[48] należy podkreślić **szczególne znaczenie kompetencji pracowniczych (zarówno kadry menedżerskiej, jak i pozostałych pracowników)** w nowoczesnym rozumieniu istoty strategii personalnej firmy jako elementu realizacji strategii przedsiębiorstwa[49].

Problematyka kompetencji społecznych zajmuje szczególne miejsce we współczesnej psychologii i teorii zarządzania i jest odzwierciedleniem zarówno zmian w pojmowaniu samego terminu „kompetencja", jak i odzwierciedleniem rozwoju interdyscyplinarnego podejścia do rozumienia złożonych zagadnień funkcjonowania człowieka w warunkach różnorodnych zmian społecznych i walki o jego indywidualność i niezależność oraz jego twórczy wkład w rozwój społeczny w tym rozwój gospodarki wiedzy.

Rozwój wielokierunkowych badań i dyskusji nad istotą kompetencji społecznych, ich strukturą i możliwościami pomiaru naukowego przypada na koniec lat osiemdziesiątych i początek lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

Istnieje wiele propozycji rozumienia terminu „kompetencje społeczne".

Jak pisze Dodge[50]: „*liczba definicji kompetencji społecznych dorównuje liczbie badaczy, zajmujących się tymi zagadnieniami*"[51].

Cavell[52], porównując różne podejścia w badaniach kompetencji podkreśla, że większość badaczy zgadza się co do tego, że **kompetencje społeczne warunkują**

---

[48] Por. np. M. Juchnowicz, *Standardy europejskie w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2004; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004; M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

[49] Por. także *Europeness Competitiveness Report*, *Commission staff working document SEC(2004)1397.*

[50] K. A. Dodge, *Facets of social interpretation and the assessment of social competence in children, in: Children's peer relation. Issuesin assessment and intervention,* eds. B.H. Schneider, K.H. Rubin and J.E. Ledingham, Springer-Verlag, New York 1985, p. 3-22.

[51] Ibidem, s. 3. Oryginał: „… *the number of deficitions of social competence (…) today approaches the number of investigators in the field".*

efektywne funkcjonowanie w warunkach różnorodnych kontaktów społecznych. Cavell, we wspomnianej pracy, podjął próbę przeglądu wielu definicji operacyjnych pojęcia „kompetencje społeczne" w dotychczasowych badaniach społecznych

i zbudowania, na tej podstawie, modelu kompetencji społecznych, którym posługuje się w dalszych badaniach. Olbrzymi trud tego badacza, ukierunkowany na odtworzenie, w oparciu o analizę materiału empirycznego, zakresu znaczeniowego pojęcia „kompetencje społeczne" pozwala nam stwierdzić, że większość proponowanych przez współczesnych badaczy określeń tego pojęcia wywodzi się z ogólnego założenia, co do tego, że istnieje ogólniejsze pojęcie, jakim jest „*efektywne funkcjonowanie w kontekstach społecznych"*[53].

W badaniach empirycznych analizowane są różne behawioralne aspekty „przejawu" istnienia kompetencji społecznych. Badane („widoczne") wybrane przejawy („ukrytych") kompetencji społecznych operacjonalizowane są przez zestaw różnorodnych, poddających się opisowi i pomiarowi zmiennych tzw. obserwowalnych, których lista jest wyprowadzana z przyjętych założeń teoretycznych – konkretnej teorii lub koncepcji psychologicznej, albo – w przypadku badaczy, którzy nie są szczególnie wrażliwi na poprawność metodologiczną własnych badań – z wiedzy intuicyjnej i bezpośrednich doświadczeń społecznych. Już na początku lat osiemdziesiątych XX wieku Greenspan[54] zauważył, że można rozróżnić definicje kompetencji społecznych ze względu na to, czy skupiają się one na rezultatach leżących u podłoża umiejętności poznawczych (ang. *cognitive skills*), czy też obserwowalnej treści tych kompetencji[55]. Podobnie Dodge i Murphy[56] zidentyfikowali trzy typy operacyjnych definicji pojęcia „kompetencje społeczne". Po pierwsze, przez „kompetencje społeczne" rozumie się specyficzne zachowania, uznawane przez badaczy za reprezentacje kompetencji. Po drugie, wprowadzane jest rozumienie tych kompetencji jedynie poprzez pomiar zewnętrznych,

---

[52] T. Cavell, *Social Adjustment, Social Performance, and Social Skills: A Tri-Component model of Social Competence*, „Journal of Clinical Child Psychology", 1990, Volume 19, No 2, p. 111-122.
[53] Ibidem, s. 111-112. Oryginał: „*effective functioning within social context*".
[54] S. Greenspan, *Social competenceand handicapped individuals. Practicalimplicationsand a proposed model,* „Advances in Special Education", 1981, No 3, p. 41-82.
[55] Oryginał: „ *operational definitions of social competence are distinguished by whether the focus is in outcomes, underlying the cognitive skills, or observable content associated with social competence*" (za: Cavell, *Social Adjustment...,* op. cit., s. 112).
[56] K. A. Dodge, R.R. Murphy, *The assessment of social competence of adolescents, in: Adolescent behavior disorders.Foundations and contemporary concerns*, eds. P. Karoly and J.J. Steffen, Lexington, 1984 Lexington MA, p. 61-96.

behawioralnych wskaźników ich wystąpienia. Po trzecie zaś, kompetencje społeczne pojmowane są jako wewnętrzne struktury posiadające komponent behawioralny (ang. *internal cognitive structures related to component behavior)*.

Według Cavella[57] wszystkie wspomniane rozróżnienia podejść w definiowaniu terminu „kompetencje społeczne" sprowadzają się do ujęcia ich zakresu jako:

a) wytworu (produktu) społecznego funkcjonowania (ang. *product of social functioning*),

a) niezbędnego zestawu umiejętności, potrzebnych do społecznego funkcjonowania (ang. *the requisite skills of social functioning*),

b) funkcjonowania społecznego jako takiego (ang. *social functioning per se*).

Istnieje wiele modeli kompetencji społecznych[58], służących jako teoretyczny punkt odniesienia prowadzonych badań. Spośród różnych nurtów i perspektyw badawczych, wybieranych do opisu kompetencji społecznych, część z nich proponuje łączenie zagadnienia kompetencji z badaniem struktur i dynamiki.

c) rozwoju osobowości[59], przy czym szczególnie wyraźne analogie między osobowością a kompetencjami można znaleźć w czynnikowej teorii osobowości, a zwłaszcza tzw. modelu Wielkiej Piątki (ang. *Big Five*) oraz w koncepcjach poznawczo-społecznych[60].

---

[57] T. Cavell, *Social Adjustment...,* op. cit.

[58] Analiza tych modeli została przedstawione przez mnie m.in. w pracy: B. Mazurek-Kucharska, *Kompetencje społeczne we współczesnej psychologii i teorii zarządzania. Przegląd wybranych podejść i problemów,* w: *Kompetencje społeczno – psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*, red. Stanisław Konarski, Warszawa 2006, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 55-94.

[59] J.P. Forgas, *Episode cognition and personality: A multidimensional analysis,* „Journal of Personality", March 1983, Volume 51, Issue 1, p. 34-48; A.B. Shafer, *Relation of the Big Five and Factor V subcomponents to social intelligence*, „European Journal of Personality", May/June 1999, Volume 13, Issue 3, p. 225-240; O. Friborg, D. Barlaug, M. Martinussen, J.H. Rosenvinge, O. Hjemdal, *Resilience in relation to personality and intelligence*, „International Journal of Methods in Psychiatric Research", 2005, Volume 14, Issue 1, p. 29-42; H.R. Riggio, *Personality and social skill differences between adults with and without siblings*, „Journal of Psychology", September 1999, Volume 133, Issue 5. Por. także: L.A. Pervin, O.P. John, *Osobowość. Teoria i badania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.

[60] „Wielka Piątka" stanowi efekt kontynuacji badań, rozpoczętych jeszcze w latach czterdziestych XX wieku przez R.B. Cattella, w których punktem wyjścia była redukcja olbrzyniej liczby potencjalnych określeń cech do około czterdziestu. Na początku lat sześćdziesiątych Tupes i Christal poddali analizie czynnikowej wyniki badań, w których określone przymiotnikowo cechy psychiczne szacowano za pomocą skal ocen. W ten sposób uzyskali pięć czynników, interpretując otrzymane wyniki jako: ekstrawersję, ugodowość, sumienność, stałość emocjonalną *versus* neurotyzm i kulturę. Podobne analizy przeprowadził w dwa lata później Norman. Dalsze badania, w latach osiemdziesiątych, z wykorzystaniem nowych technik pomiaru i wieloczynnikowych analiz, pozwoliły na dalsze uogólnienia w kierunku wyodrębnienia Wielkiej Piątki.

Wśród zestawu kompetencji, służących podnoszeniu jakości pracy, wskazuje się na ogół na te, które specjaliści rynku pracy wymieniają jako najważniejsze. Są to:

1. Elastyczność, adaptacyjność oraz mobilność zawodowa.
2. Kreatywność; wola i umiejętność wprowadzania innowacji.
3. Umiejętność i zdolność podejmowania ryzyka.
4. Zainteresowanie kształceniem ustawicznym, przygotowanie do uczestniczenia w nim.
5. Umiejętność komunikowania się, otwartość, empatia, wrażliwość społeczna.
6. Skłonność do brania odpowiedzialności.
7. Umiejętność pracy zespołowej, integracyjnej.
8. Zmysł przedsiębiorczości.
9. Zrozumienie wielokulturowości, niezbędne w aktywności zawodowej, społecznej w globalnej wiosce.
10. Umiejętność zarządzania ludźmi.
11. Myślenie systemowe, holistyczne.
12. Umiejętność zarządzania zmianą.
13. Skuteczność w rozwiązywaniu problemów; opanowanie algorytmów i heurystyk ważnych przy różnych rodzajach sytuacji problemowych, w tym decyzyjnych w szczególności.
14. Przedsiębiorczość, wewnątrzosobowe poczucie kontroli (sprawstwa) (ang. *internal locus of control*), samodzielność.
15. Umiejętność autoprezentacji, przemawiania, precyzyjnego przedstawiania swoich myśli, poglądów.
16. Sprawność i mistrzostwo merytoryczne oraz warsztatowo-metodologiczne w przygotowywaniu różnego rodzaju opracowań pisemnych, jak: przemówienia, referaty, raporty, prace dyplomowe.
17. Wysoki poziom umiejętności rozumienia i wszechstronnych analiz tekstów, w tym przede wszystkim naukowych.
18. Odporność na stres, sprawne działanie w sytuacjach stresogennych; umiejętność profilaktyki, opanowanie technik regeneracji psychofizycznej.
19. Adekwatna samoocena jako warunek dążenia oraz zdolności do samorozwoju.
20. Harmonijna, „ugruntowana” osobowość, jako implikacja: wysokiego poziomu samooceny; niekonfliktowego (w kontekście subiektywnym oraz społeczno-

kulturowym) systemu wartości, postaw; optymalnego angażowania potencjału indywidualnego w aktywności dotyczącej życia osobistego, zawodowego, społecznego.

21. Organizacja pracy własnej, planowanie, zarządzanie czasem.
22. Asertywność.
23. Dobry poziom umiejętności negocjacyjnych i mediacyjnych.
24. Umiejętność zarządzania konfliktami, sytuacjami kryzysowymi.
25. Efektywne samokształcenie[61].
26. Skuteczności gromadzenia, selekcji i wartościowania informacji, z wielu dostępnych obecnie źródeł.

Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności: osobowość, twórczość, kreacja

Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście wskazanie na psychologiczne uwarunkowania innowacyjności**: osobowościowe determinanty, dzięki którym rodzi się innowacyjna myśl w przedsiębiorstwie, będąca efektem kreatywności i otwartości na nowe doświadczenia kadry, tworzącej kapitał ludzki przedsiębiorstwa. Czynnikami bezpośrednio odpowiedzialnymi za wzrost innowacyjności są niewątpliwie:** elastyczność i kreatywność osobista pracowników**.**

Funkcjonowanie, a na pewno osiągnięcie sukcesu, w warunkach permanentnych zmian wymaga wykorzystywania szeregu kompetencji, m.in. elastyczności. Podkreśla się, że w obliczu procesów globalizacji w zakresie ekonomii, zmian technologicznych i wzrastających wymagań w stosunku do nowych produktów i usług, organizacje muszą być bardziej elastyczne[62]. Określenie „elastyczna firma" pojawiło się już w latach 80. m.in. w pracach Atkinsona[63], jednak dzisiaj nabiera szczególnego znaczenia.

Inną ważną grupą kompetencji zapewniających efektywne radzenie sobie w różnorodnych sytuacjach zawodowych (zadaniowych oraz interpersonanych) oraz

[61] Por. *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów,* red. S. Konarski, Warszawa 2005, str. 15-16.
[62] Van den Berg P. T., Van der Velde M.E.G., *Relationships of Functional Flexibility with Individual Work Factors*, "Journal of Business and Psychology" 2005, Vol. 20, No. 1.
[63] Atkinson J., *Manpower Strategies for Flexible Organizations*, "Personnel Management" 1984, 16.

przystosowywanie się do dynamicznie zmieniających się warunków – stanowią **kompetencje twórcze**. Stasiakiewicz[64] podkreślając rolę kreatywności w procesie adaptacji do wymagań współczesności, opisuje **typy funkcjonowania psychologicznego**, które mają być odpowiedzią na te wymagania: (1) ***elastyczność działania i gotowość do zmiany;*** (2) ***poznawcza otwartość – zdolność do poszukiwania i wykorzystywania różnych źródeł informacji;*** (3**) *permanentne uczenie się i zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności;*** (4) ***„prospektywność" postaw i sposobów myślenia – umożliwiających antycypowanie wyzwań i tworzenie nowych możliwości działania***. Wymienione style funkcjonowania psychologicznego wpisują się z jednej strony w nurt codziennej aktywności zawodowej jednostki, zapewniając jej możliwość podejmowania **zachowań adaptacyjnych** (np. związanych z reagowaniem na zmiany), z drugiej zaś przyczyniają się do **kreowania nowych „wartości"** (wiedzy, rozwiązań problemów), dzięki czemu wzrasta innowacyjność organizacji. Szczególnie ten ostatni aspekt działalności organizacji związany jest bezpośrednio z budowaniem przewagi konkurencyjnej na rynku, gdyż **generowanie i wprowadzanie innowacji ma z jednej strony charakter *adaptacyjny* (dostosowywanie się do zaistniałych w otoczeniu zmian, a tym samym gwarantowanie „trwania" firmy na rynku), ale także *generatywny* (związany z kreowaniem zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji), co stanowi istotny element osiągania sukcesu rynkowego**.

Kapitał innowacyjny

Innowacja rozumiana jest jako proces obejmujący wszystkie działania, związane z kreowaniem pomysłu, a następnie jego wdrażaniem, natomiast innowacyjność to zdolność organizacji do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji[65]. **Podstawą kreowania rozwiązań innowacyjnych jest istniejący w organizacji kapitał innowacyjny, na który składa kapitał intelektualny i kompetencje twórcze pracowników**. Można go traktować jako **indywidualny i zbiorowy potencjał do generowania przez pracowników innowacji produktowych lub**

[64] Stasiakiewicz M., *Kompetencje twórcze a współczesny rynek pracy*, „Socjologia Wychowania" 2003, 360.

[65] Pomykalski A., *Innowacje*, PŁ, Łódź 2001.

procesowych, wspieranych szeregiem procesów organizacyjnych, związanych z wdrażaniem wypracowanych rozwiązań.

Kapitał intelektualny jednostek tworzą: styl poznawczy, elementarne (percepcja, pamięć) i złożone (np. myślenie) procesy poznawcze, iloraz inteligencji, preferowany styl rozwiązywania problemów. Kapitał intelektualny organizacji jest natomiast zbiorem wiedzy, rozumianej jako suma wypracowanych rozwiązań dotyczących problemów natury technicznej, ekonomicznej, społecznej, wykorzystywanych w ściśle określonych sytuacjach (algorytmy postępowania)[66]. W ten sposób powstaje **wiedza ekspercka, nabywana i wytwarzana w organizacji**. **Wiedza ta staje się podstawowym czynnikiem kreowania rozwiązań problemów, przed jakimi stają menedżerowie i pracownicy**. Natomiast jeśli chodzi o sytuacje nowe, innowacyjne rozwiązania opierają się na wiedzy poszczególnych jednostek, gdyż wymagają stosowania heurystyk oraz angażowania do rozwiązania problemu mechanizmów twórczego myślenia i działania, słowem właśnie kompetencji twórczych i twórczego potencjału jednostek. Można zatem mówić o innowacyjności w sensie indywidualnym, zaś w operacjonalizacji tej innowacyjności (którą można określić jako psychologiczną), użyteczne są takie pojęcia, jak: **twórczość**, **kreatywność**, **kompetencje twórcze**.

Twórczość należy rozumieć w węższym sensie, jako działanie przynoszące efekt w postaci określonego wytworu, kreatywność zaś jest działaniem, którego wynikiem nie musi być wytwór, jednak posiadające walor twórczy, gdyż warunkuje, np. wzrost sprawności w danym obszarze (twórczość w sensie potencjalności). Kryterium różnicującym omawiane terminy można zatem uczynić rezultat działania. Mówiąc o kreatywności badacze wskazują, iż stanowi ona cechę podmiotową i w tym sensie mówimy o kreatywności w kontekście cech osobowości człowieka. **Kreatywność jest zdobywaniem i doskonaleniem tych dyspozycji, które optymalizują funkcjonowanie człowieka w sferze społecznej i warunkują efektywność w sferze realizacyjnej i zadaniowej**. Chodzi tu o szereg umiejętności, związanych z jakością: relacji interpersonalnych (np. otwartość, umiejętność komunikowania się), funkcjonowania poznawczego (np. samodzielność, elastyczność intelektualna,

[66]Wojtczuk-Turek A., *Osobowościowe uwarunkowania kreowania wiedzy w organizacji*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty" 2007, (1) 5.

wyobraźnia wytwórcza), sfery zadaniowej (np. elastyczność adaptacyjna, samoorganizacja), dyspozycji motywacyjnych (np. dążenie do osiągnięć, inicjatywa, zaangażowanie, wytrwałość).

Stasiakiewicz[67] zestawia i charakteryzuje trzy pojęcia: *kreatywność*, *twórczość*, *innowacyjność.* Kreatywność opisuje jako styl psychologicznego funkcjonowania, który cechuje się określonymi właściwościami procesów psychicznych, m.in. otwartość i ciekawość poznawcza, tolerancja na wieloznaczność, motywacja wewnętrzna, które konstytuują względnie trwałą zdolność jednostki do tworzenia nowych idei i rozwiązań. Twórczość natomiast dotyczy tych działań, które są uznawane za twórcze w danej dziedzinie, a innowacyjność odnosi się do realizacji idei i wprowadzania ich do praktyki w danym środowisku. Cechy specyficzne poszczególnych terminów określa następująca definicja: ***kreatywność to pozakontekstowe właściwości psychologicznego funkcjonowania jednostki, twórczość to transkontekstowe działania w danej dziedzinie, innowacyjność to kontekstowe działania w określonym środowisku organizacji***[68]. **Kreatywność może być także traktowana jak jedna z cech postawy przedsiębiorczej, rozumianej jako pewna potencjalność człowieka do wytwarzania rzeczy twórczych lub myślenia i działania twórczego (bez produktu działalności twórczej), w przeciwieństwie do innowacyjności, traktowanej jako proces prowadzący do powstania innowacji (wytworu)**[69]. Drucker[70] przedsiębiorczość definiuje jako: *cechę przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, pod którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków*.

Zarówno twórczość (w znaczeniu podejmowania działalności prowadzącej do wykreowania określonego wytworu, np. innowacji), jak i kreatywność (w kontekście dyspozycji osobowościowych) stanowią istotne kryteria istnienia kompetencji twórczych. Jednak należy tu włączyć także te elementy, które konstytuują kompetencje *per se*, mianowicie: wiedzę, umiejętności i postawy. A zatem

---

[67] Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, (red.) M. Stryjowska, Fundacja Humaniora, Poznań 2002.

[68] Ibidem, s. 156.

[69] Wojtczuk A., Turek D., *Wspieranie samorozwoju studentów kierunków ekonomicznych w kontekście stymulowania kreatywności i autokreacji*, „Pedagogika Szkoły Wyższej" 2005, 26–27.

[70] Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 34–35.

opisywanie *kompetencji twórczych* wymaga odniesienia się zarówno do definicji kompetencji, jak i określenia kryteriów zachowań twórczych. W związku z tym elementami kompetencji twórczych są:

- składniki **postawy twórczej** w wymiarze poznawczym oraz emocjonalno-motywacyjnym: m.in. otwartość, niezależność, odwaga, spontaniczność, ekspresyjność, zdolność koncentracji, aktywność, elastyczność adaptacyjna i intelektualna, oryginalność, konsekwencja, dominatywność, samoorganizacja, ekspresywność, odporność, wytrwałość, odpowiedzialność, samokrytycyzm, tolerancyjność, wysokie poczucie wartości „ja", samodzielność obserwacji i uczenia się, wyobraźnia wytwórcza, myślenie dywergencyjne, uczenie się rekonstruktywne i przez rozumowanie, aktywność poznawcza, refleksyjność, twórczość konstrukcyjna, werbalna
- **umiejętności** – w zakresie: twórczego rozwiązywania problemów z zastosowaniem odpowiednich technik, metod, strategii, grupowego rozwiązywania problemów, dostrzegania i formułowania problemów, analizy, syntezy, uogólniania, kojarzenia, transformowania, integrowania sprawności (poznawczych, emocjonalnych, praktycznych) w rozwiązywaniu problemów dywergencyjnych
- **refleksja** – krytyczne myślenie, metapoznanie twórcze (wiedza na temat wiedzy i procesów zachodzących w toku aktywności twórczej), samoświadomość i samowiedza, ocena własnych działań twórczych, twórcza samoocena, refleksja nad celami i wartościami, związanymi z działaniami twórczymi
- **wiedza** – dotyczącą: teorii twórczości, procesu twórczego, innowacyjności, barier ograniczających twórczą działalność człowieka, technik twórczego myślenia i narzędzi służących twórczemu rozwiązywaniu problemów, zasad grupowego rowiązywania problemów, a także wiedzę autokreacyjną i metawiedzę w zakresie rozwijania twórczości[71].

Analiza zjawiska innowacyjności indywidualnej, u podstaw której leży szereg zmiennych o charakterze psychologicznym, determinujących podejmowanie działań twórczych, których efektem jest realizowanie procesów innowacyjności organizacyjnej, wymaga sięgnięcia do tego nurtu w badaniu twórczości

---

[71] Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna SGH, Warszawa 2008.

i kreatywności, który dotyczy sfery **osobowości**[72]. Okazuje się bowiem, że podejmowanie działań twórczych nie jest determinowane wyłącznie sferą poznawczą człowieka (myślenie twórcze), ale w procesie twórczym uczestniczy szereg innych, pozaintelektualnych właściwości psychologicznego funkcjonowania.

Osobowościowe uwarunkowania innowacyjności

Kierunek badań nad osobowościowymi uwarunkowaniami twórczości, bogato reprezentowany w literaturze przedmiotu[73], zmierza do wyodrębnienia specyficznych cech ludzi twórczych i jest próbą opisu tych właściwości psychologicznych, które warunkują twórcze osiągnięcia. Systematyczne badania w tym obszarze koncentrowały się wokół **analizy biografii i autobiografii wybitnych ludzi**. Współcześnie stosuje się szereg badań testowych i klinicznych oraz techniki obserwacyjne. Nurt ten wywodzi się z zainteresowania psychologii zjawiskiem twórczości, które wyrosło na bazie empirycznych badań nad jednostkami uzdolnionymi. Zaczęto opisywać cechy ludzi twórczych w poszukiwaniu osobowościowego mechanizmu działalności twórczej[74].

---

[72] Jest to jedno z ujęć rozważanej problematyki, obok analizy twórczości z perspektywy: wytworu, procesu, a także zewnętrznych uwarunkowań działań twórczych (Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2001; Simonton D.K., *Scientific Genius. A Psychology of Science*. Cambridge University Press, Cambridge 1988.

[73] Barron F., *Originality in Relation to Personality and Intellect,* "Journal of Personality" 1957, 25; Csikszentmihalyi M., *The Domain of Creativity.* In: Theories of Creativity, Runco M.A.., Albert R.S., (Eds.), Sage, Newbury Park CA 1990; Dacey J.S., Lennon K.H., *Understanding Creativity. The Interplay of Biological, Psychological and Social Factors,* John Wiley & Sons, Inc, New York 1998; Drat-Ruszczak K., *Osobowościowe wyznaczniki efektywności w twórczości naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1981; MacKinnon D.W., *In Search of Human Effectiveness: Identifying and Developing Creativity,* Creative Education Foundation Press, Buffalo, NY 1978; Nęcka E., *Czego nie wiemy o twórczości?* „Przegląd Psychologiczny" 1987, 1; Popek S., *Człowiek jako jednostka twórcza*, UMCS, Lublin 2001; Sołowiej J., *Psychologia twórczości*, UG, Gdańsk 1997; Strzałecki A., *Wybrane zagadnienia psychologii twórczości*., PWN, Warszawa 1969; Torrance E.P., *The Beyonders. In Why Fly? A Philosophy of Creativity*, Ablex, Norwood, NJ 1995; Żuk T., *Uzdolnienie twórcze a osobowość*, UAM, Poznań 1986.

[74]Rozkwit badań jednostek wybitnie uzdolnionych przypada na początek XX wieku, kiedy to psychologia wypracowała obiektywne metody pomiaru, szczególnie metody testowe. Prekursorem badań nad zdolnościami był Galton, który zajmował się zagadnieniem dziedziczenia zdolności. Jednak w okresie, w którym przeprowadzał badania, zainteresowanie jednostkami uzdolnionymi nie było zbyt popularne, ponieważ osoby takie uważano za odmieńców z pogranicza patologii. Poszukiwanie związków pomiędzy uzdolnieniami twórczymi a zaburzeniami psychicznymi miało miejsce w czasach, kiedy psychiatria nie istniała jeszcze jako subdyscyplina medycyny. Dyskusja w obrębie tej problematyki skierowana była w stronę poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co jest pierwotne, a co wtórne? Chodzi tu o kwestię tworzenia w czasie choroby (czy choroba może wyzwolić tę aktywność, czy ludzie twórczy mają większą tendencję do zapadania na choroby psychiczne?, co ma związek z ich właściwościami, dyspozycjami psychicznymi, m.in. duża wrażliwość).

Badania nad osobowością twórczych jednostek prowadzą do wyodrębniania specyficznych cech. Proponowane **zestawy dyspozycji twórczych** są bardzo szerokie, nastawione na wyliczanie cech, które czasami stoją względem siebie w opozycji. Wśród najczęściej wymienianych cech pojawiają się: niezależność, stanowczość, aktywność, otwartość, dociekliwość, wrażliwość, odwaga, dominatywność, silne ego, silna motywacja, samoorganizacja, tolerancyjność, zapał, upór, dyscyplina, pozytywny stosunek do samego siebie, odpowiedzialność, wysoka samoocena, szerokie, ale wybiórcze zainteresowania, entuzjazm, „kobiecość", introwertyzm, dobre przystosowanie, chłód emocjonalny.

Ciekawą propozycją analizy **cech osób twórczych** jest wyodrębnienie kategorii cech z podziałem na funkcje poznawcze, emocjonalne, wolitywno-motywacyjne[75]. W zakresie uzdolnień *poznawczych* ludzie twórczy charakteryzują się: **wysokim poziomem uzdolnień percepcyjnych, specyficznymi właściwościami uwagi i pamięci, ponadprzeciętnym poziomem inteligencji, bogatą wyobraźnią i intuicją twórczą**. Specyficznymi właściwościami *emocjonalnymi* są: **wysoki poziom wrażliwości emocjonalnej, odporność emocjonalna, potrzeba samotności z wyboru, przy wysokim poziomie społecznej empatii**. Do specyficznych właściwości *wolicjonalno-motywacyjnych* należą: **wola, upór, odwaga, pewność siebie, pasja twórcza, silna motywacja poznawcza i działaniowa**. Inne właściwości – *charakterologiczne* opisywane są jako: **nonkonformizm, silna potrzeba niezależności i wolności psychicznej, elastyczność adaptacyjna, oryginalność w zachowaniu, otwartość, pewność siebie, wysokie aspiracje, entuzjazm, tolerancyjność**. Osoby twórcze charakteryzują się również **specyficznym *przystosowaniem społecznym***: słabsze przystosowanie bezpośrednie a dobre pośrednie poprzez wytwory, powściągliwość, nieśmiałość, szczególnie w nowym otoczeniu.

Trzebiński[76] opisuje osobowościowy mechanizm twórczości poprzez wskazanie na cechy *struktur poznawczych*: **otwartość na bodźce zewnętrzne i wewnętrzne** (duża wrażliwość poznawcza, percepcja bodźców bez zniekształceń), wielka różnorodność docierających bodźców, niekiedy sprzecznych. Duża otwartość może – zdaniem autora – powodować czasową lub częściową dezorganizację, co jednak nie

[75] Popek S., *Człowiek jako*…, op. cit., s. 49–51.
[76] Trzebiński J., *Osobowościowe warunki twórczości*, w: *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, red. Reykowski J., KiW, Warszawa 1976.

wiąże się z patologiczną strukturą osobowości. **Struktury poznawcze ludzi twórczych cechuje względna niestabilność i duża złożoność**. Umożliwia to **asymilację nowych doświadczeń i reorganizację**. Im bardziej złożone i elastyczne są struktury poznawcze, tym większa tolerancja na sprzeczne i nieznane doświadczenia, a jednocześnie silniejsza preferencja nowych.

Chociaż próby opisu osobowości ludzi twórczych przynoszą informacje o pewnych specyficznych cechach, to jednak nie można mówić o istnieniu uniwersalnej osobowości twórczej. Badania Hudsona nad dywergentykami i konwergentykami ukazują istnienie cech przeciwstawnych. Rozbieżność wyników w tym zakresie związana jest z populacją badanych osób, które są przedstawicielami różnych zawodów. Typ dywergencyjny charakteryzuje artystów, kierujących się w swej pracy przede wszystkim wyobraźnią, co daje im niezależność i swobodę tworzenia. Typ konwergencyjny cechuje naukowca, który korzysta przede wszystkim z intelektu, podlega rygorom oraz ceni opinię ekspertów, w związku z czym może prezentować większą postawę konformizmu aniżeli artysta. Przy czym zdaniem Hudsona wybitność w obu dziedzinach wymaga łączenia dwóch stylów tworzenia. Kolejna rzecz, która może różnicować osoby podejmujące działania twórcze to stosunek do przedmiotu zainteresowań. „Artyści" większą wagę przywiązują do uczuć i osób, a „naukowcy" do koncepcji i szczegółów. Potwierdzono empirycznie wyraźne zróżnicowanie osobowości studentów kierunków artystycznych i przyrodniczych[77] oraz artystycznych i ekonomicznych[78]. Artyści mieli bardziej zaznaczone poczucie autonomii, przyrodnicy wykazywali skłonności do dominacji, zaś ekonomiści mieli silnie wyrażone cechy związane ze sferą zadaniową.

Można domniemywać, że wyniki badań ukazują pewną tendencję, jaką charakteryzują się twórcze jednostki w dwóch różnych typach działalności zawodowej: biznesie i działalności artystycznej. Różnice w sposobie funkcjonowania w tych obszarach zawodowych wymagają odmiennych cech, co eksponuje prezentowany przez studentów obraz. Kolejnym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych badań jest zależność między typem osobowości a preferowanym kierunkiem aktywności zawodowej. Wybierany przez ludzi zawód wiąże się z ich

[77] A.G. Richardson, J.L. Crichlow, *Subject Orientation and Creative Personality*, „Educational Research" 1995, 1.
[78] A. Wojtczuk, D.Turek, Sylwetka osoby twórczej w percepcji studentów kształcących się na kierunkach ekonomicznych i artystycznych, „Annales UMCS" 2005, Sectio J, Vol. XVIII.

charakterystyką osobowościową, należy spodziewać się jednak, że etos danego zawodu wzmacnia i kształtuje pożądany profil sylwetki zawodowej Potwierdzeniem mogą być wyniki badań zespołu Glück, Ernst, Unger[79], którzy analizowali twórcze zawody i odpowiadające im cechy osobowości. Stwierdzili oni, że inne twórcze dyspozycje będą pożądane w zależności od wykonywanych zadań zawodowych, nawet o charakterze twórczym. Jako przykład podają malarza (*painter*) i rysownika (*graphic designer*). Pomimo podobnego charakteru działalności, ich styl pracy różni się ze względu na warunki, ramy czasowe pracy i stawiane im wymagania.

Wyniki zaprezentowanych badań skłaniają do konkluzji, że różne zawody i dziedziny zainteresowań wymagają różnych typów myślenia i predyspozycji psychicznych. **Istnieje związek pomiędzy cechami osobowości ludzi twórczych a dziedziną uprawianej wiedzy i zainteresowań**[80]. W kontekście wielu rozbieżnych doniesień empirycznych w kwestii cech osobowości twórczej, nie należy – zdaniem badaczy – mówić o osobowości twórczej w ogóle, ale o osobowości plastyków, literatów czy twórców w obrębie nauk matematyczno-przyrodniczych. **Nie występuje syndrom cech twórczej osobowości, ale istnieją rozmaite typy twórców**[81]. Ta dychotomia opisów wynika z faktu małej jednorodności grupy samych twórców. Twórczy naukowcy cechują się silnym ego, wysoką inteligencją, wybitną niezależnością i małą wrażliwością na krytykę. Pisarzy wyróżnia: elastyczność i oryginalność umysłowa, dobrze rozwinięta wyobraźnia i poczucie estetyczne, w mniejszym zaś stopniu niż u naukowców – racjonalne myślenie. Artyści (malarze, muzycy) natomiast charakteryzują się niższą od poprzednich grup inteligencją, wyższą oryginalnością pomysłów, pragnieniem doskonałości, wiarą we własne siły, ale też silniejszymi zaburzeniami neurotycznymi[82]. Mimo to wszystkie różnice między twórcami a populacją normalną są większe niż w obrębie samej grupy twórców. Trudno więc mówić o uniwersalizmie tych cech, ale skoro każdy twórca jest na swój sposób niepowtarzalny i oryginalny, to jednak pewne cechy są wspólne. Nie da

[79] J. Glück, R. Ernst, F. Unger, How creatives define creativity: definitions reflect different types of creativity, "Creativity Research Journal" 2002, 14, 1, 55–67.
[80] Pietsch-Szurek E., Z badań nad osobowościowymi uwarunkowaniami aktywności twórczej, „Psychologia Wychowawcza" 1989, 5.

[81] Nęcka E., *Czego nie wiemy…* op. cit.

[82] J. Trzebiński, *Osobowościowe warunki twórczości*, w: *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, red. J. Reykowski, Książka i Wiedza, Warszawa 1976.

jednak wykreślić jakiegoś typowego profilu cech twórczych, gdyż wspólnych cech dla wszystkich osób twórczych jest niewiele.

Reasumując można stwierdzić, że chociaż opis cech osobowości ludzi twórczych jest bogato udokumentowany, to jednak pojawia się szereg sprzecznych doniesień na ten temat. Być może zatem bezzasadne jest poszukiwanie uniwersalnych cech osoby twórczej, skoro twórczość sama w sobie zawiera indywidualizm. Potwierdzeniem tego faktu może być sprzeczność wyników, jakie są efektem tych poszukiwań. Niewątpliwie istotnym czynnikiem z punktu widzenia podejmowania działań o twórczym charakterze jest obraz siebie.

Obraz siebie a zachowania innowacyjne

Obraz siebie[83] pozostaje w ścisłym związku z funkcjonowaniem człowieka we wszystkich sferach jego aktywności. Ma on szczególne znaczenie w zachowaniach społecznych człowieka. **Obraz siebie ma ścisły związek z procesami autoewaluacji**. Ocena siebie dokonuje się przez pryzmat własnej efektywności, ale także informacji, jakie jednostka uzyskuje na własny temat ze strony otoczenia. Wówczas otoczenie stanowi „lustro", w którym odbija się osobowość człowieka.

Obraz siebie jako kategoria psychologiczna może być rozpatrywany z punktu widzenia związków z podejmowaniem działań o twórczym charakterze. Można założyć bowiem, że **pozytywne wartościowanie siebie w zakresie cech twórczych będzie stanowić stymulator do podejmowania twórczej aktywności**. Jedną z przeszkód dla twórczości, którą można rozpatrywać z punktu widzenia psychologii poznawczej jest **rola posiadanych schematów „ja"**, która może utrudniać podejmowanie twórczej aktywności. Chodzi tu o przekonanie, że nie jest się twórczym. Wynika to z funkcjonowania opinii, według której osoby twórcze i nietwórcze różnią się między sobą nie tylko z uwagi na sposób myślenia, ale także „głębszych" warstw osobowości[84]. Jednak porównując się do osób, które są uważane za twórcze, subiektywna ocena siebie w zakresie cech twórczych może wypaść

[83] Definiowanie obrazu siebie będzie odmienne w zależności od przyjętej teorii psychologicznej. Użyteczną kategorią, używaną w opisie obrazu siebie jest pojęcie „Ja". Funkcjonuje ono na terenie poszczególnych koncepcji psychologicznych w zróżnicowanym znaczeniu, stąd bywa opisywane jako: ego (Freud), samoświadomość (Jung), jaźń (Sullivan), proprium (Allport), *self* (Rogers), system informacji, wiedzy o własnej osobie, struktura „ja" (Reykowski; Trzebiński), system samowiedzy (Kozielecki). Najczęściej traktowane jest jako centrum doświadczenia i samoświadomości, a także struktury poznawcze zawierające informacje o sobie samym.

[84] Nęcka E., *Proces twórczy i jego ograniczenia*, UJ, Kraków 1987.

niekorzystnie, mimo iż *niedostrzeganie u siebie żadnych nadzwyczajnych cech czy uzdolnień nie stanowi wystarczającej przesłanki dla wniosku, że nie jest się twórczym*[85]. Stąd **przeszkodą w podejmowaniu działań twórczych może być przekonanie o braku posiadania potencjału twórczego**. **Tego typu przekonania na własny temat, a także odnoszące się do świata, że np. wszystko zostało już odkryte czy wynalezione, należy traktować jako bariery psychiczne, rozumiane jako zjawiska tkwiące w psychice, z powodu których nie są wykorzystywane obiektywne możliwości działania**. **Bariery te często mają swoje źródło w edukacji szkolnej**.

Do barier psychicznych należą[86]:

- ***bariery percepcyjne*** – rozumiane jako przeszkody w dostrzeganiu twórczych problemów oraz możliwości ich rozwiązania, np. selektywny charakter spostrzegania, mechanizm projekcji
- ***bariery umysłowe*** – wiążące się z funkcjonowaniem wyobraźni i myślenia, odnoszą się zarówno do niskiego ich poziomu, jak i sztywności, co w rezultacie uniemożliwia stworzenie czegoś nowego, np. tendencyjność w myśleniu
- ***bariery emocjonalno-motywacyjne*** – przejawiają się w zbyt niskim napędzie, uniemożliwiającym podjęcie trudu i pokonywanie przeszkód, ale także w postawie pełnej lęku przed nowym, lęku przed ośmieszeniem się, przed niepowodzeniem
- ***bariery osobowościowe*** – związane głównie z zaniżoną samooceną i niewiarą we własne możliwości, a także słaba wytrwałość, brak odwagi, niechęć do podejmowania ryzyka, nastawienie konformistyczne.

Inną przeszkodą może być przekonanie co do tego, kto może występować w roli twórców, np. osoby o określonych cechach psychicznych, statusie społecznym, czy majątkowym, a także przekonania dotyczące niskiej wartości wykształcenia w osiąganiu sukcesu życiowego[87]. Co więcej, nawet gdy ktoś dostrzega u siebie cechy twórcze, jego działanie może ograniczać bezpośrednie oddziaływanie osób, uważanych za bardziej twórcze, np. autorytet. Można zatem powiedzieć, że

[85] Ibidem, s. 124.
[86] Dobrołowicz W., *Psychika i bariery*, WSiP, Warszawa 1993.

[87] Ibidem.

podejmowanie twórczych działań jest związane z samooceną i samoakceptacją jednostki. Wskazuje się na związek pozytywnego obrazu siebie z działaniami twórczymi[88]. Jak stwierdza Żuk[89]: *samoocena jest efektem samopercepcji efektywności własnych działań podmiotu (realizowanych zadań) w stosunku do założonych celów oraz efektywności własnych działań w stosunku do efektywności działań innych osób.* Miarą oceny siebie są wymagania, stawiane sobie przez jednostkę, a także oczekiwania ze strony otoczenia. Stąd może występować **samoocena adekwatna**, która jest wyrazem realistycznej oceny własnych możliwości w relacji: „ja realne – ja idealne", a także **samoocena nieadekwatna** (zawyżona lub zaniżona). Oczywiście samooceny możliwości jednostki mogą być zróżnicowane w zakresie poszczególnych kategorii działań, jednak uogólnienie tych ocen daje w rezultacie obraz samooceny globalnej, chociaż niektórzy kwestionują jej istnienie w takim znaczeniu. Wówczas należałoby mówić o zróżnicowanej samoocenie.

W kontekście podejmowania działalności twórczej **szczególnie niebezpieczna wydaje się być samoocena zaniżona**, wyrażająca się w formułowaniu negatywnych sądów wartościujących, dotyczących własnego potencjału twórczego. Główną jej konsekwencją jest zmniejszenie własnej aktywności i ekspansywności, unikanie trudnych zadań, mniejsze osiągnięcia. W tym sensie **procesy samowartościowania mogą stanowić istotny inhibitor twórczego myślenia**[90]. Ma to związek ze spostrzeganiem siebie i samoakceptacją, której miarą jest rozbieżność pomiędzy „ja" realnym i „ja" idealnym. Niezgodność tych dwóch obrazów siebie wiąże się z reguły z brakiem akceptacji oraz trudnościami w przystosowaniu[91].

Badania dowodzą, iż **osoby twórcze cechuje wysokie poczucie wartości, zaś osiągnięcia w zakresie aktywności twórczej mają związek z samoakceptacją**[92]. Chociaż jednocześnie osoby twórcze mogą prezentować postawę konstruktywnie krytyczną, np. mniejsze zadowolenie z połowicznych rozwiązań[93]. W przypadku osób twórczych, dla których głównym motywatorem jest **potrzeba osiągnięć**,

---

[88] Dymkowski M., *Samowartościowanie jako inhibitor myślenia twórczego*, [w]: *Twórcze przetwarzanie informacji. Ujęcie poznawcze*, Cz. Nosal (red.), Delta, Wrocław 1992.

[89] Żuk T., *Uzdolnienie twórcze…,* op. cit., s. 34.

[90] Dymkowski M., *Samowartościowanie jako*…, op. cit.

[91] Siek S., *Wybrane metody badania osobowości*, ATK, Warszawa 1993.

[92] Drat-Ruszczak K., *Osobowościowe wyznaczniki*…, op. cit.; Strzałecki A., *Wybrane zagadnienia*…, op. cit.

[93] MacKinnon D.W., *In Search of Human*…, op. cit.

występuje pozytywna samoocena i zróżnicowany obraz siebie, szczególnie w wersji idealnej[94]. Chodzi tu o **pozytywną ocenę własnej kompetencji twórczej**. Stasiakiewicz[95] mówi o „samoocenie twórczej". Wywodzi się ona z trzech źródeł: własnych doświadczeń w realizacji aktywności twórczej (niepożądane jest zarówno niepowodzenie jak i brak doświadczeń), ukrytej teorii twórczości (określającej zakres kompetencji psychologicznych, uznawanych przez jednostkę jako niezbędnych w twórczości) i doświadczeń oraz przekonań, wyznaczających poczucie własnej skuteczności. Szczególnie **poczucie własnej skuteczności** (ang. *self-efficacy*), podobnie jak **umiejscowienie poczucia kontroli** (ang. *locus of control, LOC*) wydają się być istotne, z punktu widzenia efektywności jednostki.

Poczucie własnej skuteczności[96] określane jest jako przekonanie jednostki o posiadaniu przez nią sprawstwa, osobistego wpływu na bieg zdarzeń. **Wiara we własną skuteczność wpływa na podejmowane działania i decyzje**. Oczywiście ocena ta ma charakter subiektywny, zawiera w sobie wartościowanie indywidualnych predyspozycji i zadania. **Poczucie skuteczności reguluje nie tylko podejmowanie działań, ale także ma związek z utrzymywaniem motywacji do ich wykonania**. W przypadku aktywności twórczej jest to szczególnie ważne w sytuacji frustracji, czy „niemocy twórczej", a także spadku motywacji w procesie rozwiązywania problemów w obliczu trudności. **Dzięki przekonaniu o własnej skuteczności mobilizowane są zasoby poznawcze i emocjonalne, służące kontynuowaniu twórczej aktywności, a także pokonywaniu przeszkód występujących w otoczeniu**.

Zapotrzebowanie na ryzyko

Wydaje się, że wysokie poczucie własnej skuteczności może także sprzyjać **podejmowaniu ryzyka**, które też wiąże się z zachowaniami twórczymi. W koncepcji Sternberga i Lubarta[97] mówi się, że twórczość jest indywidualną i osobistą inwestycją jednostki, której realizacja wiąże się z ryzykiem. Twórczość jest przedsięwzięciem, które często przebiega w warunkach niepewności, co do jego skutków. Przy czym

---

[94] Kmiecik K., *Informacje oceniające, samoocena i poczucie kontroli a myślenie twórcze*, Ossolineum, Wrocław 1983.

[95] Stasiakiewicz M., *Twórczość i interakcja*, UAM, Poznań 1999.

[96] Bandura A., Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness, In. Handbook of Principles of Organization Behavior, Locke E.A. (Ed.), Blackwell Oxford, UK 2000.

[97] Sternberg R.J, Lubart T.I., *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, Free Press, New York 1995.

działalność ta ma prowadzić do ściśle określonych efektów, będących realizacją założonych celów. Zatem motywacja zachowań twórczych ma ściśle zadaniowy lub poznawczy charakter. We współczesnych koncepcjach twórczości podkreśla się, że **umiejętności samoorganizacji, organizacji własnego działania, np. umiejętności sformułowania problemu oraz szukania odpowiednich informacji, umiejętności formułowania celów i ich hierarchizowania, podejmowania decyzji, monitorowania i regulowania własnego działania, decydują o twórczości poza rozmaitymi zdolnościami**, które mogą się ujawnić zależnie od tych wymienionych podstawowych regulacji[98].

Sformułowane przez Rottera[99] umiejscowienie poczucia kontroli, który także ma związek z działaniami twórczymi, może mieć dwojaki charakter: wewnętrzny lub zewnętrzny. O wewnętrznym mówi się wówczas, gdy człowiek interpretuje sytuację jako tą, w której wyniki jego działania zależą od jego właściwości. W przypadku zewnętrznego umiejscowienia kontroli, jednostka wyniki swojego działania uzależnia od okoliczności zewnętrznych.

Wyodrębnienie osób wewnątrz- i zewnątrzsterownych może być pomocne w charakteryzowaniu aktywności osób twórczych. Stosując tę właśnie kategorię opisu w odniesieniu do tych osób, należy stwierdzić, że właściwości zachowania osób wewnątrzsterownych, takie jak: aktywność, konstruktywne reagowanie w sytuacjach frustracji, odporność na presję społeczną, nonkonformizm, charakterystyczne są bardziej dla osób o silnej motywacji i uzdolnionych twórczo, chociaż znaczenie ma tu zarówno wiek twórcy oraz treść zadań twórczych[100].

Stymulatory twórczości

Dacey i Lennon[101] wskazują na **dziesięć istotnych cech, które wiążą się z podejmowaniem działalności twórczej**:

- **tolerancja wieloznaczności** (ang. *tolerance for ambiguity*)
- **niezależność spostrzeżeniowa** (ang. *stimulus freedom*)
- **swoboda działania** (ang. *functional freedom*)

---

[98] Ruscio J., Whitney D.M., Amabile T., *Looking Inside the Fishbowl of Creativity: Verbal and Behavioral Predictors of Creative Product*, "Creativity Research Journal" 1998, 11.

[99] Rotter J.B., Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal vs. External Control of Reinforcement, "Journal of Consulting and Clinical Psychology" 1975, 48.

[100] Żuk T., *Uzdolnienie twórcze…,* op. cit.

[101] Dacey J.S., Lennon K.H., *Understanding*…, op. cit.

- elastyczność (ang. *flexibility*)
- **podejmowanie ryzyka** (ang. *risk taking*)
- **preferencja nieporządku** (ang. *preference for disorder*)
- **odraczanie gratyfikacji** (ang. *delay of gratification*)
- **niezależność od stereotypowych ról płciowych** (ang. *freedom from sex-role stereotyping*)
- **wytrwałość** (ang. *perseverance*)
- **odwaga** (ang. *courage*).

Wszystkie wymienione cechy mogą być z powodzeniem wykorzystywane w twórczym rozwiązywaniu problemów w firmie i generowaniu innowacyjnych rozwiązań.

Tolerancja wieloznaczności stanowi ten rodzaj dyspozycji, który ujawnia się w sytuacjach złożonych, w których brak jest jasnych procedur postępowania i wskazówek mówiących o tym, jaka decyzja i działanie powinno być podjęte. Dotyczy to najczęściej sytuacji nowych lub złożonych w organizacji. Brak jest wówczas algorytmów postępowania. Wieloznaczność sytuacji często jest zazwyczaj dla pracownika źródłem niepokoju. Natomiast **osoby twórcze, nie tylko nie doświadczają lęku wobec takiej sytuacji, ale potrafią działać efektywnie, interpretując sytuację jako interesującą i będącą źródłem wyzwań**. Dzięki temu możliwe jest wykorzystywanie trudnych, złożonych sytuacji jako źródła tworzenia wiedzy i nowych, oryginalnych rozwiązań.

Niezależność spostrzeżeniowa jako pewien styl funkcjonowania poznawczego odnosi się do **umiejętności analizy i interpretowania sytuacji bez konieczności sugerowania się jej strukturą, która może narzucać sposób rozwiązania problemów**. Poszukiwanie twórczych rozwiązań powinno dokonywać się w aspekcie niezależności od przesłanek, zawartych w sytuacji problemowej, które same w sobie są co prawda cenne, gdyż niosą ważne informacje, jednak mogą ograniczać obszar poszukiwań interesujących rozwiązań. Niezależność spostrzeżeniowa stanowi cechę procesów poznawczych. Natomiast **niezależność rozumiana jako wyraz postawy społecznej (nonkonformizmu), będącej przeciwieństwem konformizmu, jest niezwykle istotna w kontekście prezentowania własnych pomysłów w organizacji**.

Swoboda działania, związana jest ze zjawiskiem fiksacji funkcjonalnej, która oznacza konwencjonalne wykorzystanie elementów sytuacji problemowej, np. informacji, zastosowania przedmiotu, wyłącznie zgodnie z jego tradycyjnym przeznaczeniem. W warunkach rozwiązywania problemów w organizacji może to oznaczać, np. zakotwiczanie sposobów rozwiązań w już stosowanych metodach poszukiwania rozwiązań. Swoboda działania oznacza natomiast **otwartość na różne rozwiązania i sposoby dochodzenia do nich**. Wiąże się z tzw. **myśleniem lateralnym**[102] (równoległym, „w bok"), które warunkuje odchodzenie od przyjętego kierunku poszukiwań.

Elastyczność[103] oznacza otwartość i tolerancję na zmianę (inicjowanie i wprowadzanie jej w życie). **Jest zdolnością do całościowego postrzegania sytuacji** (dokonywania syntezy) aniżeli analizowania grupy nieskoordynowanych szczegółów. Cecha ta jest decydującym elementem w aktach twórczych. Dostrzeganie wszystkich komponentów problemu, zamiast tylko skupianie się na jednej części, powoduje, że o wiele bardziej prawdopodobne jest staje się wytworzenie twórczego rozwiązania. Szczególnie w sytuacji presji znamienne wydaje się podejmowanie pierwszego rozwiązania (które najczęściej jest stereotypowe), co wiąże się z efektem zakotwiczenia i tendencyjnością myślenia. W aspekcie mechanizmów poznawczych **elastyczność wiąże się z giętkością procesów**

---

[102] Bono de E., *Myślenie równoległe*, PRIMA, Warszawa 1998.

[103] Elastyczność stanowi kluczową cechę w kontekście kompetencji twórczych. Szczególne znaczenie tej cechy wyraża się w działaniach adaptacyjnych, które mają miejsce w sytuacjach zmian. Rodzaj zachowań podejmowanych przez pracownika oraz ich efektywność jest ściśle powiązana z kontekstem sytuacyjnym, na który składa się wiele elementów, m.in.: rodzaj podejmowanych zadań, warunki realizacji zadań, styl kierowania, współpraca z innymi, określanie pożądanych rezultatów, przyjmowane przez pracowników role, społeczny kontekst działalności zawodowej pracownika (relacje społeczne), realizacja celów, związanych ze ścieżką kariery zawodowej (rozwój zawodowy). Poszczególne elementy tego kontekstu wymagają angażowania trzech głównych stylów zachowań: adaptacyjnych, regulacyjnych, kreacyjnych. Elastyczność na poziomie behawioralnym pracownika wyraża się w stosowaniu adekwatnego zachowania w zależności od kontekstu. Na przykład, wprowadzenie w firmie nowego programu komputerowego wymaga od pracownika, który ma go obsługiwać nabycie kompetencji w zakresie jego obsługi, można zatem powiedzieć, że jest to zachowanie adaptacyjne (przystosowanie do zmiany). Zachowania kreacyjne występują tam, gdzie mamy do czynienia z inicjowaniem zmian w środowisku wewnętrznym organizacji lub jej otoczeniu zewnętrznym, np. wprowadzanie innowacji produktowych lub procesowych. Natomiast zachowanie regulacyjne mogłoby polegać na kontynuowaniu działań związanych z wprowadzeniem innowacji, pomimo niekorzystnych zmian, czy braku zysku w początkowej fazie wdrożenia. U podstaw prezentowania tych stylów zachowań leży elastyczność jako cecha procesów poznawczych, emocjonalno-motywacyjnych i społecznych, które wpływają na efektywność pracownika w różnych elementach kontekstu sytuacyjnego, zob.: Wojtczuk-Turek,. *Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacji wiedzy*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Juchnowicz M. (red.), Difin, Warszawa 2007.

poznawczych, natomiast w kontekście podejmowania działań i sprawnego realizowania sytuacji społecznych, łączy się z **umiejętnością adaptacji** i otwartością na poglądy innych. Jak podkreślają Griffin, Hesketh[104], **elastyczność i przystosowanie można uznać jako kluczową kompetencję współczesnego pracownika, w kontekście wymaganych zachowań organizacyjnych związanych z pojawianiem się zmian**.

Podejmowanie ryzyka jest kolejną, istotną cechą, związaną z innowacyjnością. W koncepcji Sternberga i Lubarta[105] mówi się, że **twórczość jest indywidualną i osobistą inwestycją jednostki, której realizacja wiąże się z ryzykiem**. Twórczość jest przedsięwzięciem, które często przebiega w warunkach niepewności, co do jego skutków. Przy czym działalność ta ma prowadzić do ściśle określonych efektów, będących realizacją założonych celów. Zatem motywacja do zachowań twórczych ma ściśle zadaniowy lub poznawczy charakter. Wiele ważnych odkryć biznesowych wymagało decyzji, które obarczone są dużym ryzykiem (inwestycje, gra na giełdzie, itp.). Niemal każda innowacja wiąże się z ryzykiem natury ekonomicznej, technicznej, rynkowej. Zdaniem Dyducha[106] **podejmowanie ryzyka jest jednym z wymiarów przedsiębiorczości organizacyjnej, obok innowacyjności i proaktywności**. Ważne natomiast jest to, aby ryzyko było kalkulowane, sytuacja była na bieżąco analizowana i monitorowana tak, aby zminimalizować możliwość poniesienia porażki, a zmaksymalizować sukces rynkowy przedsiębiorstwa**. Ryzyko występuje nie tylko w sytuacji wprowadzania innowacji** (szczególnie o przełomowym charakterze, np. nowe rynki czy definiowanie branży), ale na **ryzyko związane z niedostrzeganiem zmian w otoczeniu** (co mogą wykorzystać konkurenci) narażają się organizacje, które nie są innowacyjne[107].

Z podejmowaniem ryzyka wiąże się ***odwaga***. Prezentowanie własnych pomysłów wymaga determinacji i odnajdywania się często w sytuacji „bycia w mniejszości". Szczególnie dotyczy to osób, które mają bardzo nowatorskie pomysły, niejednokrotnie burzące *status quo*. Mogą one natrafiać na silny opór ze strony współpracowników czy decydentów, szczególnie w organizacjach niechętnych

---

[104] Griffin B., Hesketh B., *Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment*, „Australian Journal of Psychology" 2003, Vol. 55, No. 2.
[105] Sternberg R.J, Lubart T.I., *Defying the Crowd*…, op. cit.
[106] Dyduch W., *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Romanowska M., Wachowiak P. (red.), SGH, Warszawa 2006.
[107] Ibidem.

zmianom, o sztywnej strukturze. Odwaga oznacza nie tylko śmiałość w prezentowaniu idei, ale także **nie uleganie presji** i obronę własnych poglądów. Jest to trudne podczas grupowego rozwiązywania problemów, gdy pomysły są krytykowane, odrzucane.

Preferencja do nieporządku to kolejna cecha osób twórczych. Poznawczy komponent tej cechy wyraża się jako **preferencja do złożoności i asymetrii**, a także „zaprowadzania ładu" w skomplikowanych strukturach. Cecha ta jest przydatna przy rozwiązywaniu problemów, które mają wielopoziomową, bardzo złożoną strukturę. Dzięki tej właściwości bowiem, możliwa jest **efektywna analiza sytuacji problemowej i wyłanianie (dostrzeganie) ważnych przesłanek do jej rozwiązania**. Preferencja do nieporządku sprawia, że osoby nie gubią się w chaosie (np. zadań, informacji) i potrafią efektywnie działać w takich warunkach.

Odraczanie gratyfikacji oznacza gotowość do znoszenia napięcia, związanego z przedłużającym się wysiłkiem podczas rozwiązywania problemów, bez konieczności natychmiastowego otrzymania nagrody czy uznania. Jest to istotne, np. w sytuacji, gdy realizacja projektu trwa wiele miesięcy, a nawet lat. Sytuacja taka wymaga uruchamiania znacznych pokładów **motywacji wewnętrznej**, która będzie podtrzymywać twórczy wysiłek. Z cechą tą wiąże się ***wytrwałość***. Jej znaczenie jest szczególne w sytuacji doznawania porażek, czy kontynuowania działania mimo pojawiających się przeszkód. Bariery, jakie występują na drodze działań twórczych mogą mieć charakter zewnętrzny (tzw. bariery psychospołeczne, np. tkwiące w organizacji przeszkody natury organizacyjnej, biurokratycznej), lub wewnętrzny (tzw. bariery osobowościowe, emocjonalno-motywacyjne, czy percepcyjne)[108]. Umiejętność pokonywania przeszkód i traktowania porażek jako pomyłek jest cechą niezbędną dla podejmowania i kontynuowania działań twórczych. Wymaga także postawy **optymizmu**. Wiara we własne możliwości, czyli optymistyczne nastawienie do własnych możliwości działania jest przejawem wewnętrznej autonomii[109]. Wiele osób porzuca aktywność w obliczu porażki, tracą motywację do wykonywania zadań. Osoby twórcze charakteryzuje skłonność do inwestowania ogromnej ilości energii w swoją pracę. Dzięki niej mogą oni odnosić sukcesy.

---

[108] Taki podział barier proponuje Dobrołowicz W., *Psychika…*, op. cit.
[109] Dąbek M., *Wiara we własne możliwości, czyli sposób doświadczania sukcesów i niepowodzeń przez polskich menedżerów*, [w:] *Psychologia sukcesu*, Witkowski S. (red.), PWN, Warszawa 1994.

Niezależność od stereotypowych ról płciowych jako cecha ludzi twórczych – w wymiarze organizacji ma znaczenie społeczne. Wiąże się ze stereotypowym postrzeganiem ról płciowych w kontekście pełnionych zadań zawodowych, oceny efektywności (a także przekonań dotyczących np. mniejszego potencjału twórczego kobiet) czy adekwatności ról zawodowych. Niezależność od stereotypowych ról płciowych na poziomie przekonań oznacza akceptację dla podejmowania działań kojarzonych zazwyczaj z określoną płcią, zaś na poziomie behawioralnym powierzanie zadań bez kierowania się tą zmienną. Stwarza to jednakowe szanse na realizację celów, angażowanie kobiet i mężczyzn w generowanie wiedzy i pomysłów, traktując odmienność i różnorodność sposobów myślenia i działania uwarunkowanych płcią w kategoriach zasobów, które można wykorzystać. Okazuje się, że osoby twórcze posiadają cechy stereotypowo kojarzone z płcią przeciwną (np. asertywna kobieta i wrażliwy mężczyzna). Stwarza to szansę na ujawnianie większego bogactwa własnej osobowości bez konieczności tłumienia tych cech, które *de facto* istnieją, ale są tłumione ze względu na presję społeczną.

Wśród innych ważnych właściwości osób podejmujących aktywność twórczą warto zaakcentować ***otwartość***, w znaczeniu komponentu poznawczego, ale także społecznego działań człowieka. W sensie funkcjonowania poznawczego otwartość jest cechą struktur poznawczych i oznacza: otwartość na bodźce zewnętrzne i wewnętrzne (duża wrażliwość poznawcza, percepcja bodźców bez zniekształceń), wielką różnorodność docierających bodźców, niekiedy sprzecznych[110]. Duża otwartość może powodować czasową lub częściową dezorganizację, co jednak nie wiąże się z patologiczną strukturą osobowości. Struktury poznawcze ludzi twórczych cechuje względna niestabilność i duża złożoność. Umożliwia to asymilację nowych doświadczeń i reorganizację. Im bardziej złożone i elastyczne są struktury poznawcze, tym większa tolerancja na sprzeczne i nieznane doświadczenia, a jednocześnie silniejsza preferencja nowych. Postawa otwartości na innowacje w organizacji stanowi grunt dla inicjowania i wprowadzania zmian, dzięki którym następuje rozwój wiedzy w organizacji. Przejawem otwartości przedsiębiorstwa jest

[110] Trzebiński J., *Z badań nad uwarunkowaniami oryginalności myślenia*, Ossolineum, Wrocław 1978.

także gotowość przyswajania informacji, komunikacja z otoczeniem, orientacja na klienta[111].

Współpraca interpersonalna i zespołowa

Otwartość w sensie społecznym to **chęć i łatwość nawiązywania kontaktów**, **nastawienie na współpracę**. Cecha ta jest bardzo ważna w zespołowym rozwiązywaniu problemów. Również należy zauważyć, że tworzenie wiedzy także ma charakter społeczny. Jest efektem zbiorowego działania i doświadczenia.

Współcześnie podkreśla się, że **umiejętności samoorganizacji**, np. umiejętności sformułowania problemu oraz szukania odpowiednich informacji, umiejętności formułowania celów i ich hierarchizowania, podejmowania decyzji, monitorowania i regulowania własnego działania, decydują o twórczości poza rozmaitymi zdolnościami, które mogą się ujawnić zależnie od tych wymienionych podstawowych regulacji[112]. Samoregulację (ang. *self-regulated*), można rozumieć jako organizowanie oraz kontrolowanie przez podmiot własnych czynności poznawczych, emocjonalnych i wykonawczych[113]. Procesy te pełnią zasadniczą rolę w działaniach twórczych, których mechanizm jest skomplikowany. Strukturalny model organizacji twórczego działania zawiera poziom samoregulacji, czyli stawianie celów, kontrolę i ocenę działania (poznawczą, motywacyjną), poziom strategii, czyli konstruowanie programów działania i stosowanie strategii (strategie poznawcze i motywacyjne), poziom treści i procesów, czyli korzystanie z możliwości poznawczych.

Wizerunek twórcy

Zwracając uwagę na *społeczny* kontekst przejawiania zachowań twórczych, należy przyjrzeć się **kompetencjom interpersonalnym** twórców. Jednym z czynników rozwoju obrazu siebie są bowiem oddziaływania społeczne otoczenia, a także dokonywanie porównań z innymi. Pozytywny obraz siebie może być w pewnym stopniu efektem internalizacji przekazów otrzymywanych ze strony

---

[111] Glińska-Neweś A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach – charakter i sposoby kształtowania kultury organizacyjnej wiedzy*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty,* Trocki M., Gregorczyk S. (red.), SGH, Warszawa 2006.

[112] Ruscio J., Whitney D.M., Amabile T., *Looking Inside* …, op. cit.

[113] Kubicka, D. *Samoregulacja twórczego działania dziecka*, [w:] *Twórczość w teorii i praktyce*, Popek S. (red.), UMCS, Lublin 2004.

otoczenia, szczególnie osób znaczących. Wraz z rozwojem i kształtowaniem się potrzeb autonomii w mniejszym stopniu obraz siebie jest kształtowany przez opinie innych i potrzebę aprobaty społecznej, ale spostrzeganie siebie nadal ma charakter społeczny, gdyż dokonuje się na drodze porównań z innymi. Przypisywanie sobie cech w obrazie siebie może być zdeterminowane przez różnego typu stereotypy, np. dotyczące płci, co powoduje, że mężczyźni przypisują sobie więcej cech, związanych ze stereotypem mężczyzny (logiczny, dominujący, odważny), zaś kobiety w samoopisie wybierają więcej stereotypowych cech kobiecych (opiekuńcza, wrażliwa, uczuciowa). Również **percepcja siebie jako osoby twórczej** może mieć związek z stereotypem „osoby twórczej", funkcjonującym w danej grupie. Okazuje się, że **obraz osoby twórczej**, istniejący w opinii społecznej jest odbiciem funkcjonujących w tym zakresie stereotypów. Interesujące jest również to, że percepcja osób twórczych zdeterminowana jest różnymi czynnikami, np. własną oceną w zakresie postawy twórczej czy też przyszłą dziedziną aktywności zawodowej[114]. Ocena ta ma więc charakter zrelatywizowany i jest odbiciem obrazu, jaki charakteryzuje twórców w różnych typach działalności zawodowej: biznesie i działalności artystycznej. Różnice w sposobie funkcjonowania w tych obszarach zawodowych wymagają odmiennych cech. Inne dyspozycje twórcze będą pożądane w zależności od wykonywanych zadań zawodowych, nawet o twórczym charakterze, np. w aktywności malarza i rysownika[115].

Dane na temat społecznego funkcjonowania jednostek twórczych wskazują na ich niski stopień uspołecznienia oraz problemy adaptacyjne, których przejawem może być postawa wycofania (nadmierny dystans – od ludzi) lub postawa konfliktogenna (przeciw ludziom). Twórcy są słabo przystosowani, ich normy społeczne są słabo zinternalizowane, wykazują negatywny stosunek wobec autorytetów i ocen społecznych, zaś motyw aprobaty społecznej i afiliacji nie steruje zachowaniami o charakterze twórczym[116]. Interakcje społeczne twórców mają charakter instrumentalny, jako źródło informacji nie stanowią wartości samej w sobie. Okazuje się także, że osoby efektywne nie są nastawione na uzyskanie aprobaty społecznej dla własnych działań, natomiast rezultaty ich działalności są społecznie

[114] Wojtczuk A., Turek D., Sylwetka osoby twórczej w percepcji studentów kształcących się na kierunkach ekonomicznych i artystycznych, „Annales UMCS" 2005, Sectio J, Vol. XVIII.

[115] Glück J., Ernst R., Unger F., *How Creatives Define Creativity: Definitions Reflect Different Types of Creativity*, "Creativity Research Journal" 2002, 14.

[116] Trzebiński J., *Osobowościowe…,* op. cit.

akceptowane[117]. Prawdopodobnie ich wyższa samoakceptacja przyczynia się z jednej strony do społecznej efektywności ich działań, jak i zwrotnie (poprzez aprobatę) jest wzmacniana. Można zatem stwierdzić, że motywacja zachowań społecznych twórców ma raczej charakter poznawczy, a nie afiliatywny. W twórczości naukowej ranga społeczna problemu wydaje się być istotnym kryterium wyboru problemów badawczych.

Jednak istnieją badania, dotyczące relacji pomiędzy kompetencjami społecznymi, a postawą twórczą, które nie potwierdzają tych wniosków[118]. Wykazano w nich zależność: im wyższy poziom postawy twórczej, tym wyższy ogólny wskaźnik kompetencji społecznych. Jednostki twórcze przejawiają umiejętności warunkujące im efektywne radzenie sobie w różnego typu sytuacjach społecznych. Szczególnie efektywnie radzą sobie w sytuacjach wymagających asertywności oraz ekspozycji społecznej.

Reasumując, na podstawie badań można stwierdzić, iż **istnieją określone właściwości osobowościowe, które predysponują do zachowań twórczych**. I chociaż ich zestaw jest bardzo szeroki i zróżnicowany, to jednak zwraca się uwagę na **kluczowe znaczenie wyżej opisanych**. Konstytuują one **innowacyjność psychologiczną** (u podstaw której leży potencjał twórczy), będącą podstawą do kreowania nowatorskich rozwiązań w zakresie rozwiązywania problemów organizacyjnych, technologicznych, społecznych w firmie. Dzięki temu mamy do czynienia z procesami tworzenia nowej wiedzy „innowacyjnej" (która wdrażana jest w produktach, usługach, systemach organizacji) oraz podmiotowej (jawnej i ukrytej). Ten drugi aspekt wiedzy jest funkcją podejmowanej aktywności twórczej w procesie generowania innowacji. Efekty tych działań z kolei są zależne od posiadanych zasobów wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin, ale także tego jej rodzaju, który stanowi element kompetencji twórczych.

Najnowsze opinie polskich przedsiębiorców na temat kompetencji i pożądanych cech pracownika

[117] Drat-Ruszczak K., *Osobowościowe wyznaczniki*…, op. cit.
[118] Kuśpit M., Postawa twórcza a poziom kompetencji społecznych, [w:] Twórczość w teorii i praktyce, Popek S. (red.), UMCS, Lublin 2004.

Wydawać by się mogło, że osoby kreatywne, twórcze, o dużym potencjale innowacyjnym są szczególnie poszukiwanymi pracownikami. **Tymczasem najnowsze badania w tym zakresie temu przeczą**.

Pod koniec 2007 roku zakończono realizacje projektu *Perspektywy i oczekiwania - Mazowiecki rynek pracy dla młodzieży (EFS, ZPORR, Priorytet 2.1) (*Wykonawca projektu: Komenda Mazowiecka Ochotniczych Hufców Pracy)[119]. Z` danych empirycznych, wynikających z badań przeprowadzonych wśród 4140 przedsiębiorców z dziewięciu sektorów gospodarki województwa mazowieckiego wynika, że najbardziej pożądany zestaw cech pracownika według przedsiębiorców odbiega od oczekiwanych wzorców organizacji innowacyjnych[120]:

Analizując powstałą w ten sposób listę cech zauważamy, że zdaniem przedsiębiorców, najważniejszą cechą dobrego pracownika jest pracowitość, a zaraz za nią dokładność i rzetelność. Potem zaś odpowiedzialność, zaangażowanie,

---

[119] Całość badań na próbie 4140 przedsiębiorców Mazowsza została przeprowadzona przez Pentor Research Institute; ekspertem odpowiedzialnym za opracowanie raportu końcowego jest B. Mazurek-Kucharska. Raport końcowy (nakład 1000 egz.) pod koniec grudnia 2007 roku przekazany zostanie bezpłatnie 307 instytucjom rynku pracy. Ponadto skierowany zostanie raport merytoryczny do młodzieży (nakład 250 tys. egz.), w którym przedstawiono wnioski, ukierunkowujące młodzież podczas poszukiwania pracy na terenie województwa mazowieckiego.

[120] Analizę przygotowano z wykorzystaniem metody Max Diff. [120] Technika MaxDiff służy do badania ważności/ preferencji wobec wielu obiektów i może być wykorzystywana w wielu obszarach badawczych, np.: preferencje wobec marek, ważność czynników decydujących o wyborze oferty producenta/ usługodawcy. W badaniach społecznych MaxDiff służył wskazaniu grup społecznych postrzeganych jako najbardziej zagrożone wykluczeniem społecznym i najważniejszych dla wspólnoty lokalnej zadań samorządu. Najważniejszą zaletą techniki MaxDiff jest prostota zadania, przed jakim staje respondent: ma wskazać spośród 4-5 obiektów/wartości tę, która w danym zastawie jest dla niego najważniejsza/najbardziej atrakcyjna i tę, która jest najmniej ważna/atrakcyjna. Dzięki zaawansowanym modelom analitycznym (hierarchical Bayes) już kilkanaście takich pytań pozwala oszacować preferencje respondentów względem nawet kilkudziesięciu cech. Dla przykładu, poniższy wykres przedstawia średnie preferencje wobec 50 obiektów, przeskalowane tak, jakby respondenci rozdzielali pomiędzy te obiekty 100 punktów.

MaxDiff radzi sobie z ograniczeniami tradycyjnych sposobów oceny ważności (oceny na skalach, rangowanie):

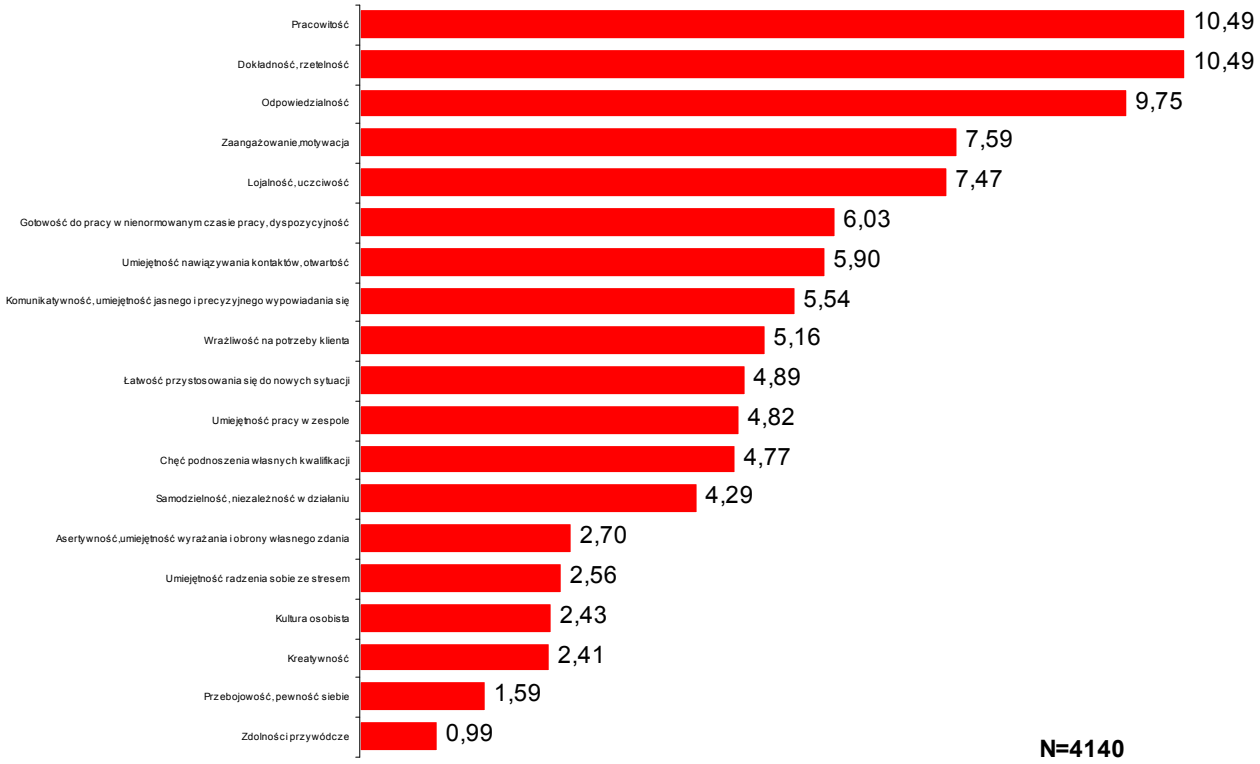
- umożliwia zbadanie preferencji wobec bardzo dużej liczby obiektów;
- zadanie stawiane przed respondentem jest proste i eliminuje wpływ niedoskonałości ludzkich percepcji;
- uzyskiwane preferencje są porównywalne, ciągłe, silnie różnicujące zarówno obiekty, jak i respondentów.

lojalność, uczciwość, gotowość do pracy w nienormowanym czasie pracy, dyspozycyjność. Wszystkie te cechy tworzą wymiar, który moglibyśmy określić jako: *lojalny pracuś*. Zdumieniem, a zarazem niepokojem napawa fakt, że **na samym końcu listy pożądanych cech przedsiębiorcy lokują: zdolności przywódcze, pewność siebie (asertywność), a co najważniejsze – kreatywność.**

Hierarchia ważności cech, proponowana przez przedsiębiorców wydaje się znacznie odbiegać od preferowanych w teoriach efektywnego zarządzania list kompetencji współczesnego człowieka, pracującego w organizacji wiedzy.

Niedocenianie przez pracodawców wymiarów kompetencji, powiązanych z kreatywnością, nonkonformizmem, otwartością na nowe doświadczenia i samodzielnością **może skutkować niskim poziomem innowacyjności firm** w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim i procesami ukierunkowanymi na wzrost konkurencyjności firmy w oparciu o potencjał kompetencyjny jej pracowników.

Rysunek 3. Ranking cech dobrego pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

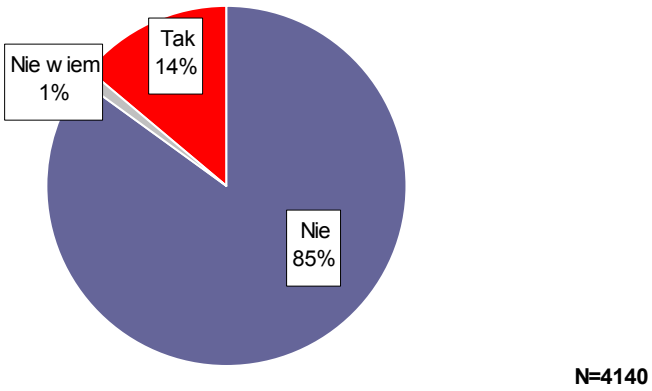
Inne dane z cytowanych badań ujawniają ponadto **niski wskaźnik wdrażania nowoczesnych, efektywnych metod pomiaru kompetencji, zarówno u kandydatów do pracy (w trakcie rekrutacji i selekcji personelu), jak i pomiaru dynamiki potencjału kompetencyjnego pracowników.** Co prawda firmy deklarują, że prowadza system okresowych ocen pracowniczych (podaje to 46% badanych przedsiębiorstw), ale w przeważającym stopniu jest to jedynie opinia bezpośredniego przełożonego (patrz: rysunek 4).

Rysunek 4. Metody oceniania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przedsiębiorstwa w zasadzie nie wdrażają nowoczesnych metod zarządzania potencjałem kompetencyjnym swoich pracowników, prawdopodobnie nie mają jasno sprecyzowanych celów strategii personalnej i nie dostrzegają znaczenia tego potencjału jako warunku rozwoju konkurencyjności i innowacyjności firmy. Świadczy o tym bardzo niski, niestety, odsetek przedsiębiorstw wdrażających indywidualne ścieżki rozwoju zawodowego swoich pracowników (patrz: rysunek).

Rysunek 5. Posiadanie systemu indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wnioski, wyprowadzony z przytoczonych wyników badania korespondują (niestety) z wynikami innych badań – nad poziomem innowacyjności polskich przedsiębiorstw[121]. Ujawniony we wspomnianych badaniach schemat poznawczy percypowanych cech tzw. dobrego pracownika zdaje się potwierdzać dramatyzm wyników badań nad społecznymi determinantami innowacyjności przedsiębiorstw. Należy pamiętać, w związku ze wspomnianym kontekstem, iż **niedocenianie innowacyjnego, kreatywnego potencjału kompetencyjnego pracowników skutkuje niskim poziomem konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw**. Fakt ten ujawnia konieczność wsparcia badanych firm w zakresie wdrażania nowoczesnych strategii zarządzania kapitałem ludzkim.

Jednym z możliwych rozwiązań jest propagowanie elastycznego wykorzystania potencjału kompetencyjnego pracowników. Szansę taką stwarzają

[121] W opracowaniach poświeconych identyfikacji czynników innowacyjności, zwraca się uwagę na fakt, iż w polskich przedsiębiorstwach nie jest popularne wdrażanie systemów motywacyjnych, powiązanych z indywidualnymi osiągnięciami pracowników w zakresie kreatywności i transferu wiedzy (por. np. A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.
O znaczeniu potencjału kapitału ludzkiego w gospodarce innowacyjnej mówi się w wielu opracowaniach, a wprost jest to sformułowane m.in. w: *Innovation Indicators for the European Service Sector* , gdzie stwierdza się: *Well-trained, knowledgeable personnel are essential to both the ability to develop innovations in-house and to adapt innovations acquired from external sources to the needs of the firm* (http://www.proinno-europe.eu/).

elastyczne, alternatywne, a więc procesowo innowacyjne, rozwiązania w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji.

Atrakcyjność zatrudnieniowa (ang. employability) a atrakcyjność zatrudniającego

Rynek ukierunkowuje się na efektywne, elastyczne i mobilne wykorzystania potencjału kompetencyjnego oraz skuteczne zarządzanie nim w procesie przemian. Wskaźnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest – z jednej strony - zrównoważony wzrost rozwoju gospodarczego, wzrost konkurencyjności oraz wzrost pozytywnych ocen jego wizerunku jako odpowiedzialnego pracodawcy[122]. Wskaźnikiem sukcesu z punktu widzenia rynkowej wartości pracownika jest wzrost jego tzw. atrakcyjności zatrudnieniowej (inaczej: tzw. zatrudnialności) (ang. *employability*). **Zdolność do zatrudnienia jest traktowana coraz częściej wprost jako relacja, zachodząca między osobą niepracującą, która poszukuje pracy, a możliwościami rynku pracy**[123].

Warto zauważyć, że zdolność ta jest kształtowana zarówno przez samego pracownika, jak i jego macierzystą firmę, zaś **pozycja firmy na rynku zależy od wdrażanej strategii rozwoju oraz lojalnej pracy odpowiedzialnych pracowników**. W ten sposób tworzy się sytuacja przetargu społecznego (ang. *trade-off*), w którym ważnym kryterium specyfikacji stają się kompetencje oraz gotowość podmiotowa (jednostki)i przedmiotowa (firmy) do ich efektywnego wykorzystania w danym momencie rozwojowym (człowieka i organizacji). Inteligencja jednostki

[122] Dyskusję na temat znaczenia różnych czynników, wyznaczających atrakcyjność pracownika na rynku pracy podejmują badacze z różnych obszarów kulturowych, m.in. w pracach: R. W. McQuaid, C. Lindsay, *The concept of employability*, „Urban Studies", 2005, Vol. 42 Issue 2, pp. 197-219; T. Gore, *Extending employability or solving employers' recruitment problems? Demand-led approaches as an instrument of labour market policy*, „Urban Studies", 2005, Vol. 42 Issue 2, pp. 341-353; I. Shuttleworth , P. Tyler., D. McKinstry, *Redundancy, readjustment, and employability: what can we learn from the 2000 Harland & Wolff redundancy?*, „Environment & Planning", 2005, Vol. 37 Issue 9, pp. 1651-1668; I. Markes, *A review of literature on employability skill needs in engineering*, „ European Journal of Engineering Education", 2006, Vol. 31 Issue 6, pp. 637-650; E. Smith, *Teenage employability*, „Youth Studies Australia", 2004, Vol. 23 Issue 4, pp. 47-53.

[123] Por. np. stanowisko w tej sprawie, proponowane przez Ronalda W. McQuaida i Colina Lindsaya (R. W. McQuaid, C. Lindsay, *The concept of employability*, „Urban Studies", 2005, Vol. 42 Issue 2, pp. 197-219), którzy stwierdzają: *„…employability (…) relates to unemployed job seekers and labour market policy"* (p. 198), czy też dyskusje, podejmowane od kilku lat przez takich autorów, jak B. Gazier (np. B. Gazier, *Employability: The complexity of a policy notion*, in: *Employability: From theory to* practice, eds. P. Weinert, M. Baukens, P. Bollerot, Transaction Books, New Brunswick, 2001, czy C. Lindsay (np. C. Lindsay, *A new deal through partnership, a new approach to employability: the New Deal for young people in the United Kingdom*, in: *The role of social and civil partnership in combating youth unemployment*, eds. A. Serrano Pascual, European Trade Union Institute, Brussels 2001, pp. 173-190).

i inteligencja firmy, które mierzone są zdolnością do adaptacji i akomodacji w warunkach trwającej zmiany[124] polegają na tym, aby wykorzystać w odpowiednim momencie wiedzę o potencjale kompetencyjnym, jaki jest i będzie w najbliższej przyszłości potrzebny, aby zrealizować zadania rynkowe. Wiedza ta - to rozpoznanie aktualnego potencjału kompetencyjnego (konkretnej jednostki i wszystkich pracowników firmy), zdiagnozowanie poziom tego potencjału, przewidzenie preferowanego kierunek zmian rozwojowych tych kompetencji[125], poszerzenie zakresu lub podwyższenie poziomu tych kompetencji oraz użycie ich do wprowadzenia zmian i zarządzania nimi efektywnie aż do momentu wprowadzenia potrzebnych korekt w związku z nadchodzącą nową zmianą[126].

Transparentna polityka zatrudnienia

W sytuacji permanentnych i dynamicznych zmian rynkowych nic nie jest stałe, stabilne i pewne. Ani zestaw potrzebnych kompetencji, ani strategia dalszego rozwoju, ani tym bardziej forma i czas zatrudnienia pracownika. To, co powinno w sytuacji zmian pozostać jednak stałe, to **precyzyjna strategia rozwoju firmy i transparentna polityka zatrudnienia** jako jedne z najbardziej kluczowych wymiarów budowania pozycji ekonomicznej i prestiżu przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym.

Kapitał ludzki bywa wprost nazywany *niewidocznymi aktywami*, *kapitałem wiedzy*, czy też *wewnętrznie generowaną wartością firmy* (ang. *good will*)[127]. Jednocześnie jednak wiadomo, że efektywne zarządzanie tym kapitałem

[124] W tym sformułowaniu nawiązuję do tradycyjnego rozumienia pojęcia inteligencji, jakie stosowane jest przez psychologów: *Inteligencja jest to zdolność do adaptacji jednostki do otoczenia oraz zdolność do akomodacji – zmian otoczenia, związanych z aktualnymi potrzebami jednostki i wymogami stojącego przed nią zadania* (por. np.: J. P. Guilford, *Natura inteligencji człowieka*, PWN, Warszawa 1977).

[125] Preferowanego ze względu na realizacje celów strategicznych w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim tej organizacji.

[126] Szczegółowe omówienie tego problemu zawarto m.in. w innym opracowaniu tej autorki: *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, a także w innych fragmentach prac zespołu autorów, zaprezentowanych w pracy: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, str. 172-194..Por także: B. Mazurek-Kucharska, *Idea elastycznego zatrudnienia jako model efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Postawy wobec elastycznego zatrudnienia. Międzykulturowe badania interdyscyplinarne*, recenzowany raport końcowy z badań, red. B. Mazurek-Kucharska, Szkoła Głowna Handlowa, Warszawa 2007.

[127] Patrz np. M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, w: *Wycena i* zarządzanie *wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuziemek, Poltext, Warszawa 2006, str.61-94.

stwarza konieczność wprowadzania inteligentnych rozwiązań w zakresie zarządzania kompetencjami, zasobami, czasem pracy i organizacją działań zespołowych, ukierunkowanych na współpracę i kreatywne rozwiązywanie problemów. Przedsiębiorstwa stają przed koniecznością wprowadzania takich rozwiązań, które stwarzają szansę podnoszenia wartości konkurencyjnej firmy przez wzrost atrakcyjności jej produktu, a zarazem obniżenie kosztów utrzymania niewykorzystywanych zasobów i zbędnego potencjału pracowników.

Analitycy rynku pracy zwracają uwagę w dyskusjach na fakt, iż występowanie określonych rodzajów form zatrudnienia zależy od stopnia rozwoju rynku pracy. Stąd też na rynkach o mniej rozwiniętych strukturach brak będzie nie tylko przykładów występowania określonych rodzajów prac, ale przede wszystkim regulacji prawnych oraz propozycji odpowiedniej terminologii[128], które występują w bardziej rozwiniętych państwach.

Elastyczne zmiany w podziale pracy

Podkreśla się m.in. znaczący wpływ globalizacji oraz postępu w wykorzystaniu nowoczesnych technologii i innowacyjności na elastyczne rozumienie zjawisk społecznych i rynków, także rynku pracy. Jak podkreśla na przykład Auer[129]: globalizacja „…*kreuje nowe możliwości dla rozwoju zatrudnienia, ale również stawia wyzwania i problemy, takie jak wypieranie pracy i niepewność pracy* (…) *Rynki pracy w szczególny sposób kreują zwycięzców oraz przegranych; podczas gdy nowe możliwości pracy są tworzone, inne znikają. Niepewność i kreowanie nie występują w tych samych sektorach, firmach i regionach kraju, i nie występuje w tym samym czasie".*

Wskazuje się także na znaczenie rozwoju idei tzw. *nowej gospodarki (*ang. *new economy)*, *nowego kapitalizmu (*ang. *new capitalism)* [130]. Jako szczególnie charakterystyczne wymiary *nowej gospodarki* uważa się na ogół dwa zjawiska,

---

[129] P. Auer, *Protected mobility for employment and decent work: labour market security in a globalised world*. ILO, Employment Strategy Papers, 2005, no 1, p. 5 (www.ilo.org.public).

[130] Np. A. Budros twierdzi, że pojecie „nowy kapitalizm" pojawiło się w USA w latach 80. Ten rodzaj gospodarki charakteryzuje się następującymi cechami instytucjonalnymi: przesunięciem się międzynarodowej rywalizacji, ograniczeniem wpływu państwa na przemysł (deregulacja), instytucjonalizacja własności firm, szybkie zmiany technologiczne (A. Budros, *The New capitalism and organizational rationality: the adoption of downsizing programs*, *1979 – 1994*, „Social Forces", September 1997, 76(1), p. 229.

powiązane bezpośrednio z rynkiem pracy, mianowicie *downsizing*[131] oraz *outsourcing*[132].

Podkreśla się, że obydwa zjawiska doprowadzają między innymi do zwolnień (często masowych) pracowników umysłowych, przedstawicieli średniej kadry menedżerskiej oraz specjalistów. Jest to o tyle ważne, że przedstawiciele wspomnianych kategorii zawodowych, dotychczas bardzo rzadko lub prawie wcale nie uczestniczyli w bezrobociu. Ich kwalifikacje i kompetencje są wysokie, a więc pozostawienie ich „na uboczu" rynku pracy jest bardzo kosztowne i może spowodować w rezultacie obniżenie ogólnego poziomu gospodarki i jej konkurencyjności.

Z punktu widzenia psychologii, zjawisko *downsizingu* może wywołać kryzys, wynikający z dysonansu między kompetencjami i oczekiwaniami tej grupy pracowników a ich wyłączeniem z procesu budowania wartości przedsiębiorstwa. Pracownicy czują olbrzymi dyskomfort, obniża się ich samoocena, weryfikują swój dotychczasowy stosunek do pracy i lojalności wobec firmy (okazał się on bowiem zawodny). Może wywołać to daleko idące skutki społeczne, odnoszące się do percepcji prawa do pracy, zakresu ochrony i stabilności zatrudnienia oraz polityki państwa wobec trzech osiowych wymiarów zarządzania potencjałem rynku pracy: edukacji kadr - efektywnego zarządzania nimi i wartością przedsiębiorstwa – zarządzania zmianą i adaptacją (kadr) do zmieniającego się otoczenia biznesowego[133].

Wprowadzanie zmian w strukturze i warunkach zatrudnienia oraz szacunek dla kompetencji pracowniczych są bowiem tymi aspektami, które bardzo często decydują o percepcji społecznej i wartościowaniu firmy przez jej otoczenie, a więc przez partnerów, klientów, konkurentów, akcjonariuszy, inwestorów, zarówno obecnych, jak i przyszłych. Wszelkie działania personalne, wprowadzane w warunkach transformacji i restrukturyzacji są więc, z jednej strony,

---

[131] *Downsizing* używany jest do opisu zjawiska wypierania (systematycznego i na dużą skalę) pracowników z korporacji. Por. np. Ch. Koeber, *Corporate restructuring, downsizing, and the middle class: the process and meaning of worker displacement in the "new" economy*, "Qualitative Sociology", Summer 2002, vol. 25, no. 2; także: A. Budros, op. cit.

[132] Pojecie „outsourcing" jest skrótem angielskiego wyrażenia *outside resource using; o*znacza ono *wykorzystanie przez organizację zasobów zewnętrznych* – organizacja przekazuje zewnętrznym kontrahentom te rodzaje prac, które dotychczas składały się na jej przedmiot działania, ale które nie są kluczowe dla danej organizacji. Takie rozumienie outsourcingu koresponduje z ideą tzw. kluczowych kompetencji organizacji (czyli tych, które powinny leżeć w centrum jej zarządzania; kompetencje nie będące kluczowymi powinny być „wyprowadzane na zewnątrz".

[133] Por. np. Ch. Koeber, op. cit.

diagnozą zdolności adaptacyjnych firmy, z drugiej zaś – diagnozą jej poziomu odpowiedzialności społecznej wobec zatrudnianej kadry i jej rodzin. Przedsiębiorstwa sięgają więc coraz częściej po nowoczesne metody zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach transformacji i restrukturyzacji, a więc w warunkach planowanej lub wymuszonej rynkowo zmiany.

Elastyczność

Współczesne przedsiębiorstwa powoli dostrzegają, że jednym z najbardziej poszukiwanych czynników harmonijnego i inteligentnego rozwoju przedsiębiorstwa jest czynnik elastyczności.

Elastyczność rozumiana jest jako zdolność do zmiany i reagowania, przy optymalnym nakładzie czasu, wysiłku, kosztach i produktywności[134], co ma zapewnić firmie trwałą przewagę konkurencyjną[135].

Przekłada się to na wyzwania nowoczesnego – elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim.

Elastyczność w przypadku rynku pracy odnosi się zarówno do form zarządzania tym rynkiem, form umów zatrudnienia jak i cech samego rynku pracy, który zmienia się, ewaluuje i w elastyczny sposób „poddaje się" zmieniającym się wymogom otoczenia[136].

Współczesny rynek pracy sięga więc po odpowiadające jego potrzebom narzędzia – narzędzia, jakimi są tzw. alternatywne, elastyczne formy zatrudnienia, które – z punktu widzenia zarządzania potencjałem kompetencyjnym pracowników, są efektywnymi, innowacyjnymi rozwiązaniami dla przedsiębiorczości.

Główne bariery, związane z wprowadzaniem tych form zatrudnienia wiążą się z koniecznością zmiany nastawień i postaw społecznych wobec tych rozwiązań oraz szczegółowego opracowania programu włączania działań, które będą ukierunkowane na monitoring, kontrolę i przeciwdziałanie potencjalnym negatywnym

---

[134] R. C. Pathak , *Flexibility – Thinking Shift for Organizational Excellence*, " Global Journal of Flexible Systems Management", 2005 Vol. 6, No 3&4

[135] Szeroki komentarz na temat pojęcia elastyczności przedstawiono w pracy: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.

[136] Na tak rozumianą elastyczność samego rynku pracy zwraca m.in. uwagę M. Kabaj (M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1998.

skutkom wdrażania elastycznych form zatrudnienia. Brak programów prewencji w tym zakresie może spowodować bowiem wzrost zagrożeń dla poziomu konkurencyjności danej firmy, powiązanych z faktem występowania czynników podnoszących zagrożenie wykluczeniem społecznym i marginalizacją grup pracowniczych, izolowanych od całego zespołu pracowniczego w wyniku pracy w ramach umowy alternatywnej[137].

Logika i logistyka współpracy – łańcuchy dostaw

Elastyczność i kompatybilność procesowa jako ważne determinanty innowacyjnej przedsiębiorczości widoczna jest także z innej perspektywy – z perspektywy **powstawania i funkcjonowania sieci przedsiębiorstw, czyli łańcucha dostaw jako innowacyjnego spojrzenia na założenia i zadania współczesnej, inteligentnej logistyki.** Szczególnie ważnym, a nadal niedocenianym i słabo rozpoznanym czynnikiem determinującym innowacyjność między organizacjami (przedsiębiorstwami) jest **czynnik kulturowy w łańcuchu dostaw**. Jako przykład może posłużyć analiza czynnika narodowościowego (kultury narodowej).

IBM Business Consulting Services ukończyła w roku 2006 serię badań o zasięgu globalnym, dotyczących łańcucha dostaw. Badanie obejmowało łańcuchy dostaw w następujących regionach: Europa, USA, Australia i Nowa Zelandia, Japonia, Indie. Badanie to definiuje obecne praktyki, wskazuje istotne trendy i ustala wzorce osiągnięć operacyjnych w pięciu wiodących obszarach łańcucha dostaw: rozwój nowego produktu, planowanie łańcucha dostaw, zaopatrzenie, logistyka i obsługa klienta. Raporty dla poszczególnych regionów wskazują na różnice pomiędzy łańcuchami dostaw[138] Brak w nich jednak odniesienia do aspektu kulturowego i komentarza w jaki sposób narodowe i/ bądź organizacyjne uwarunkowania oddziałują na efekty łańcuchów.

Oczywiście, zdarzają się publikacje „mniejszościowe" zwracające uwagę na znaczenie aspektu kultury narodowej. Przykładem takiej właśnie publikacji jest

[137] Szczegółowe omówienie problemu zagrożeń w wyniku wdrażania elastycznych form zatrudnienia przedstawiono m.in. w pracy: B. Błaszczyk, *Elastyczne zatrudnienie. Ograniczenia i zagrożenia,* w: *Postawy wobec elastycznego zatrudnienia. Międzykulturowe badania interdyscyplinarne*, recenzowany raport końcowy z badań, red. B. Mazurek-Kucharska, Szkoła Głowna Handlowa, Warszawa 2007

[138] Patrao C. , Rajan K., Huettner H., Zervos M., Follow the leaders. Scoring high on the supply chain maturity model.An Australian and New Zeland perspective, IBM Institute for Business Value,New York 2006, s. 1.

studium przypadku z branży motoryzacyjnej, omawiające znaczenie narodowego aspektu kulturowego w łańcuchu dostaw firmy Volvo. Studium to bazuje na 50 pogłębionych wywiadach z europejskimi dostawcami Volvo[139]. Wyniki studium przypadku dowodzą, że dostawcy nie stanowią grupy homogenicznej i powinno się ich traktować w sposób zróżnicowany adekwatnie do ich przynależności kulturowej oraz że zrozumienie i kompetencje w dziedzinie kultury powinny stanowić jeden z elementów wiedzy wykorzystywanej przez logistyków. Studium to wskazuje w jaki sposób teoria prezentowana przez J. Hofstede może być aplikowana w zarządzaniu łańcuchami dostaw.

Łatwiej natomiast doszukać się opracowań uwzględniających **znaczenie kultury organizacyjnej w kierowaniu łańcuchem dostaw**. Nie związani ze sobą autorzy, zwracają uwagę na znaczenie spójności kultury organizacyjnej uczestników, w efektywnym zarządzaniu łańcuchem dostaw[140].Generalnie, im większa zbieżność pomiędzy kulturami organizacyjnymi uczestników łańcucha tym większa szansa na powodzenie kooperacji[141].

Wiadomo, że innowacja ma swój początek w twórczym procesie kreacji. Innowacyjność jednostki jest uwarunkowana jej indywidualnymi cechami osobowości i umysłu.

Co natomiast przesądza o innowacyjności tak złożonych struktur, jakimi są przedsiębiorstwa/ łańcuchy dostaw?

Z badania przeprowadzonego przez IBM, wynika, iż dyrektorzy firm, zapytani o najistotniejsze wewnętrzne utrudnienia dla innowacyjnych rozwiązań, na pierwszym miejscu wymienili „brak wspierającej kultury i klimatu". Większość badanych za najbardziej proinnowacyjną kulturę uznała, kulturę kooperacyjną i zespołową.[142] Borys Stokalski z Cutter Consortium pisze: "*Szeroko znanym podejściem pomiaru zdolności organizacji do wspierania innowacyjności i kreatywności pracowników jest klimat innowacyjności*". Podaje też za Goranem

[139] Aquilon M. , Cultural dimensions in logistics management: a case study from the European automotive industry, Supply Chain Management, Vol. 2- no 2, 1997, s.78

[140] McAfee B, Glassman M and Honeycutt E.D., Jr., The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy, Journal of Business Logistics, Vol. 23, No 1, 2002, s.1-18.

[141] Mello J.E. and Stank T.P., Linking firm culture and orientation to supply chain success, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 35 No. 8, 2005, s. 542-552 oraz McAfee B, Glassman M and Honeycutt E.D., Jr., The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy, op.cit.

[142] *Expanding the innovation Horizon. The global CEO study 2006*, IBM Global Business Services, 2006, s. 30 i 31.

Ekvallem **dziewięć aspektów, charakterystycznych dla innowacyjnego klimatu**. Należą do nich:

- **zdolność do podejmowania ryzyka,**
- **zaufanie i otwartość,**
- **czas dostępny na przemyślenia,**
- **wsparcie dla pomysłów,**
- **wyzwania w pracy i zaangażowanie,**
- **wolność podejmowania decyzji,**
- **żartobliwość i poczucie humoru**
- **brak konfliktów interpersonalnych,**
- **debaty**.[143]

W świetle powyższego odpowiedź wydaje się oczywista. **Kultura lidera łańcucha dostaw stanowi motor napędzający wdrażanie innowacyjnych rozwiązań**. Należy też zastanowić się nad tym: w jaki sposób uwidacznia **się wpływ kultury narodowej na innowacyjność rozwiązań**?

W odniesieniu do aspektu kultury narodowej warto odnieść się do słynnych wyników badań Gerta Hoefstede. Gert Hoefstede bazując na swoich badaniach wyróżnił **pięć wymiarów kultur narodowych.** Należą do nich:

- **dystans władzy,**

można go zdefiniować jako stopień akceptacji przez mniej wpływowe jednostki, faktu nierównej dystrybucji władzy[144].

- **społeczny stopień indywidualizmu**,

oznacza nasilenie więzi pomiędzy jednostkami w społeczeństwie. „Indywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzi między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych, spójnych grup;

- **męskość i kobiecość**,

odnosi się do oczekiwań społecznych względem płci. W społeczeństwach „męskich" od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny a od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia.

---

[143] B. Stokalski, *Adaptive enterprise toolbox: next practices for the knowledge-based economy*. Cutter Consortium. Business-IT Strategies, Vol. 8, No.10, 2005, s. 18

[144] Aquilon M. , Cultural dimensions in logistics management: a case study from the European automotive industry, op. cit. s. 80.

- **unikanie niepewności**,

definiuje się „ jako stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych”.

- **orientacja długo- i krótkoterminowa**,

gdzie „orientacja długoterminowa oznacza rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o upór i oszczędność. Przeciwnym biegunem tego wymiaru jest orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością”[145].

Nie stwierdzono jednoznacznie, w jaki sposób owe wymiary kulturowe przekładają się na zachowania innowacyjne. Można jednak dopatrywać się pewnych zależności.

Amerykanin Scott Shane stwierdził, iż **kultury unikające niepewności są mniej innowacyjne.** Przekonanie to wyniósł z obserwacji przeprowadzonych w 33 badanych krajach. W państwach tych, liczba nowych znaków towarowych dla firm krajowych była negatywnie skorelowana ze wskaźnikiem unikania niepewności. Przekonanie to umocniły wyniki badań prowadzone w 30 krajach wśród pracowników firm międzynarodowych. W krajach o większym unikaniu niepewności, pracownicy częściej stwierdzali iż w zaangażowaniu w procesy innowacyjne ograniczają ich obowiązujące przepisy i regulacje[146].

Trzeba być jednak ostrożnym w formułowaniu tego typu wniosków. Wyniki obserwacji przeprowadzonych przez innego badacza – Philipe’a dIribarne z Francji wskazują bowiem na całkowicie przeciwstawną tendencję.

W latach 90-tych XX wieku szwedzkie Volvo i francuskie Renault utworzyły joint venture. Francusko – szwedzki zespół inżynierów pracował nad projektem nowego samochodu. Francja miała wysoki - 86 , Szwecja niski - 29 wskaźnik unikania niepewności. Z przeprowadzonych badań wynika, że innowacyjne projekty częściej zgłaszali Francuzi. Szwedów ograniczało ciągłe dążenie do porozumienia. Powstrzymywało ich to od zgłaszania nowych rozwiązań i wyrażaniu opinii, które miało być podporządkowane przede wszystkim zachowaniu zgody w zespole. Francuzi koncentrowali się przede wszystkim na technicznym i jakościowym aspekcie sprawy, Szwedzi natomiast na legitymizacji procesu decyzyjnego. W negocjacjach zwykle wygrywali Francuzi, którzy mieli silne poparcie zwierzchników.

[145] Hoefstede G., Hoefstede G. J., Kultury i organizacje. op. cit.,s. 88, 113, 181,223.
[146] Hoefstede G., Hoefstede G. J., Kultury i organizacje. op. cit.,s. 196-7.

U Szwedów pryncypałowie przekazywali uprawnienia członkom zespołu i najczęściej byli nieobecni. Rozbieżności wynikające z różnic kulturowych doprowadziły do wzajemnej nieufności i rozwiązania przedsięwzięcia.[147]

Czynnik kulturowy a innowacyjność architektury łańcucha dostaw

Typowy globalny łańcuch dostaw stanowi skomplikowaną mozaikę kulturową. Oznacza to ryzyko wystąpienia potencjalnych zagrożeń, związanych z odmiennością partnerów, takich jak np. w przypadku kooperacji Renault z Volvo. Jeśli jednak pozycja lidera łańcucha dostaw jest wystarczająco silna i wyraźnie dominująca to panujący w niej duch innowacyjności przekłada się pozytywnie na rozwiązania w całym łańcuchu.

Szczególnie istotna dla innowacyjności łańcucha dostaw jest jego architektura. Stanowi ona infrastrukturalne i organizacyjne ramy, definiujące późniejszą operacyjną efektywność i zdolność do błyskawicznej reakcji łańcucha. Formowanie tej struktury jest możliwe tylko w fazie projektowania. Sytuację tę można porównać do budowy domu Plan oraz architektura budynku przekładają się na jego funkcjonalność i możliwość zagospodarowania. Podobnie dzieje się w przypadku łańcuchów dostaw. Etap projektowania łańcucha dostaw przesądza o jego późniejszych cechach i możliwościach.

W jaki sposób kultura firmy-lidera przekłada się na innowacyjność struktury łańcucha?

Wydaje się, że przykład Toyoty oraz firmy Zara daje odpowiedź na to pytanie.

Latem 2004 roku Toyota wdrożyła innowacyjny projekt IMV mający na celu stworzenie zoptymalizowanego, globalnego systemu zaopatrzenia i produkcji samochodów typu pickup oraz wielofunkcyjnych. Projekt ten oznaczał odejście od tradycyjnego modelu łańcucha dostaw Toyoty, polegającego na lokalizacji zakładów produkcyjnych na kluczowych rynkach. Objął on produkcję pięciu modeli samochodów, sprzedawanych w 140 krajach świata. Produkcję modułów do samochodów rozproszono w następujący sposób: produkcję silników Diesla zlecono zakładom w Tajlandii, silników na gaz - Indonezji, ręcznych skrzyń biegów - Filipinom i Indiom. Zaopatrzenie do produkcji pochodzi z krajów, w których zlokalizowano produkcję. Montaż samochodów również ma charakter rozproszony i odbywa się w:

[147] Hoefstede G., Hoefstede G. J.: Kultury i organizacje. op. Cit., s. 197.

Tajlandii, Indonezji, Argentynie oraz RPA. Montownie te zaopatrują rynki Azji, Europy, Afryki, Oceanii, Ameryki Łacińskiej i Bliskiego Wschodu. Rozwiązanie to oznacza powstanie modelu sieci powiązanej produkcji wielonarodowej. Zdaniem dyrektora zarządzającego Akido Toyota: „To nowy rozdział w historii Toyoty … i historii światowego przemysłu samochodowego”[148]. Z całą pewnością rozwiązanie to stanowi innowację w konstruowaniu łańcuchów dostaw. Rola kultury organizacyjnej Toyoty nie pozostawia w tym przypadku wątpliwości.

Toyota znana jest ze swoich innowacyjnych rozwiązań przejawiających się w wielu obszarach działalności. Należą do nich m.in.: silniki hybrydowe, tysiące drobnych acz istotnych usprawnień zgłaszanych przez jej pracowników oraz innowacyjna koncepcja architektury łańcucha dostaw. Kultura organizacyjna Toyoty bazuje na pełnym zaangażowaniu pracowników w to, co dzieje się w firmie. Cechuje się ona kładzeniem dużego nacisku na kreatywność pracowników w obszarze zgłaszanych przez nich rozwiązań. To właśnie sposób wykorzystywania zasobów intelektualnych pracowników wszystkich szczebli pozwolił Toyocie na zdystansowanie konkurencji[149].Samo traktowanie potencjału intelektualnego pracowników jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej jest już innowacyjne. Liczne sukcesy firmy wydają się być jego pochodną. Innowacyjność rozwiązań Toyoty znalazła swój wyraz również w kształtowaniu jej łańcucha dostaw.

Jeśli chodzi o kulturę narodową kraju pochodzenia Toyoty – Japonii to znana jest ze swojej skłonności do ulepszania zapożyczeń pochodzących z innych krajów. Wskaźnik unikania niepewności dla Japonii jest dość wysoki i wynosi 92. Dla niektórych badaczy oznacza to klimat mało sprzyjający innowacyjności. Przykład Renault i Volvo przeczy jednak występowaniu takiej zależności. Wydaje się, że w przypadku Toyoty kultura narodowa i organizacyjna są ze sobą zsynchronizowane.

Inny interesujący przykład innowacyjnej architektury łańcucha dostaw stanowi łańcuch firmy Zara. Lider na rynku odzieżowym hiszpańska firma „Zara” zaplanowała swój perfekcyjny globalny system dystrybucji w oparciu o doświadczenia firmy „Toyota”. Do budowy systemu dystrybucji wykorzystała koncepcję „takt time” stosowaną w produkcji samochodów Toyoty. Łańcuch dostaw Zary działa w bardzo precyzyjnym „ tak-time-owym” rytmie. Dni i godziny składania

[148] The IMV Project.http:// WWW. toyotageorgetown.com/imv.asp
[149] Hammel G., The why,what,and how of management innovation, Harvard Business Review, February 2006, s. 2.

zamówień dla sklepów z poszczególnych regionów Świata są precyzyjnie określone. Tak jak dni i czasy dostaw do sklepów. Obowiązują ściśle przestrzegane standardy. Magazyn centralny w La Corunii kompletuje wysyłkę w ciągu nocy. Część tekstyliów przesyła się już na stojakach aby bezpośrednio z samochodu dostawczego trafiły do sklepu. Czas dostawy do sklepów Europy wynosi 24 godziny, do USA i Ameryki Południowej 48 godzin, do Azji 72 godziny. Przestrzeganie grafiku dostaw eliminuje niepewność dotyczącą czasu realizacji dostawy[150]. Funkcjonowanie poszczególnych elementów łańcucha jest tak skoordynowane aby powszechne w branży tekstylnej przestoje lub spiętrzenia nie mogły zaistnieć.

Również w przypadku Zary czynnik kulturowy odgrywa niebagatelną rolę. Firma Zara promuje innowacyjne rozwiązania we wszystkich obszarach swojej działalności. Innowacyjna jest także strategia marketingowa firmy. Zara wydaje minimalne kwoty na reklamę[151] wychodząc z założenia, że powinny nią być witryny sklepów sieci. Serie produkcyjne są krótkie a rotacja towaru na półkach sklepowych duża. W połączeniu ze stałymi i znanymi klientom dniami dostaw daje to efekt przyciągania klientów do sklepów Zary ze znacznie większą częstotliwością niż dzieje się to przypadku odwiedzin klientów w sklepach innych firm. Nietypowe dla branży tekstylnej są również stosowane przez Zarę rozwiązania produkcyjne. Ok. 50% produkcji wytwarza się w Europie a nie jak to czynią konkurenci Zary z branży tekstylnej – poza jej granicami[152].

Wskaźnik unikania niepewności dla Hiszpanii wynosi 86, więc jest wciąż stosunkowo wysoki. Z całą pewnością kultura organizacyjna tej firmy odpowiada za jej osiągnięcia w dziedzinie efektywności innowacyjności.

Podsumowując, można stwierdzić, że **przytoczone wyniki badań teoretycznych i empirycznych nad uwarunkowaniami innowacyjności i kreatywności dostarczają argumentów na rozwinięcie tezy, że wśród czynników społecznych, bezpośrednio powiązanych z innowacyjnością firmy należy wymienić przede wszystkim czynniki kulturowe, osobowościowe i intelektualne oraz kompetencje społeczne uczestników gry rynkowej.**

---

[150] Na podstawie: Ferdows K.,Lewis M., Machuca J., *Umiejętność szybkiego reagowania*, Harvard Business Review Polska, listopad 2005, s. 116 -117.

[151] Na reklamę w mediach Zara przeznacza 0,3% dochodów. Jej konkurenci wydatkują ok. 3-4% dochodów.

[152] Ghemawat P., Nudno J.L., Zara: Fast fashion, Harvard Business School case study, April 2003.

4. RAPORT Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO

W raporcie z badania jakościowego przedstawiamy identyfikację społecznych determinantów innowacyjności przedsiębiorstw w oparciu o wymaganą warunkami projektu analizę jakościową. Przeprowadzenie tej analizy było możliwe dzięki przeprowadzeniu metody FGI w wysoko specjalistycznych pomieszczeniach oraz zastosowaniu nowoczesnych technologii, rejestrujących obraz i dźwięk w postaci zapisu elektronicznego, na podstawie którego powstały transkrypcje wypowiedzi uczestników fokusów. Rejestracja zapisu przebiegu spotkań fokusowych umożliwia zapoznanie się ze szczegółami przebiegu i dynamiki spotkań także osobom, które nie były uczestnikami, moderatorami lub obserwatorami spotkań. Zapis może służyć także jako wsparcie przy ewentualnym przeprowadzaniu w przyszłości spotkań konsultingowych i coachingowych z przedsiębiorstwami, biorącymi udział w badaniu. A po uprzednim wyrażeniu zgody przez uczestników FGI i właściciela materiału – może ponadto stanowić materiał pomocniczy do dalszych analiz i prezentacji (np. jako metody case study) w procesach edukacyjnych i konsultingowych, ukierunkowanych na podnoszenie poziomu kompetencyjnego przedstawicieli innych przedsiębiorstw.

Prezentowana poniżej analiza ukierunkowana została na wskazanie możliwych do wyodrębnienia na podstawie analizy materiału empirycznego, społecznych determinantów innowacyjności: zarówno czynników stymulujących, jak i hamujących, zdaniem badanych, innowacyjność polskich przedsiębiorstw.
W celu zestawienia – dysponując jedynie metodyką analizy jakościowej – otrzymanych danych (identyfikacji tych czynników przez badanych) z poziomem ogólnych oczekiwań i wiedzy eksperckiej[153] na temat potencjalnych i realnych społecznych determinantów innowacyjności, dokonano zestawienia możliwych do wygenerowania ujawnionych w trakcie FGI czynników z listą czynników, które – jak zakładano – były prawdopodobne do wygenerowania przez badanych, przyjmując, że badani dysponują wiedzą na temat innowacyjności i wdrażają ją „na gorąco" w swoich przedsiębiorstwach. Dokonanie takiego zestawienia miało na celu porównanie zakładanego przez realizatorów badania poziomu wiedzy i świadomości

[153] Zaprezentowanej w niniejszym raporcie w desk research oraz we wnioskach i rekomendacjach.

badanych z faktycznym (zarejestrowanym) obrazem posługiwania się tą wiedzą w warunkach postawionych w ramach FGI zadań. W przypadku badań jakościowych jest to najwyższy z dopuszczanych metodologiczne poziomów pomiaru, gdyż nie ma podstaw do wysuwania wniosków na temat siły, wielkości, stopnia zależności oraz istotności różnic między badanymi grupami lub wewnątrz nich. Wspomniane zestawienia zostało opracowane w postaci tabeli, w której wygenerowano potencjalnie możliwe i faktycznie aktualizowane przez badanych społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa (patrz: Tabela 3)

Raport z badania jakościowego prezentujemy jako analizę uporządkowanych wątków, które można wyodrębnić, analizując zarejestrowany materiał zgodnie z przyjętym celem: identyfikacji aktualizowanych przez badanych społecznych determinantów innowacyjności i kontekstu rozumienia przez nich zjawiska innowacyjności.

4.1. INNOWACJA A ROZWÓJ I INWESTYCJE

Rozumienie innowacji

Przedsiębiorcy i menedżerowie w różny sposób rozumieją innowację, a niektóre działania określają jako „innowację przez duże I", czy „prawdziwą innowację", inne zaś są dla nich innowacją w „potocznym" lub „codziennym" znaczeniu tego wyrazu. Większość dyskutantów zgadzała się z tym, że w kontekście biznesu termin „innowacja" odnosi się do **zakończonej sukcesem** zmiany polegającej na **planowym wprowadzeniu nowych rozwiązań** w określonych wymiarach funkcjonowania firmy. Badani byli też jednomyślni co do tego, że życie innowacji jest krótkie: udany wynalazek w dowolnej dziedzinie ma walor nowości przez krótki czas, a potem staje się standardem, czymś zwyczajnym i oczywistym. Natomiast **problemy z definicją** są wynikiem kontrowersji związanych z odpowiedzią na trzy pytania organizujące myślenie o innowacji (Tabela 1):

1) po pierwsze, **jak nowy**, w porównaniu do istniejących rozwiązań, ma być rezultat działania, aby można go było nazwać innowacją? Odpowiedzi na to pytanie udzielane w trakcie dyskusji tworzą kontinuum, którego jeden kraniec stanowi

pogląd, że innowacją się jedynie nowe wynalazki, a „innowacja, która polega na naśladownictwie nie jest prawdziwa” (Poznań). Przeciwległy kraniec stanowi pogląd, że za innowację uznawać można każde udoskonalenie uzyskane w wyniku pomysłowego zastosowania gotowych rozwiązań, gdyż „zmiana, która przyczynia się do wzrostu firmy, jest innowacją” (Warszawa).

2) Pytanie drugie dotyczy **skali oddziaływania** zmian będących rezultatem innowacji. Tu także mamy znaczną rozbieżność poglądów: niektórzy badani skłonni są nazywać innowacjami produkty i rozwiązania oddziałujące na życie wielu ludzi, wręcz całej ludzkości (jako przykład przytaczano wynalazek telefonu komórkowego czy komputera osobistego), inni sądzili, że za innowacyjne można uznać także i te działania, które mają znaczenie jedynie dla mieszkańców miejscowości czy pracowników określonego zakładu.
3) Trzeci dylemat dotyczy **dziedzin aktywności** firmy, w których następują zmiany. Część badanych wyrażała pogląd, że prawdziwa jest „innowacja „w rozumieniu PARP-owskim”, czyli takie działanie, które polega na wynalezieniu nowego produktu, wprowadzeniu do produkcji wynalazku nie później niż trzy lata od jego wynalezienia lub zastosowaniem do produkcji nowych, opracowanych nie wcześniej niż przed 3 laty materiałów lub technologii Większość skłonna była uważać za innowacje także zmiany w wymiarach innych niż tylko produkcja i technologia, na przykład w zakresie:
    - sprzedaży (w czasie grup wspominano sprzedaż bezpośrednią oraz przez Internet);
    - organizacji pracy (wprowadzanie nowych programów finansowych, programów do monitorowania realizowanych projektów, optymalizacja procedur w firmie);
    - zarządzania zasobami ludzkimi (programy do zarządzania zasobami, nowe formy szkoleń);
    - organizacji przestrzeni i wyposażenia miejsca pracy (zmiana aranżacji wnętrz zwiększająca komfort i ergonomiczność pracy);
    - marketingu (zmiana pozycjonowania firmy i jej produktów, wykorzystanie nowych form komunikacji z konsumentami lub klientami).

Tabela 1. Różne sposoby rozumienia innowacji

	PYTANIA	ROZUMIENIE INNOWACJI
1	Jak nowy w porównaniu z istniejącymi rozwiązaniami ma być rezultat działania, aby można go było nazwać innowacją?	CONTINUUM: nowy wynalazek - udoskonalenie uzyskane w wyniku pomysłowego zastosowania gotowych rozwiązań
2	Jaka jest skala oddziaływania nowych produktów i rozwiązań, aby można je było nazwać innowacjami?	CONTINUUM: zmiana szerokim zasięgu – oddziaływanie lokalne na życie mieszkańców konkretnej miejscowości lub określonego zakładu pracy
3	Zmiany, w których dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa można nazwać innowacjami?	DWA STANOWISKA: 1) za innowacje uznajemy zmiany w zakresie produktu i technologii produkcji 2) innowacje to zmiany, które można wprowadzić w każdej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa

W zgodnej opinii dyskutantów, aktywność, w wyniku której tworzone są i stosowane w praktyce nowe produkty lub technologie, jest w Polsce obecnie dość rzadka, choć w dyskusjach uczestniczyli przedstawiciele firm, w których prowadzone są tego typu prace, np. instytutu produkującego nowoczesne preparaty izotopowe, firmy, w której wynaleziono nową terapię z zastosowaniem światła czy przedsiębiorstwa produkującego według własnych, opatentowanych rozwiązań drzwi przeciwpożarowe. Zjawiskiem znacznie bardziej powszechnym są jednak:

- drobne usprawnienia polegające na twórczym zastosowaniu gotowych rozwiązań – np. właściciel firmy budowlanej opracował oryginalną metodę instalacji klimatyzatorów, która oszczędza czas i nie wymaga demontażu ścian z płyt kartonowo – gipsowych, zaś właściciel drukarni zakupił nowe maszyny, dzięki którym zwiększyły się jego możliwości produkcyjne – może on szybciej realizować zamówienia i przyjmować zamówienia na druk formatów, których dawniej nie był w stanie wykonywać;
- zmiany i usprawnienia w dziedzinach innych niż produktowa i technologiczna, w których kryteria aktywności innowacyjnej są często nieostre, a ich nowatorski charakter bardzo względny. Badani podkreślali, że działania w zakresie zarządzania, marketingu czy sprzedaży uważane za nowatorskie w Polsce polegają często na adaptacji rozwiązań uznawanych za standardowe w krajach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego.

W kontekście dyskusji o innowacji dyskutanci często posługiwali się pojęciami rozwoju, inwestycji oraz konkurencji. Z perspektywy celów badania istotna jest analiza, jakie związki widzą przedsiębiorcy i menedżerowie pomiędzy tymi pojęciami a działalnością innowacyjną.

Psychologiczny koloryt innowacji

Odtworzenie kontekstu psychologicznego rozumienia procesu innowacji jest ważne z punktu widzenia wpływu procesów poznawczych, mentalności, reguł społecznego przetwarzania informacji na spostrzeganie i rozumienie przez człowieka otaczającego go świata i jego osobistego udziału w przystosowaniu się do niego oraz możliwości wpływania na zmiany w nim zachodzące[154].

Dyskusje wskazują, że innowacja wywołuje skojarzenia przede wszystkim **ze sferą techniki i technologii**. Jako branże innowacyjne badani najczęściej wymieniali elektronikę, telekomunikację, medycynę i przemysł farmaceutyczny. Produkt innowacyjny jest zatem:

- związany z naukami ścisłymi i techniką;
- racjonalny, chłodny emocjonalnie, dobrze obliczony;
- bardzo funkcjonalny, przydatny w życiu, pomocny w rozwiązywaniu problemów;
- zimny, gdy chodzi o kolorystykę, w której dominują barwy metaliczne, czerń, szarość.

Interesujące, że liczne branże związane z wytwarzaniem i sprzedażą produktów niezbędnych dla życia codziennego nie kojarzyły się badanym z innowacją. Nawet osoby pracujące w budownictwie czy w zakresie produkcji lub dystrybucji żywności były przekonane, że w tych dziedzinach pole dla innowacji jest ograniczone: „bo co nowego można zrobić z pomidorem" – zapytał jeden z respondentów (Poznań). W opinii większości dyskutantów w zakresie żywności, ubrań, środków higieny i czystości czy budownictwa można co najwyżej wprowadzać

[154] Watek ten został poddany szczegółowej analizie w desk research w punktach*: Łamanie stereotypów, Osobowościowe uwarunkowania innowacyjności, Obraz siebie a zachowania innowacyjne, Stymulatory twórczości.*

drobne zmiany i udoskonalenia produktów, a prawdziwe innowacje zastosować w marketingu, sprzedaży czy w zarządzaniu.

- Stąd wniosek, że potoczne, najbardziej spopularyzowane pojmowanie innowacji zdominowane jest przez sferę techniki i oferowane przez nią nowe urządzenia dość gruntownie zmieniające życie ludzi i funkcjonujące pomiędzy nimi relacje. Refleksja ma temat złożoności i wieloaspektowości innowacji wymaga natomiast głębszego namysłu. Tak było też w trakcie omawianych badań - zastosowanie techniki projekcyjnej (animizacji) sprawiło, że możliwe stało się poznanie wielości skojarzeń i emocji związanych z innowacją. Gdy badanych poproszono o narysowanie zwierzęcia dobrze symbolizującego cechy firmy innowacyjnej, uzyskaliśmy dość długą listę (Tabela 3) rozmaitych stworzeń. Lista ta wydaje się bardzo inspirująca, gdyż wymieniane zwierzęta powtarzały się w kolejnych grupach, a dyskutanci potrafili uzasadnić swoje odpowiedzi.

Tabela 2 Cechy firmy innowacyjnej określone w technice projekcyjnej (animizacja)[155]

ZWIERZĘ	CECHY ZWIERZĘCIA WAŻNE W KONTEKŚCIE INNOWACJI
Drapieżniki	Agresja, chęć dominacji, energia, siła
Kameleon	Zdolność trafnego rozpoznania otoczenia oraz umiejętność idealnego dostosowania się do otoczenia
Kot	Inteligencja, niezależność, elastyczność, zdolność do wychodzenia cało z opresji
Królik	Sztuka robienia szybkich skoków, zdolność szybkiego mnożenia się, rozwijania swojego gatunku, opanowywania nowych przestrzeni
Lew	Siła, agresja, chęć przewodzenia
Lis	Chytry, inteligentny, zaskakujący, umie skutecznie i bez skrupułów wykorzystać swoją przewagę intelektualną, przystosowuje się do pory roku i warunków
Słoń	Stabilność, optymizm, siła
Szczur	Inteligencja, chytrość, zdolność dostosowania się do trudnych warunków umiejętność znalezienia swojej niszy, agresja,- dążenie do opanowania nowych terytoriów oraz umiejętność przemieszczania się, realizacja własnych celów bez zwracania uwagi silniejszych,
Tygrys	Siła, agresja, chęć przewodzenia, kocia inteligencja, niezależność, elastyczność
Wąż	Chytrość, agresja i skuteczność w sytuacjach obrony

[155] Przykładowe kreacje respondentów patrz Aneks

	koniecznej, elastyczność, zdolność dostosowania się do warunków, umiejętność znalezienia swojej niszy
Wilk	Siła, agresja, chęć przewodzenia, umiejętność działania w zespole
Wiewiórka	Myśląca perspektywicznie, oszczędzająca, zbiera zasoby, by je wykorzystać w przyszłości, przystosowuje się do pory roku i warunków
Żyrafa	Oryginalność, umiejętność wyróżnienia się, wzrost zapewniający możliwość widzenia otoczenia w szerszej perspektywie, szybkość, zdolność do działania w zespole, innowacyjna, gdyż wynalazła własny sposób na skubanie liści drzew

Analizując te wypowiedzi dochodzimy do konkluzji, że - zdaniem badanych - przedsiębiorców firma innowacyjna charakteryzuje się następującymi cechami:

- silna, dążąca do przewagi, przewodzenia,
- dynamiczna, mająca dużo energii,
- stabilna, zdolna do działania długofalowego,
- inteligentna i kreatywna,
- oryginalna i doceniająca oryginalność,
- umiejąca uważnie obserwować otoczenie i wyciągać trafne wnioski z tej obserwacji,
- skutecznie rozpoznająca potrzeby nabywców,
- ma umiejętność twórczego dostosowania uje się do otoczenia,
- zdolna do znalezienia i zagospodarowania własnej przestrzeni życiowej, własnej niszy rynkowej,
- cierpliwa i konsekwentna, umie w spokoju zaplanować, zrealizować projekt,
- skuteczna - umie planować i realizować plany,
- zdolna do dyskretnego działania, które nie wywołuje reakcji silniejszych konkurentów.

Działania innowacyjne a rozwój i inwestowanie

Analiza badanych wypowiedzi i rejestracja czasu trwania poszczególnych wątków w prowadzonej przez badanych dyskusji pozwala dostrzec, że niezwykle

ważnym dla przedsiębiorców kontekstem rozumienia innowacyjności jest powiązanie tego procesu z zagadnieniem ogólnego rozwoju firmy i inwestowania.

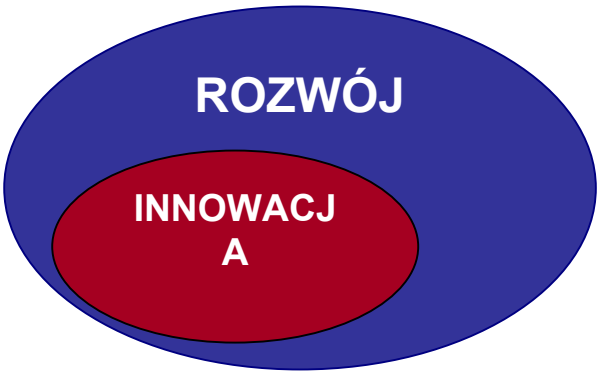
Rozwój to pojęcie zdecydowanie pozytywne, które kojarzy się ze wzrostem, dodatnio ocenianymi zmianami, dobrą energią, powiększaniem się zasobów. Dla firmy wzrost oznacza:

- poprawę wyników finansowych: sprzedaży i zysku;
- zwiększanie liczby nabywców produktów lub usług;
- zwiększanie oferty;
- różnicowanie się aktywności pracowników, zwiększanie liczby realizowanych procedur i stopnia złożoności wykonywanych czynności, rozwój struktury organizacyjnej;
- powiększanie zasobów i infrastuktury.

Niektórzy z badanych podkreślali, że rozwój firmy mierzymy w czasie, dlatego jest on wskaźnikiem długofalowego biznesowego podejścia właścicieli i kierujących firmą. Krótkotrwały, efemeryczny sukces nie musi wcale oznaczać prawdziwego długofalowego rozwoju, który „zależy od rzetelności" (Poznań).

W zgodnej opinii badanych, zakres znaczeniowy pojęcia rozwoju jest szerszy niż pojęcia innowacji (Rys.1), gdyż **innowacja jest zawsze rozwojem**, oznacza bowiem pozytywne zmiany w zakresie organizacji wyniku finansowego, a często także oferty. Natomiast nie każdy rozwój jest innowacją. Są firmy, które rosną z punktu widzenia wyników finansowych, zatrudnienia i zasobów oferując standardowe, od dawna znane produkty lub usługi: „jest rozwój, ale oparty na rozbudowie produkcji typowych, znanych produktów" – relacjonował przedstawiciel zakładu z Warszawy produkującego nadwozia samochodowe. Oczywiście, można sobie wyobrazić firmę, która wprowadza zmiany, których wynikiem nie jest rozwój. Większość badanych w takim wypadku nie użyłaby jednak wyrazu innowacja mówiąc raczej o nieudanych próbach działań innowacyjnych.

Rys.1. Zakresy znaczeniowe pojęć rozwój oraz innowacja



Jak wynika z przedstawionej analizy rozumienia zakresów znaczeniowych pojęć, przedsiębiorcy spostrzegają innowacje jako element (składnik) ogólnego rozwoju; raczej jako proces, który należy wprowadzić, jeśli chce się rozwijać (a więc poniekąd „wymuszony" np. przez otoczenie biznesowe), a nie odwrotnie (czyli przyjmowanie innowacji jako siły wyzwalającej rozwój, zarówno w firmie, jak i w szeroko rozumianym otoczeniu). Ten sposób rozumienia innowacyjności determinuje prawdopodobnie spostrzeganie i rozumienie dalszych uwarunkowań i zmiennych, powiązanych z tym procesem. Można przyjąć, że takie rozumienie procesu innowacyjności (jako wtórnego, a nie pierwotnego działania) jest powiązane z rozumieniem zjawiska adaptacji i akomodacji w stosunku do środowiska. Warunkuje więc raczej nastawienia na przystosowanie się do niego (adaptację), a nie aktywne wywołanie zmian w tym środowisku, aby przystosować je do własnych wizji i potrzeb.[156]

Dla przedsiębiorców jest oczywiste, że rozwój (w tym także rozwój będący rezultatem działań Innowacyjnych) wymaga **inwestycji**, czyli nakładów finansowych. W czasie dyskusji wspominano wprawdzie o innowacjach „bezinwestycyjnych", były to jednak relatywnie niewielkie zmiany w zakresie organizacji pracy czy aranżacji pomieszczeń pracowniczych, które zrealizowano wykorzystując czas pracowników oraz posiadane zasoby materialne i organizacyjne.

Przebieg dyskusji wskazuje, że mówienie o **inwestowaniu w innowacje** jest w kręgach biznesowych „poprawne polityczne", z dwóch powodów: po pierwsze, deklaracja, że firma nie interesuje się innowacjami psuje jej wizerunek i naraża na

[156] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

etykietę firmy konserwatywnej. Opinia taka zaś szkodzi niemal we wszystkich gałęziach biznesu i do rzadkości należą dzisiaj opinie podobne do wyrażonej przez jednego z poznańskich dyskutantów „ufam firmom, które mają sto lat tradycji i zajmują się tylko tym".

Drugim powodem zainteresowania innowacjami są potencjalne korzyści, wynikające z efektywności nowych rozwiązań, ale także z uzyskania dodatkowych środków na rozwój. Jeden z respondentów z Warszawy przyznał, że dynamiczny rozwój zatrudniającej go firmy polega przede wszystkim na zwiększaniu produkcji standardowych wyrobów przy zastosowaniu znanej od dawna technologii. Firma szuka jednak nowych, innowacyjnych rozwiązań, ponieważ w ostatnich latach pojawiły się w Polsce środki wspomagające działania innowacyjne firm.

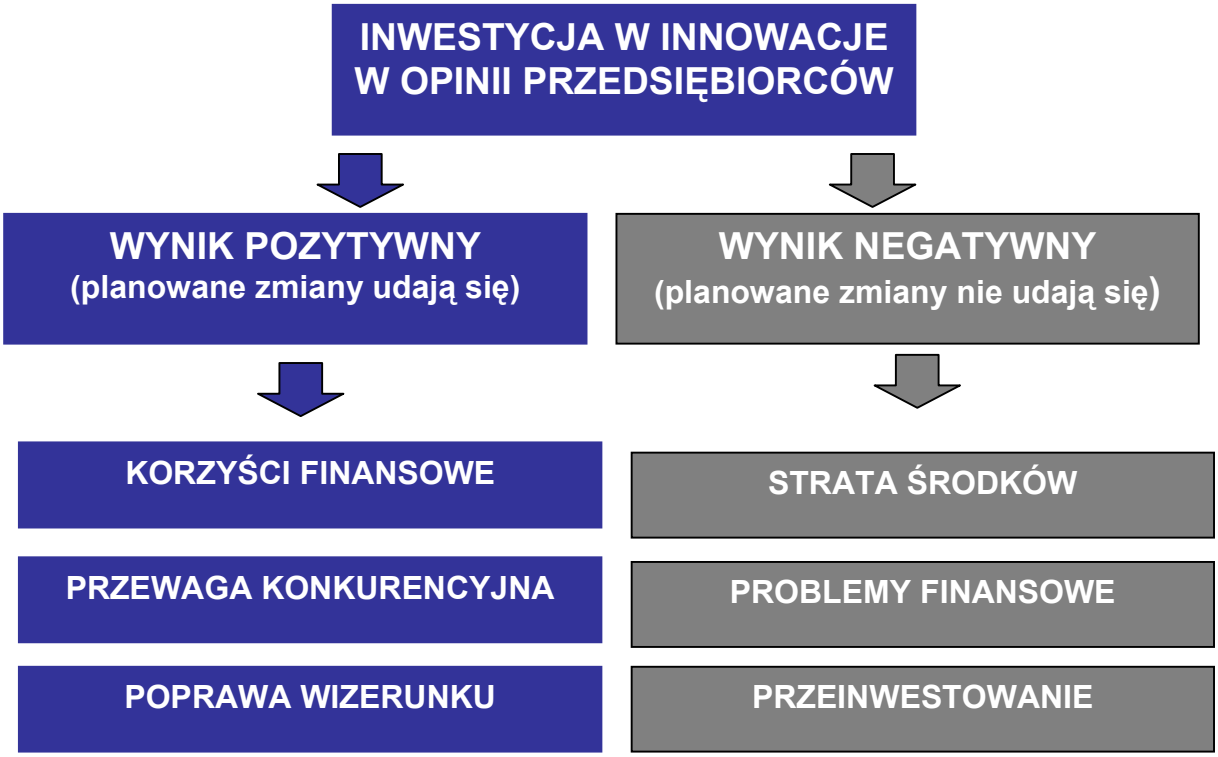
Inwestycje w innowacje uważane są przez większość respondentów za dość ryzykowne, gdyż w wypadku nowych rozwiązań trudno jest precyzyjnie oszacować finalne koszty opracowania nowych rozwiązań, czas potrzebny na prace rozwojowe i wdrożeniowe oraz rzeczywiste reakcje nabywców na nową ofertę (Rys. 2)[157].

Wymieniane przez badanych korzyści związane z sukcesem inwestycji w innowacje mogą być bardzo duże. Powodzenie takiej inwestycji:

- przynosi konkretne korzyści finansowe w postaci wzrostu sprzedaży, zwiększania się zysku lub redukcji kosztów;
- jest źródłem przewagi konkurencyjnej, sprawia, że firma może zaoferować nabywcom coś, czego nie oferują firmy konkurencyjne;
- przyczynia się do poprawy wizerunku.

[157] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

Rys. 2: Korzyści i straty z inwestowania w innowacje w opinii przedsiębiorców



O ile sukces inwestycji w innowację przynosi poważne korzyści, o tyle ich niepowodzenie jest źródłem poważnych problemów. Jak stwierdziła współwłaścicielka firmy, w której wynaleziono nowy sprzęt do fizykoterapii: „państwowy instytut badawczo – rozwojowy poradzi sobie, jeśli jakiś projekt się nie uda. Dla małej firmy to może być katastrofa" (Warszawa). Badani wspominali o trzech typach konsekwencji związanych z niepowodzeniem inwestycji mających na celu innowację. Pierwsza to strata pieniędzy, gdy prace rozwojowe nie przyniosą spodziewanych rezultatów i, na przykład, nie udaje się opracowanie programu komputerowego, nowej technologii, a nowa strategia marketingowa nie spotyka się z pozytywnym odbiorem wśród nabywców.

Drugi rodzaj kłopotów powstaje wtedy, gdy inwestycja w innowację dobrze rokuje, ale przeciąga się ponad planowany okres. Przykładowo, o takiej sytuacji mówiła jedna z respondentek z Warszawy, której firma rozpoczęła prace nad nowym produktem – nowatorskimi silnikami do łodzi motorowych. Projekt okazał się dłuższy i bardziej kosztowny niż się spodziewano, a jego przedłużanie się spowodowało

perturbacje w planowaniu finansowym – firma nie uzyskała spodziewanych korzyści i nie ma już budżetu na kontynuowanie prac. Kierownictwo firmy stanęło więc przed dylematem: albo przedsiębiorstwo poniesie ewidentną, znaczną stratę, ale w przyszłości z dużym prawdopodobieństwem odniesie sukces, trzeba jednak znaleźć środki na zakończenie i wdrożenie projektu, Przedłużanie się prac rozwojowych ma negatywny wpływ na „morale" załogi. Pracownicy boją się, że poniesione nakłady osłabią pozycję firmy i w rezultacie spowodują konieczność redukcji zatrudnienia.

Trzeci rodzaj problemów to przeinwestowanie. Nowe rozwiązania funkcjonują prawidłowo i przynoszą pewne korzyści, ale – mniejsze niż się spodziewano i nie rekompensujące nakładów. Przykładowo, właściciel drukarni z Warszawy opowiadał, że zainwestował w bardzo nowoczesne maszyny, jednak wzrost zapotrzebowania nabywców na usługi wykonywane tą techniką jest mniejsze niż się spodziewał.

4.2. INNOWACYJNOŚĆ W PRAKTYCE

Analiza praktyki innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach ujawniła, iż jest to ta zmienna, która dla badanych przedsiębiorstw ma szczególnie ważne znaczenie[158], dlatego – mimo że nie można jej wprost nazwać czynnikiem społecznym – zostaje wyróżniona w prezentowanej analizie.[159]

Kryteria, na podstawie których polscy przedsiębiorcy i menedżerowie określają poziom innowacyjności firmy pozwalają na wyodrębnienie dwóch kategorii wskaźników:

- wskaźników o charakterze społecznym
- wskaźników i charakterze rynkowym

[158] Świadczy o tym zarówno liczba wypowiedzi jak i długość (czas trwania) tego wątku we wszystkich badanych grupach FGI.

[159] „Zakotwiczanie" się badanych na wątku inwestycji, finansowym, prawnym i problemów z kontaktami z otoczeniem biznesowym jest uwzględniona w niniejszej analizie, ponieważ może stanowić wskazówkę do opracowania konkretnych programów doradczych dla MSP. Jest także ważna z punktu widzenia projektowania metod rozwoju potencjału kompetencyjnego przedsiębiorców (np. metod łamania stereotypów w spostrzeganiu i myśleniu, wychodzenia poza oczywiste dane percepcyjne, zmiany nastawień i postaw).

Tabela 3 Wskaźniki innowacyjnego przedsiębiorstwa

WSKAŹNIKI O CHARAKTERZE SPOŁECZNYM	WSKAŹNIKI O CHARAKTERZE RYNKOWYM
Kreatywność, twórcze myślenie	Środki na inwestycje w innowacje
Kultura zmiany	Innowacyjność i wysoka jakość produktu / usługi
Kultura organizacji	Sukces ekonomiczny

WSKAŹNIKI SPOŁECZNE

Kreatywność i twórcze myślenie jako podstawowe wskaźniki innowacyjnego przedsiębiorstwa

Chociaż dyskutanci są zgodni, że rynek rządzi się twardymi zasadami ekonomicznymi i wskaźnikiem ogólnej dobrej pozycji rynkowej jest po prostu zysk w sensie ekonomicznym, to jako najważniejszy wskaźnik innowacyjności wskazywana jest szeroko pojęta kreatywność. To właśnie ta cecha pracowników w firmach innowacyjnych stanowi ważny element zdobywania konkurencyjnej pozycji. Stosowanie twórczego myślenia pojawia się w różnych obszarach biznesu:

- Kryterium kreatywności nie ogranicza się do analizy potrzeb rynku i dostosowywania do nich swoich produktów / usług, ale rozumiane jest także jako kreowanie owych potrzeb, tworzenie trendów. Innowacyjne przedsiębiorstwo jest pewnego rodzaju liderem w danym konkretnym segmencie rynku.
- Marketing: kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa, PR, różne formy promocji wizerunku firmy.
- Nowe schematy postępowania np. w zakresie obsługi klienta, sprzedaży, zarządzania.
- Kreowanie oryginalnych rozwiązań problemów utrudniających postęp.
- Korzystanie z wielu różnych kanałów informacji, także z badań rynku (głównie badań satysfakcji klientów i badań zapotrzebowania na dany

produkt / usługę) i dużo rzadziej pojawiających się prac naukowych. Posiadanie w firmie własnej jednostki odpowiedzialnej za badania.

- Aktywne poszukiwanie i pozyskiwanie możliwości finansowania innowacji z różnych źródeł.

.

Ponadto kreatywność jest wskaźnikiem wysokiego potencjału innowacyjności firmy wtedy, gdy ta poza samym wymyślaniem „zmienia tę myśl w produkt" (Warszawa).
Analiza wypowiedzi badanych przedsiębiorców[160] pozwala stwierdzić, że ogólny poziom kreatywności badanych jest zadawalający, ale przejawia się głównie w płynności myślenia, a nie w giętkości tego procesu[161], czyli w generowaniu przykładów, nowych kontekstów i analogii, a w mniejszym stopniu w generowaniu kreatywnych pomysłów, nowych zastosowań i łamaniu stereotypów. Może to stanowić ukryty (latentny) czynnik problemów z przejściem od poziomu myślenia konceptualnego (generowania pomysłu) do poziomu wykorzystania tego pomysłu w konkretnej sytuacji lub nowego jego zastosowania w zmienionym kontekście.[162]

Kultura zmiany – nie tylko kwestia przetrwania, ale także wzrostu

Analiza wypowiedzi badanych przedsiębiorców pozwala poznać kontekst rozumienia przez nich zmiany oraz ich świadomość znaczenia zmiany dla procesu innowacyjności. Zmiana jest spostrzegana głownie jako jeden z wymiarów adaptacji, a świadomość możliwości aktywnego zarządzania zmianą wydaje się być niewystarczającą[163].

O potencjale innowacyjnym firmy świadczy także strategiczne podejście do kwestii samej zmiany i traktowanie jej jako stałego elementu kultury przedsiębiorstwa.
Chociaż zmiany są wpisane w życie każdej firmy – np. zmiany konieczne tzn. polegające na przystosowaniu się firmy do otoczenia, gdyż inaczej nie przetrwałaby

[160] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

[161] Płynność i giętkość myślenia są podstawowymi czynnikami oceny poziomu myślenia twórczego (por. np. desk research: *Osobowościowe uwarunkowania innowacyjności, Stymulatory twórczości.*

[162] Przekracza to możliwości dalszej interpretacji w ramach analizy jakościowej i wymaga dalszych badań ukierunkowanych na identyfikację psychologicznych czynników kreatywności i innowacyjności polskich przedsiębiorców.

[163] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

dłużej na rynku (zmiany wymuszone przez rynek), to od firmy innowacyjnej oczekuje się, że te zmiany będą wynikały ze świadomej i dalekosiężnej decyzji menedżerów. Przedsiębiorcom innowacyjnym znane jest pojęcie zarządzania zmianą.

Badani uważają, że o innowacyjności firmy świadczy wprowadzanie zmian, których motywem nie będzie jedynie konieczność dostosowania się do standardów rynkowych, ale również uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Brak jakichkolwiek zmian to w świadomości badanych w pierwszej kolejności stagnacja, w dalszej regres.

Kultura zmiany, podobnie jak kreatywność, obejmuje różne obszary działalności firmy, ale w szczególności pojawia się wszędzie tam, gdzie jest potrzebna nowoczesna technologia. Ta właśnie branża postrzegana jest jako najbardziej dynamiczna i rozwijająca się.

Dzięki strategicznemu podejściu do zmiany firma jest elastyczna i może szybko reagować na to, co dzieje się na rynku. Taka firma przewiduje zmiany, planuje swoje posunięcia i działa z wyprzedzeniem.

Kultura organizacji

Innowacyjność oraz kreatywność przedsiębiorstwa jest postrzegana nie tylko jako osobowościowa cecha jego pracowników i kadry menedżerskiej. To także odpowiednia kultura firmy, sprzyjająca nieskrępowanemu, swobodnemu produkowaniu innowacyjnych pomysłów.

Dobre „pomysły biznesowe są przecież generowane przez ludzi" (Katowice, Warszawa). Innowacyjny pracownik to taki, który jest otwarty na zmiany, sam je inicjuje. Takim zachowaniom zaś sprzyja odpowiednio szeroki zakres odpowiedzialności za swoją pracę oraz różnego rodzaju motywatory. Dlatego też wskaźnikiem innowacyjnej firmy jest:

- spłaszczona struktura organizacji,
- obecność motywatorów: możliwość uczestniczenia w szkoleniach, konferencjach, gratyfikacje finansowe.

Przykładu oryginalnego motywowania do kreatywnego myślenia dostarczył jeden z poznańskich przedsiębiorców. Przytoczył on historię o kierowniku, który płacił swoim pracownikom za ich pomysły. Płacona kwota była proporcjonalna do wagi pomysłu:

- *pracownik:* „szefie mam pomysł"

- *szef:* „ile za niego chcesz?”
- *pracownik:* „hmm 500 zł”
- *szef:* „idź i jeszcze pomyśl”

pracownik ponownie przychodzi do szefa

- *szef:* „no ile chcesz za swój pomysł?”
- *pracownik:* „hmm 400”
- *szef:* „pomyśl jeszcze raz, ale nie w tą stronę!!!”

Badani rzadko używają wprost określenia „kultura organizacji”, tym niemniej można wyodrębnić bardziej elementarne czynniki (takie jak choćby klimat interpersonalny w firmie, styl przywództwa, system motywacyjny itp.), na podstawie których można wnioskować o tym, jakie znaczenie, zdaniem badanych, ma ta zmienna jako determinanta rozwoju i innowacyjności. Z analizy wypowiedzi badanych wynika jednak, że nie jest to kultura organizacji, która wykorzystuje wszystkie własne atuty lub potencjalne możliwości, które mogą stymulować rozwój. Brak jest wypowiedzi „wprost” wskazujących na twórczy klimat organizacji, nikt nie podaje informacji o tym, ze w przedsiębiorstwie jest jakiś (formalny lub nieformalny) lider zmian, nie są podawane przykłady dbałości o rozwój potencjału kreatywnego pracowników, nie ma wzmianek o tym, ze stwarzane są warunki organizacyjne do twórczej wymiany myśli i pracy kreatywnej w zespole[164]

WSKAŹNIKI RYNKOWE

Chociaż główny cel badania sugeruje, że w analizie zebranych danych należy przede wszystkim koncentrować się na społecznych wskaźnikach innowacyjności, nie sposób pominąć jednak czynników typowo rynkowych. Częstotliwość podnoszenia ich przez badanych przedsiębiorców wskazuje, że są one bardzo silnie zakorzenione w opinii respondentów. W związku z tym poniżej prezentujemy również krótki opis omawianych przez przedsiębiorców czynników rynkowych.

[164] Nie ma żadnej wzmianki o istnieniu np. wydzielonego funduszu na innowacyjność, nie ma pomieszczeń do pracy kreatywnej, a system motywacyjny powiązany z kreowaniem i wdrażaniem innowacji wydaje się być rzadkością w badanych firmach.

Środki przeznaczane na inwestycje w innowacje

Pomimo iż pojawiały się w trakcie dyskusji przykłady innowacji, których wdrożenie wiązało się z ponoszeniem niewielkich nakładów oraz opinie, że wysoki poziom nakładów nie jest równoznaczny z wprowadzeniem „trafionej" innowacji, to informacja o tym, jaka część przychodów przeznaczana jest na inwestycje była wskazywana jako istotny wskaźnik innowacyjności. Wśród obszarów wymienianych jako te, na które w innowacyjnej firmie nakłady są odpowiednio duże dominowały:

- Nowe technologie
- Kapitał ludzki

Wysoka jakość i innowacyjność produktu / usługi

Zdaniem badanych innowacyjna firma nie może sobie pozwolić na produkty / usługi o niskiej jakości. Relatywnie często wymienianymi wyznacznikami spełniania właściwych standardów jakości były:

- certyfikaty jakości, w tym ISO,
- satysfakcja klienta, do osiągania czego przedsiębiorstwo musi dysponować odpowiednią wiedzą zarówno o tym co (innowacyjna oferta) i jak (sposób dotarcia, dystrybucja) sprzedać klientowi.

Ponadto innowacyjna firma zdaniem badanych charakteryzuje się tym, że wprowadza na rynek zupełnie nowy lub też znacząco zmodyfikowany produkt. Stosunkowo rzadko natomiast jako wskaźniki innowacyjności były wymieniane różne formy ochrony owych wprowadzanych innowacji.

Sukces ekonomiczny

Sukces ekonomiczny jako wskaźnik innowacyjności budził pewne kontrowersje. Jeśli już pojawiał się w tym kontekście, to nie tyle jako kryterium innowacyjności samej w sobie, ale jako wskaźnik efektywnie wdrożonej innowacji. Zdaniem niektórych przedstawicieli sektora MSP dobra pozycja firmy na rynku skłania do myślenia, że „skoro jest dobrze, to po co coś zmieniać" (Warszawa), a więc podążając tym tropem sukces ekonomiczny może również zmniejszać prawdopodobieństwo innowacyjności.

4.3. CZY POLACY SĄ INNOWACYJNI?

Przedstawiciele małej i średniej przedsiębiorczości nie są skłonni do udzielenia jednoznacznie twierdzącej odpowiedzi na tak sformułowane pytanie, ale także opinie całkowicie zaprzeczające innowacyjności Polaków rzadko były podnoszone[165]. Samo zagadnienie innowacyjności w kontekście narodowej charakterystyki budzi pewne kontrowersje. Różne wyobrażenia i opinie na ten temat są ściśle związane z pewnymi innymi cechami charakterologicznymi Polaków, oraz obserwowanymi przez przedstawicieli MSP warunkami społeczno - ekonomicznymi.

Doścignąć Europę

Warto zwrócić uwagę na wątek adaptacji, akomodacji oraz świadomości badanych szerszego kontekstu problemu rozwoju polskiej przedsiębiorczości i innowacyjności.

Chociaż dominuje raczej optymistyczne nastawienie w stosunku do przyszłościowych perspektyw rozwoju sektora MSP w Polsce, to jednak w opinii badanych te same przedsiębiorstwa na tle krajów europejskich plasują się dużo niżej. To, co łączy polskich przedsiębiorców, to przekonanie, że między Polską a krajami zachodniej Europy istnieje duży dystans pod względem szeroko pojętej innowacyjności. We wszystkich należących do tej kategorii wypowiedziach wyraźnie zarysowuje się watek frustracji, dostrzeganego dystansu i niewykorzystanego potencjału Polaków. Dostrzegana luka w poziomie rozwoju polskich i europejskich przedsiębiorstw jest źródłem kompleksów, poczucia niższości czy nawet frustracji, gdyż „pod pewnymi względami jest teraz lepiej, ale denerwuje mnie to, że jednak ciągle musimy tą Europę doganiać" (Warszawa). Poczucie, że duża część energii przedsiębiorców zostaje przeznaczona właśnie na wyrównywanie owego dystansu w stosunku do pozostałych krajów Unii Europejskiej, wzbudza opór przed chwaleniem się swoimi „małymi innowacjami".

[165] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

Wymuszone innowacje

Duża część innowacji wprowadzanych w polskich firmach to innowacje „wymuszone przez rynek”[166]. Decyzje o konieczności wdrożenia innowacji podejmuje się wtedy, gdy w zasadzie bez niej przedsiębiorstwo wypadłoby z rynku. Badani w Warszawie wspominali, gdy na początku lat 90. większość firm została postawiona w obliczu konieczności podjęcia inwestycji na innowacje, gdyż w przeciwnym wypadku istniało duże ryzyko, że zakończą swoją działalność. Ówcześnie postrzegany jako innowacyjność był np. zakup starych linii produkcyjnych, sprowadzanych z krajów Zachodnich, wspomina jeden z rozmówców (Warszawa).
Wydaje się, że podejście do innowacji jako ratunku przed ryzykiem zakończenia działalności wciąż funkcjonuje wśród przedsiębiorców. Natomiast wprowadzanie innowacji w sytuacji, gdy przedsiębiorstwu dobrze się wiedzie to wciąż stosunkowo mniejszościowe zachowanie. Optymistycznym wynikiem jest jednak dostrzeganie korzyści płynących z tego typu innowacji oraz pojawiające się opinie, że „chociaż z wprowadzaniem innowacji zawsze wiąże się pewne ryzyko to warto je podjąć” (Poznań).

Zakorzenione stereotypy

O ile z wypowiedzi badanych można wyciągnąć wniosek o funkcjonowaniu stereotypu „Polaka przedsiębiorczego” o tyle wyraźnie brakuje stereotypu „Polaka wynalazczego”, który jest kreatywny, konstruuje innowacje przez duże „I” (nowe technologie, budowle). Opinia przedstawicielki katowickiego przedsiębiorstwa, że „Polacy mieli swój udział w każdym znaczącym wynalazku” należy do wyjątków.

Brak wątpliwości badanych co do opinii, że Polacy potrafią szybko adaptować się do zmieniającej się rzeczywistości. Radzą sobie w różnych sytuacjach, co zawdzięczają swojej wielofunkcyjności, przeciwstawianej zbytniej specjalizacji „Irlandczyków i Anglików” (Katowice), znacznie ograniczającej zakres ich umiejętności. Głównie wymieniane jako cechy innowacyjnego Polaka, spryt i zaradność często występują jednak w kontekście tzw. kombinatorstwa. „Polacy są zmuszeni do kombinowania ze

[166] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

względu na obowiązujące prawo, do którego trzeba się przystosować, które trzeba jakoś obejść” (Katowice) i dlatego też „zarejestrowałem się na jeden dzień jako bezrobotny, bo tak można było uzyskać fundusze na rozpoczęcie działalności gospodarczej” – mówi katowicki przedsiębiorca.

Duch innowacyjności potrzebuje wsparcia i otrzymuje je za granicą

Jeśli już pojawia się innowacyjny Polak to nie może zrealizować swoich pomysłów, ponieważ - zdaniem przedstawicieli MSP - warunki w Polsce zupełnie mu na to nie pozwalają. Pod terminem „sprzyjające warunki” badani przedsiębiorcy rozumieją przede wszystkim odpowiednie fundusze. Polacy oczekują, że administracja rządowa czy samorządowa będzie pełniła rolę służebną wobec gospodarki – „to są pieniądze, które nam się należą” (Katowice). Poza kwestiami ekonomicznymi wsparcie ze strony państwa powinno polegać także na inspirowaniu zmian i tworzeniu atmosfery sprzyjającej ich wprowadzaniu. Brak wsparcia ze strony państwa, powoduje, że owi innowacyjni Polacy są zmuszeni by realizować się poza granicami Polski. Jednym z wymienionych przykładów Polaka, który odniósł sukces w obszarze innowacyjności, ale dokonał tego właśnie na zachodzie jest polski imigrant mieszkający w Kalifornii, który został wybrany "Amerykańskim wynalazcą" w konkursie telewizji ABC. Jego wynalazek to samochodowy fotelik dla dzieci, chroniący je w razie wypadku. Podczas dyskusji wyraźnie zauważalne były wątpliwości czy w Polsce, gdzie „nie dostajemy pieniędzy, które nam się należą” (Katowice), wynalazki na skalę światową są w ogóle możliwe.

4.4. CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Opisy okoliczności wdrażanych innowacji w przedsiębiorstwach pozwalają na stworzenie następującej listy czynników sprzyjających innowacyjności:

- Osobowość ludzi kierujących firmą
- Kultura organizacyjna
- Struktura organizacyjna
- Odpowiedni przepływ informacji w firmie
- Zasoby finansowe i dostęp do finansowania

- Wykształcenie formalne
- Doświadczenie praktyczne, zasoby kwalifikacji
- Nawyk monitorowania rynku i konkurencji
- Strategia operowania w niszy produktowej

Nie wszystkie z powyższych czynników muszą występować łącznie, jednak im większa ich liczba ma miejsce, tym większe prawdopodobieństwo występowania innowacji. Widoczna jest tutaj wyraźna tendencja do ujmowania czynników innowacji jako zbioru addytywnego (sumy czynników), a nie ich wzajemnej interakcji, współdziałania w czasie, korelacji i metapowiązań[167]. Może to być ważnym ograniczeniem mentalnym, powstrzymującym proces innowacji[168]

Osobowość ludzi kierujących firmą – czynnik kluczowy, to oni mają decydujący wpływ na kreowanie kultury innowacyjności. Osobowość liderów organizacji istotnie pobudza działalność innowacyjną lub też skutecznie może ją powstrzymać, zabijając pojawiające się innowacyjne pomysły. Liderzy mogą wpływać na innowacyjność w dwojaki sposób:

- kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, sprzyjającej innowacyjności, otwierającej firmę na nowości i wzbudzającej inicjatywę,
- poprzez dostosowanie struktury organizacyjnej, stworzenie jednostek lub etatów odpowiedzialnych za rozwój i wdrażanie innowacji.

Istotnym czynnikiem jest też, aby w gronie kierownictwa panowała zgodność w kwestii otwartości na innowację. Konflikty w tym zakresie również mogą skutecznie hamować procesy innowacyjne. Przykładem może być sytuacja opisana przez przedstawicieli jednej z firm, gdzie wśród dwóch współwłaścicieli jeden, młodszy wiekiem, bardziej dynamiczny nastawiony był na bardziej ekspansywny rozwój firmy m.in. poprzez innowacyjność w zarządzaniu i oferowanych usługach, podczas gdy drugi, starszy i bardziej konserwatywny, większy nacisk kładł na zachowanie

[167] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3), zwłaszcza brak wypowiedzi ilustrujących świadomość istnienia czynników interakcyjnych, zarówno prostych, jak i złożonych.

[168] Por. rozwinięcie tego wątku we Wnioskach i rekomendacjach.

bezpiecznego status quo. (Co nie oznacza, że respondenci zawsze utożsamiali starszy wiek z hamowaniem innowacyjności – wręcz przeciwnie, taka automatyczna klasyfikacja budziła ich opór).

Kultura organizacyjna – wykreowana przez liderów organizacji jest kolejnym istotnym czynnikiem innowacyjności. Przeciwstawiano tu dwa różne modele kultur organizacyjnych:

- sprzyjająca innowacyjności „kultura partycypująca, otwarta", gdzie oczekuje się inicjatywy i pomysłowości również od pracowników. W każdym momencie mogą oni zgłaszać nowe pomysły, za które są nagradzani (szczególnie w sytuacji, gdy wdrożone innowacje przynoszą wymierne korzyści przedsiębiorstwu, choć niejednokrotnie nagradzana jest też sama inicjatywa i fakt zgłaszania pomysłu). Pracownik nie jest z tego punktu widzenia „robotem", jednostką wykonującą jedynie polecenia zwierzchników, ale ma poszerzoną odpowiedzialność, oczekuje się od niego samodzielnej organizacji pracy i inicjatywy zmierzającej do usprawnień w tej dziedzinie (w tym mieści się również założenie, że jednym z czynników wzbudzających kreatywność innowacyjną będzie również lenistwo motywujące do generowania rozwiązań ułatwiających i przyspieszających codzienną pracę). Z powyższym czynnikiem łączyła się również obserwacja, że pracownicy chętniej wdrażają w życie pomysły samodzielnie wymyślone, lepiej rozumiejąc ich cel i uzasadnienie. Dodatkowe częste cechy takiej kultury organizacyjnej, to partnerska atmosfera w pracy (m.in. zwyczaj mówienia sobie na „Ty" bez względu na stopień w hierarchii), spłaszczona struktura organizacyjna, motywowanie pracowników i traktowanie personelu jako głównego zasobu firmy („*firma to ludzie, a nie komputery czy budynek*"),
- „kultura dyrektywna, zamknięta", nie sprzyjająca innowacji. Tu pomysły i innowacje przekazywane są z góry, od pracowników oczekuje się jedynie ich dokładnej realizacji. Oddolne inicjatywy nie są w takiej kulturze organizacyjnej doceniane, czy nawet mile widziane, nie istnieje też żaden system motywacyjny skłaniający do tego typu aktywności. Kultura taka charakteryzuje się też najczęściej ściśle hierarchiczną strukturą organizacyjną, w której dyrektywy co do zmian przekazywane są w dół w zdepersonalizowanej formie. Według podanego przykładu płynącego z własnych doświadczeń

respondenta, gdy w takich okolicznościach pojawia się oddolny pomysł innowacyjny, pracownik inicjujący musi najczęściej poświęcić wiele energii i czasu na przekonanie kierownictwa i bardzo dobre zaprezentowanie wymiernych spodziewanych rezultatów. Ewentualna decyzja o wdrożeniu pomysłu w takiej sytuacji często wiąże się też z licznymi dodatkowymi obowiązkami nałożonymi na inicjatora, a ewentualne niepowodzenia obciążają go osobiście. Taka sytuacja skutecznie demotywuje i zniechęca przed inicjatywą własną. Znaczący jest fakt, że przedstawiciele niektórych firm biorący udział w dyskusji deklarowali, że ich przedsiębiorstwa przeszły drogę od kultury dyrektywnej do partycypującej. Bodźcem do tego był odpływ pracowników w ostatnich latach, głównie do Wielkiej Brytanii i Irlandii. Czynnikiem zatrzymującym personel w takich przypadkach były nie tylko podwyżki wynagrodzeń, które w wielu przypadkach są ograniczone, ale także zmiana całej filozofii zarządzania personelem.

Struktura organizacyjna – czynnik obejmujący nie tylko wspomniany wyżej podział na strukturę płaską i hierarchiczną (powiązaną najczęściej z szerszą kulturą organizacyjną), ale też z takim ułożeniem struktury, by w jej ramach znalazło się miejsce na wyodrębnioną jednostkę, dział lub osobę odpowiedzialną za innowację. W większych przedsiębiorstwach są to najczęściej wydzielone działy badawczo-rozwojowe (funkcjonujące głównie w sektorze produkcji), których działalność wymaga odpowiednich nakładów. Jednak także w małych firmach jest możliwość wyznaczenia odpowiedniej osoby, swoistego „ambasadora zmian", którego rolą jest wyławianie innowacyjnych pomysłów i ich rozwijanie. Pożądane cechy charakterystyczne takiej osoby, to zamiłowanie do nowości, inicjatywa, pomysłowość i perspektywiczne myślenie, ale także atrybuty praktyczne, takie jak dobre dojście do kierownictwa i posłuch u niego.

Odpowiedni przepływ informacji w firmie – czyli regularne informacje (np. w formie newsletterów lub regularnych spotkań) pozwalające zorientować się, co się w firmie dzieje, jakie przeżywa obecnie problemy i jakie odnosi sukcesy. Sprzyja to budowaniu atmosfery zaufania oraz buduje poczucie jedności organizacji. To z kolei kreuje przekonanie, że innowacja przynosi korzyści wszystkim, motywuje też do ewentualnego zgłaszania pomysłów nie tylko ze swojej wąskiej dziedziny, ale też

innych obszarów działalności firmy. Forma grupowych spotkań informacyjnych może też pobudzać dyskusje (lub nawet burze mózgów), które z kolei pobudzają kreatywność i są dobrą okazją do zgłaszania nowych pomysłów. Znamienne jest jednak to, że wskazywany przez badanych jako czynnik sprzyjający innowacyjności przepływ informacji ogranicza się: po pierwsze do transferu w obrębie firmy i po drugie ogranicza się do transferu informacji o aktualnie mających miejsce procesach, wydarzeniach w firmie i rzadko pociąga za sobą transfer wiedzy, mogącej być źródłem inspiracji dla kolejnych innowacji.

Wykształcenie formalne (powiązanie między nauką a biznesem) – czyli poziom wykształcenia kadry zarządzającej i personelu (w tym nie chodziło wyłącznie o wykształcenie wyższe, ale też posiadanie stopnia naukowego, np. doktora). Ten czynnik wzbudził pewne kontrowersje wśród badanych. Z jednej strony uważano, że stopień naukowy wśród osób zarządzających i kadry menedżerskiej wpływa pozytywnie na poziom kreatywności, innowacyjności i ogólnej otwartej postawy na zmiany i usprawnienia. Jednak z drugiej strony wśród sporej części respondentów dało się wyczuć pewne ograniczone zaufanie do wykształcenia formalnego czy „dyplomów". Źródłem tego zjawiska było ograniczone zaufanie do poziomu kształcenia w polskich szkołach wyższych. Wyrażano w tym kontekście przekonanie, że ośrodki akademickie prowadzą bardzo teoretyczne, „oderwane od rzeczywistości" kształcenie, mało przydatne w praktyce. (Powyższe argumenty uzasadniały też fakt braku lub sporadycznej współpracy z ośrodkami akademickimi, przeciwstawiając tu model działania uczelni amerykańskich, współpracujących z biznesem w bardzo „praktycznych" obszarach). Z tego punktu widzenia bardziej cenne jest doświadczenie w pracy w danej branży, które staje się głównym kryterium rekrutacyjnym.

Doświadczenie praktyczne personelu, zasoby kwalifikacji – czyli zdolność organizacji do pozyskiwania i utrzymywania doświadczonego w danej branży personelu. Warunkiem wykorzystania takiego personelu do działalności innowacyjnej jest jednak nie tylko jego pozyskanie, ale też rozwój poprzez system szkoleń czy motywacyjny system wynagrodzeń. Doświadczenie personelu może być zdaniem respondentów znacznie bardziej użyteczne dla firmy niż wykształcenie formalne, ze

względu na zdobyte w ciągu lat pracy specyficzne, właściwe zachowania, orientację w specyficznej problematyce czy pozyskane znajomości ułatwiające działalność. Tego typu doświadczenie przeciwstawiano nie tylko wykształceniu akademickiemu, ale też specyficznym wymaganym kursom i szkoleniom. W tym kontekście podawano przykład szkoleń dla zarządców nieruchomości, którzy po uzyskaniu obowiązkowej licencji nadal nie są w pełni profesjonalnymi zarządcami, gdyż brakuje im bardzo cennych umiejętności praktycznych i wykształconej sieci znajomości.

Nawyk monitorowania rynku i konkurencji – czyli dostrzeganie pojawiających się trendów (w tym kontekście wymieniano też marketingowe badania rynku), obserwowanie ruchów firm konkurencyjnych oraz stałe dążenie do ich wyprzedzania lub przynajmniej dotrzymywania im kroku. Firma odpowiadająca temu wymogowi nie nastawia się na naśladownictwo i konkurowanie ceną, ale narzuca pewne trendy rynkowe, ustala nowe standardy (w tym jakościowe) i dzięki temu może zyskiwać dodatkową marżę. Najbardziej widocznym zewnętrznym objawem takiego postępowania jest znana w danej branży marka będąca jej liderem.

Strategia operowania w niszy rynkowej – przedsiębiorstwa decydują się na wąską specjalizację w dziedzinie, gdzie często występują nie w pełni zaspokojone potrzeby, aby uniknąć silnej konkurencji panującej na rynku masowym (w tym konkurencji koncernów globalnych). Decyzja taka wymusza jednak opracowanie specyficznych, unikalnych produktów lub usług, co w naturalny sposób pobudza innowacyjność. Przykład takiej strategii podawał przedstawiciel firmy IT, która wyspecjalizowała się w oprogramowaniu dla firm ubezpieczeniowych. Specyfika polskiego rynku ubezpieczeniowego sprawiła, że często nawet konkurencyjne globalne koncerny informatyczne nie dysponowały produktem na tyle dostosowanym do naszego rynku, by podjąć walkę konkurencyjną.

Zasoby finansowe i dostęp do finansowania – czynnik w sposób naturalny warunkujący lub ograniczający innowacyjność firm. Do tego wątku badani przywiązują duże znaczenie i nie są w stanie oddzielić problematyki innowacyjności i rozwoju od silnego powiązania z finansami. Watek ten determinuje tok myślenia o innowacji i przyszłości przedsiębiorstwa. Największe znaczenie ma oczywiście w przypadku firm produkcyjnych, gdzie zbudowanie nowego produktu wiąże się

najczęściej z nakładami finansowymi na badania, budowanie prototypów i testy. Mniejsze znaczenie odgrywa w firmach usługowych, gdzie często bardziej liczy się kreatywność i pomysłowość (choć nie wtedy, gdy innowacja wiąże się z zakupem nowych maszyn i urządzeń do realizacji usług). Duża rola zasobów finansowych powoduje, że większe prawdopodobieństwo innowacyjności będą przejawiały firmy posiadające (nawet krótkookresowe) nadwyżki finansowe lub też posiadające personel dysponujący wiedzą i umiejętności, jak pozyskiwać środki unijne i (rzadziej) kredyty bankowe. Dobrym przykładem jest tu przypadek spółdzielni budowlano-mieszkaniowej, która korzystając z dużego zastrzyku kapitału na skutek gwałtownego wzrostu cen budowanych nieruchomości, wdrożyła skomplikowany system informatyczny SAP, zaprojektowany specjalnie pod jej potrzeby. Chociaż czynnik finansowy dominuje wśród wskazywanych przez badanych determinantów na uwadze należy mieć, iż stanowi on jedynie środek umożliwiający wprowadzenie innowacji. Natomiast wprowadzenie innowacji musi być poprzedzone wygenerowaniem pomysłu, jaką innowację wprowadzić, jakie kroki należy podjąć by to zrobić, jakich narzędzi potrzebuje firma, by zrealizować pomysł. Przedsiębiorcy często przyjmują pewnego rodzaju skrót myślowy: brak funduszy = brak innowacji, co pozwala sądzić, że jest to pewnego rodzaju powszechnie „utarty" w opinii badanych mem, powtarzany bez głębszej analizy pozostałych czynników determinujących innowacyjność.

Zdecydowanie rzadziej wymienianym czynnikiem sprzyjającym innowacjom jest dążenie do uzyskiwania patentów. Nieliczni respondenci twierdzili, że tak konstruują nowe produkty, aby móc opatentować przynajmniej niektóre rozwiązania. Dążenie to uzasadniano możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej i potencjalnego zysku. W wielu przedsiębiorstwach, głównie mniejszych, nie ma jednak wystarczającej świadomości związanej z ochroną własności intelektualnej i związanej z tym kultury organizacyjnej. Pojawiały się nawet sporadyczne głosy odnoszące się z rezerwą do patentów („*gdyby wszystko było opatentowane, to do dziś z koła korzystaliby tylko najbogatsi*").

4.5. NEGATYWNE CZYNNIKI (BARIERY) INNOWACJI W POLSKIEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Analiza wypowiedzi badanych przedsiębiorców wskazuje na duże zróżnicowanie w ich rozumieniu i identyfikacji barier blokujących innowacyjność. Ma się nawet wrażenie, że badani nie są w stanie wznieść się na poziom ponadindywidualny (czyli ponad problemy własnej firmy) i wygenerować ogólne czynniki, będące inhibitorami innowacyjności. Traktują to zagadnienie z poziomu indywidualnego, a nawet egocentrycznego, wskazując głównie na indywidualne problemy na poziomie operacyjnym (trudności w załatwieniu spraw w urzędach, niekompetencje urzędników, uwikłania polityczne, niedoskonałości w zakresie konkretnych przepisów prawa itp.)[169]

Ogólny klimat

Przedsiębiorcy i menadżerowie w znacznym stopniu różnią się w zakresie postrzegania barier dla innowacyjności. Ograniczenia można podzielić na kilka grup, jednak w trakcie badania najbardziej rzuca się w oczy rozgraniczenie na bariery zewnętrzne, wśród których dominują czynniki rynkowe, ekonomiczne (siła konkurencji, możliwość zdobycia środków, cykl koniunkturalny czy działanie państwa) oraz wewnętrzne samego przedsiębiorstwa, częściej związane z czynnikami społecznymi (pracownicy, kultura organizacji czy ryzyko inwestycji spowodowane przez rodzaj branży). Waga poszczególnych elementów w dużej mierze zależy od konkretnego przedsiębiorstwa oraz branży, jednak w znacznie większym stopniu akcentowano znaczenie czynników zewnętrznych względem ograniczeń wewnątrz przedsiębiorstw. Wskazuje to na poruszony już wyżej problem zakotwiczenia sposobu myślenia przedsiębiorców o innowacji jako o czymś, czego realizacja jest w pierwszej kolejności determinowana przez czynniki ekonomiczno – rynkowo-prawne, a dopiero w dalszej kolejności przez czynniki społeczne. Poniżej przedstawione są zarówno bariery jak i czynniki wewnętrzne.

[169] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

Postrzeganie ograniczeń jest związane ze stopniem innowacyjności firmy. Firmy, skupione bardziej na naśladownictwie niż na własnych innowacjach wskazywały znacznie większą liczbę ograniczeń oraz potencjalnych uzasadnień dla takiego stanu rzeczy. Bariery miały dla nich dużo większe znaczenie niż potencjalne szanse wynikające z innowacji. Bardziej krytycznie odnosiły się także do ryzyka biznesowego związanego z inwestycjami. Można przypuszczać, że jest to w dużej mierze spowodowane racjonalizacją braku inwestycji w ich firmie. Przedstawiciele przedsiębiorstw, mniej innowacyjnych odczuwali większą potrzebę dla uzasadnienia obecnego stanu rzeczy.

Wściekły pies biurokracji

W trakcie badania praktycznie jednogłośnie wskazano na największą rolę ograniczeń związanych z działaniem polskiego systemu prawno-fiskalnego. Państwo w opinii badanych wytwarza klimat niesprzyjający swobodzie działalności gospodarczej. Brak klimatu zaufania wobec przedsiębiorców oraz poczucie, że ”jednym podpisem można skasować firmę” (Poznań) skutkuje koniecznością podejmowania ostrożnych i przemyślanych decyzji. Przy porównaniu działania przedsiębiorców w krajach Unii Europejskiej, zwłaszcza w firmach działających na eksport, wskazywano na drastyczne różnice w odniesieniu do stabilności systemu prawnego oraz możliwości działania firm.

Sprint za kodeksami / bieg z przeszkodami

W opinii badanych duża zmienność przepisów znacząco ogranicza komfort i bezpieczeństwo prowadzenia działalności firmy w Polsce. Jedna z przedstawicielek firm produkcyjnych (Poznań) opowiedziała historię w której urzędnicy korzystający ze znacznej ilości zmian w przepisach wiedzą o tym, że większość firm nie nadąża za ich śledzeniem. Urzędnicy z właściwego urzędu czekali na kontrolę do momentu rozpoczęcia obowiązywania tego zapisu prawnego. Gdy okazało się, że przedsiębiorstwo odlicza podatek VAT za produkt o małej wartości – nałożyli na firmę tak znaczną karę, że praktycznie wiązała się ona z ryzykiem wobec funkcjonowania przedsiębiorstwa. Inny badany – właściciel firmy produkcyjnej (Poznań) - podawał przykład, w którym na 3 miesiące przed zakończeniem okresu obowiązkowego

archiwizowania dokumentacji przysłano mu wezwanie do zapłaty 80.000 złotych rzekomo niezapłaconego podatku wraz z zaległymi odsetkami. Na nim spoczął obowiązek udokumentowania regulacji zobowiązań. Gdy wyłącznie dzięki szczęśliwemu zbiegowi okoliczności okazało się, że posiada on ten dokument i jednoznacznie wskazuje on na jego rację – po udaniu się do właściwego urzędu, pracownik stwierdził „jaka szkoda, że Pan to znalazł, bo już naliczyłam sobie premię". Jest to jedna z wielu podobnych historii opowiedzianych w trakcie badania wskazujących na brak zainteresowania i chęci urzędników do udzielenia pomocy przedsiębiorcom. W opinii badanych represyjne podejście administracji wobec osób pracujących na własny rachunek tworzy poczucie nieustannego zagrożenia, co owocuje brakiem atmosfery dla kreowania innowacji.

Badani w przeważającej większości wskazywali na znacznie większe możliwości rozwoju w państwach UE, gdzie nawet przy znacznym skomplikowaniu przepisów, są one dużo czytelniejsze niż w Polsce. Podawano m.in. przykład Niemiec (Warszawa) – gdzie VAT można odliczać za wszystkie produkty i usługi, Holandii (Poznań) gdzie każdy przedsiębiorca dostaje książeczkę z aktualnymi przepisami i ma pewność, że one w zupełności wystarczą dla prowadzenia działalności czy Włoch (Poznań i Katowice) gdzie można prowadzić działalność gospodarczą na próbę przez 3 miesiące bez ryzyka poniesienia żadnych konsekwencji. Porównanie z Unią Europejską wypadało w oczach badanych zdecydowanie niekorzystnie dla Polski. Jedynie nieliczni wskazywali, że na zachodzie także występują ograniczenia i absurdy w podejmowaniu decyzji urzędniczych – przykładem tutaj była Francja (Warszawa).

Innym ograniczeniem jest duże ryzyko popełnienia błędu związanego z nietrafną interpretacją obowiązujących przepisów prawnych. Nawet urzędnicy nie są w stanie dokonać jednoznacznej analizy obowiązującego stanu prawnego, często wydając sprzeczne opinie wobec tej samej sprawy. Urzędnik ma prawo do dokonania błędnej interpretacji, jednak przedsiębiorcy nie mają prawa do popełnienia błędu. Jeżeli skorzystają z niepoprawnej interpretacji to wszelkie konsekwencje zostaną przez nich poniesione.

Grzebiąc w cudzej portmonetce

Inną kategorią barier dla innowacyjności jest kwestia barier finansowych związanych z innowacjami. Nowe produkty czy usługi wymagają w opinii większości badanych znaczących nakładów. Zwłaszcza przedstawiciele firm produkcyjnych wskazywali, że wszelkie udoskonalenia istniejących produktów wiążą się z kosztami, często zbyt dużymi do poniesienia.

Pierwszy rodzaj problemów to dostępność kredytów. Banki w opinii badanych podchodzą z rezerwą wobec niepewnych przedsięwzięć, bardziej sprzyjają zachowawczym rozwiązaniom. Także same procedury przy ubieganiu się o kredyty są zbyt długotrwałe. Efektem tego jest wydłużony czas decyzji, co czasem owocuje dezaktualizacją biznesplanu lub utratą możliwości dokonania korzystnej inwestycji w działania innowacyjne (o których efektywności w dużej mierze decyduje „właściwy" moment realizacji).

Drugą barierą jest **ograniczony dostęp do środków unijnych**. W licznych fragmentach wypowiedzi powraca, jak bumerang, ten właśnie wątek. Wielu badanych, zwłaszcza w średnich firmach, ubiegało się w przeszłości o dofinansowanie z Unii Europejskiej. Skomplikowane procedury wypełniania wniosków oraz niejasne kryteria ich oceny zaowocowały tym, że tylko u nielicznych przedsiębiorców te działania zostały zakończone sukcesem. Osoby, którym udało się uzyskać dofinansowanie opisywały swoje doświadczenie z unijną biurokracją jako „drogę przez mękę", w opinii jednego z uczestników dyskusji „wygląda to tak jakby liczyły się tylko papiery a nie pomysł" (Katowice).

Badani, którzy nie ubiegali się o dofinansowanie – byli wyraźnie zniechęceni przez niesławę unijnej biurokracji. Fundusze z Unii Europejskiej są oceniane jako niemożliwe do zdobycia.

Najpewniejszym sposobem na **sfinansowanie innowacji** jest inwestycja **z bieżących środków własnych**. Według badanych jest to najbezpieczniejszy i najpewniejszy sposób. Takie podejście jest charakterystyką małych firm – zwłaszcza usługowych, gdzie bieżący zysk wystarcza żeby nie posługiwać się kredytem bankowym, zaś skala innowacji nie wymusza znaczących nakładów. Za korzystaniem z kredytów bankowych bardziej przychylnie opowiadali się przedstawiciele firm produkcyjnych. Na tę ocenę wpływa także długość cyklu życia produktu oraz branża. Najbardziej innowacyjni przedsiębiorcy stwierdzali, że

dynamika zmian w takim stopniu wymusza innowacje produktowe, że bez bezustannego kredytowania nie ma możliwości sfinansowania działania firmy, która ma ambicje być konkurencyjną na rynku. Jeden z respondentów, pracujący w branży poligraficznej (Poznań), stwierdził, że „życia by nie starczyło, aby zarobić na wszystkie innowacje".

Z drugiej strony innowacje mogą, ale nie koniecznie muszą zwiększać konkurencyjność firmy. Przedstawicielka firmy poligraficznej (Poznań) stwierdziła, że przez innowacyjność często przegrywa walkę konkurencyjną z innymi firmami. Dzieje się tak z powodu ponoszonych kosztów na nowe urządzenia, a to sprawia, że ich produkt kosztuje tyle samo bądź jest droższy w porównaniu z rywalami - co w przypadku większych nakładów inwestycyjnych owocuje albo mniejszą sprzedażą albo mniejszą rentownością. Jednak stwierdziła, „że od innowacji nie da się uciec" gdyż takie są oczekiwania ich klientów. Także inwestycje w elementy nie zwiększające bezpośrednio możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa (budynki, środki trwałe) rodzą w opinii badanych więcej ograniczeń niż bezpośrednich korzyści dla firmy.

Kolejną barierą dla innowacji jest brak pieniędzy dla nowych badań nad produktami. Przedstawiciele firmy prowadzących prace badawcze, stwierdzali, że uzyskanie bezpośredniego wsparcia w postaci dofinansowania prowadzonych prac nad nowymi produktami jest praktycznie niemożliwe. Badani, prowadzący swoją działalność B+R wykazywali brak zainteresowania ze strony państwa jak i organizacji finansujących takie działania. Kryteria wyboru są według nich na tyle niejasne, że skutecznie uniemożliwia to pozyskanie funduszy dla innowacyjnych rozwiązań. Znajduje to odzwierciedlenie w stosunku wobec innowacji. Jeżeli prowadzone badania nie umożliwią wprowadzenia na rynek nowego produktu, bądź okaże się, że nie znajdzie on odzwierciedlenia w zainteresowaniu nabywców to koszty poniesione trzeba będzie wliczyć w stratę prowadzonej działalności. Najdobitniej pokazuje to sformułowanie jednego z respondentów „Nie stać mnie na prototypy" (Poznań). Wynikiem tego jest preferencja wobec sprawdzonych, udoskonalonych rozwiązań niż wprowadzania gwałtownych innowacji w zakresie wytwarzanych produktów.

Antykultura akceptacji innowacji

Badani przedsiębiorcy i menedżerowie uznali ludzi za czynnik decydujący o sile innowacyjności przedsiębiorstwa. W opinii badanych klimat organizacji, ma decydujący wpływ na wytwarzanie oraz wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie. Jednoznacznie wskazano na niego jako na jeden z dwóch najważniejszych czynników decydujących o innowacyjności organizacji. Kultura organizacji to według badanych zestaw wartości pomagających w ukierunkowaniu zachowań sprzyjających bądź ograniczających innowacyjność. Jest to czynnik, który wskazywany jest przez badanych jako oczywisty, ale jednocześnie jest bardzo niewiele wypowiedzi, które dotyczą konkretnych (własnych) przykładów na to, w jaki sposób kultura organizacyjna (tej konkretnej firmy) sprzyja lub blokuje innowacyjność. Uczestnicy FGI nie artykułują konkretów, a jedynie ogólniki, stereotypowe wypowiedzi i życzeniowe oczekiwania. Nie podają także konkretnych przykładów przeciwdziałania wymienianym barierom, uwarunkowanym tym czynnikiem[170].

Czynniki w największej mierze oddziałujące na kulturę organizacji nieprzychylnej innowacji to:

- **wypiętrzona struktura organizacyjna** – sprzyja rozmyciu się odpowiedzialności za poszczególne decyzje oraz wzmaga system zależności osobistych.
- **system wynagrodzeń** – nie premiujący zachowań twórczych i samodzielności pracownika. W nieinnowacyjnych organizacjach premiowany jest staż pracy bądź wyspecjalizowane wykształcenie
- **wiek** – większość badanych stwierdzała, że czynnik wieku ma pośrednie znaczenie dla klimatu akceptacji zmiany. Osoby młode w ich opinii mają większą tolerancję wobec nowych, rewolucyjnych działań. Jest to także związane z dziedzictwem poprzedniego systemu.
- **brak odpowiedniej komunikacji z personelem** – zarówno w odniesieniu do komunikowania zmian jak i przewagi komunikacji formalnej nad bezpośrednią.

[170] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

- **znaczna ilość pracowników liniowych** – duże przywiązanie do istniejących rozwiązań przejawia się w oporze wobec zmian. Nowości w opinii większości badanych przez tą grupę widziane jako zagrożenie dla ich istniejącej pozycji, a nie szansa na rozwój firmy. W opinii badanych przedsiębiorców wiązało się to z obawą przed utratą etatów bądź zbyt dużą ilością obowiązków w momencie „zastąpienia" pracowników przez urządzenia. Często stosunek pracowników liniowych do innowacji porównywano z XIX wiecznym ruchem „burzycieli maszyn" (Warszawa i Poznań).
- **brak wsparcia kierownictwa** - nawet najlepszy pomysł musi mieć swoich zwolenników po stronie osób decyzyjnych. Ich brak skutkuje zaniechaniem podjęcia działań innowacyjnych.
- **stabilny poziom sprzedaży** – posiadanie stałej, określonej sprzedaży posiadanych wyrobów powoduje akceptację bieżącego stanu rzeczy i nie zachęca do wprowadzania zmian w systemie, który się sprawdza.
- **małe poczucie odpowiedzialności –** system pracy zakorzeniony jeszcze w ustroju komunistycznym, polegający na ścisłym wykonywaniu swoich obowiązków i obawie wobec wychodzenia poza ich określony zakres.

Badani przedsiębiorcy i menadżerowie wskazali jako główny problem większości polskich firm – brak przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej. Premiowanie i zachęcanie do dokonywania modernizacji w obecnym systemie pracy jest zachowaniem nietypowym, co skutkuje niską motywacją poszczególnych pracowników. Wnioskiem wynikającym z badania, jest informacja, że duża część innowacji pochodzi z wewnątrz przedsiębiorstwa. Jeżeli niskie poczucie odpowiedzialności ogółu pracowników za losy firmy jest główną charakterystyką przedsiębiorstwa, to nie można oczekiwać od nich nowych pomysłów mających na celu działania innowacyjne.

Polski tajemniczy ogród innowacji

Badanych przedstawicieli firm charakteryzował bardzo niski poziom wiedzy na temat działalności ośrodków badawczo rozwojowych. Przejawiał on się w

stereotypowym postrzeganiu tych instytucji jako ośrodków przyakademickich, skupionych głównie na działalności teoretycznej a nie na prawdziwych problemach firm. Stereotypowe postrzeganie wiąże się z bardzo małym poziomem wiedzy na temat istnienia ośrodków wspierających innowacje. Zaś sam fakt świadomości ich istnienia był przeważnie związany z zupełnym brakiem wiedzy na temat form świadczenia usług przez te ośrodki: „czy trzeba za to płacić?" (Katowice). Określano je jako „skanseny" (Warszawa) – działające głównie dla swojej własnej korzyści. Wśród części z badanych panowało przekonanie, że w ośrodkach muszą pracować wyłącznie osoby, które były niewystarczająco dobre, żeby wyjechać za granicę, do bardziej prestiżowych jednostek badawczych.

Minimalnie większy poziom świadomości wykazywali respondenci z firm produkcyjnych, zwłaszcza produkujących na eksport. Jednak ich opinie nie odbiegały znacząco od pozostałych przedsiębiorstw.

Interesujący jest fakt, że tylko nieliczne firmy miały za sobą doświadczenia z współpracy z takimi ośrodkami. Głównie jednak, były to deklaracje poparte bardzo małym bądź prawie żadnym doświadczeniem, co świadczy o tym, że jedną z przeszkód na drodze do nawiązania współpracy jest mały stopień rozpowszechnienia informacji na temat działalności ośrodków wspierania innowacyjności. Niewidoczne dla przedsiębiorców korzyści ze współpracy skutecznie uniemożliwiają prowadzenie jakichkolwiek przedsięwzięć, co owocuje brakiem potrzeby współdziałania w zakresie kreowania innowacji.

Sypiając z wrogiem czyli o konkurencji słów parę

Analizując szerszy kontekst rozwoju przedsiębiorstw, warto zwrócić uwagę na problem współpracy i rywalizacji z innymi firmami[171]

Większość z badanych przedsiębiorców nie współpracowała z firmami konkurencyjnymi w zakresie działań rozwojowych. Konkurencja jest odbierana jako zło konieczne, od której można się jednak wiele nauczyć. „Oddech konkurencji" stanowi w opinii badanych główne źródło wprowadzania innowacji, jednak jest to w większym stopniu rywalizacja niż kooperacja. Jednakże, współpraca może mieć

[171] [171] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli), zwłaszcza w kategorii: czynnik konkurencji między firmami.

miejsce w przypadku dobra wyższego rzędu - jakim jest skuteczne zrealizowanie zamówienia na danym produkt bądź usługę. Gdy firma konkurencyjna jest w stanie zaoferować usługę o charakterze komplementarnym, wtedy istnieje możliwość podjęcia współpracy.

Odbiór konkurencji ma charakter zróżnicowany. Jedna z badanych, pracująca w branży poligraficznej (Poznań) podzieliła ją na „cywilizowaną" oraz „niecywilizowaną". Pierwszy rodzaj cechuje się głównie współpracą opartą na długoletnich znajomościach w branży, w jej przypadku nie ma obawy o odebranie klienta. Drugi rodzaj wyróżnia się „nieetycznym" postępowaniem polegającym na podkupywaniu pracowników czy zabieraniu klientów. Współpraca z konkurencją niecywilizowaną jest niemożliwa.

Firmy działające w specjalistycznych branżach np. obieg dokumentacji (Warszawa) czy produkcja materiałów dla przemysłu lotniczego (Poznań) współpracują z konkurencją w stowarzyszeniach, co ma na celu lobbing na rzecz całej branży. Wobec tego rodzaju kooperacji jest duże przyzwolenie u firm nie współpracujących z konkurencją, także w sektorze handlowo-usługowym. Te działania są jednak prowadzone w mniejszej skali. Przekłada się to na skuteczniejsze załatwianie spraw w Urzędach Wojewódzkich czy konkretnych Ministerstwach. Nie jest to jednak wśród badanych powszechnie stosowana praktyka.

Poniżej przedstawiamy zbiorczą analizę społecznych determinantów innowacyjności, ujętą w formie tabeli, w której wymieniono (w kolumnie 2) czynniki, których oczekiwano w wypowiedziach badanych oraz (w kolumnie 4) przykłady wypowiedzi, ilustrujących aktualizację tego czynnika. Do sporządzania tego zestawienia posłużono się wypowiedziami pochodzącymi ze wszystkich spotkań focusowych, może być wiec ono traktowane jako kompletne zestawienie empirycznych czynników, ujawnionych w jakościowym badaniu metodą FGI.

4.6. WNIOSKI Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

W trakcie przeprowadzonej analizy jakościowej wyników wyodrębniono kilkadziesiąt zmiennych[172] mających wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, które to zmienne można skategoryzować jako

1. czynniki pozaekonomiczne, czyli psychologiczno – społeczne,
2. czynniki ekonomiczne i prawne.

Kluczowe dla wspierania innowacyjności firm wydaje się być:

1. Wzmacnianie, a nawet rozbudzenie świadomości innowacyjnej przedsiębiorców. Niesienie im wsparcia w zakresie przekazywania wiedzy o procesie innowacyjnym i jego uwarunkowaniach, jak również - co wydaje się niezwykle ważne – podnoszenie ich osobistego poziomu kompetencji, odpowiedzialnych za rozumienie złożonych zjawisk społecznych, wnioskowania o nich, antycypację przyszłości oraz doskonalenie umiejętności współdziałania interpersonalnego i kooperacji między przedsiębiorstwami.

   Zwiększenie dostępności do (nieodpłatnego) doradztwa biznesowego, psychologicznego, a także propagowanie metody coachingu i wsparcia eksperckiego wewnątrz przedsiębiorstwa. Zwrócenie szczególnej uwagi na problem zarządzania zasobami intelektualnymi i wiedzą w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza:

   - zarządzania wiedzą jako kluczowym aktywem przedsiębiorstwa, podnoszącym jego konkurencyjność i wartość rynkową przedsiębiorstwa (ang. *value business management*)
   - zarządzanie wiedzą jako sposobem na rozwój jakości produktów i usług
   - zarządzanie wiedzą jako sposobem rozwoju i doskonalenia procesów (m.in. procesu zarządzania zmianą, innowacją, systemem motywowania innowatorów.

   Rozwijanie świadomości innowacyjnej przedsiębiorców powinno następować wraz ze wzmacnianiem wiedzy na temat znaczenia wartości w budowaniu pozycji konkurencyjnej firmy. Przedsiębiorczość innowacyjna powinna czerpać

[172] [172] Por. szczegółowe zestawienie wypowiedzi badanych zawarte w Tabeli 3)

wzorce tworzenia konkurencyjnej pozycji w powiązaniu jej z misją tworzenia przedsiębiorstwa odpowiedzialnego i moralnego, w którym decyzje menedżerskie i działania pracowników ukierunkowane są na współpracę, integrację, rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu. Taka perspektywa pozwoli bowiem, zgodnie z doświadczeniami największych międzynarodowych firm, uchronić przedsiębiorstwo przez kryzysami, bankructwem i nieuczciwymi relacjami z otoczeniem biznesowym[173].

2. Wzmacnianie w trakcie współpracy doradczej z firmami oddziaływania tych czynników, będących stymulatorami innowacyjności, przede wszystkim takich, jak:.

- **Klimat zaufania w firmie.**

Jest on – zdaniem badanych - niezwykle istotny gdyż tylko w atmosferze zaufania może zaistnieć współpraca i wymiana myśli.

Cytaty z fokusów:

„dla mnie jest ważne ustawienie pracowników po swojej stronie. Ja nie chciałbym, żeby się oni czuli wyzyskiwani tylko oni mają być w cudzysłowie tymi drobnymi właścicielami na swoim mikrostanowisku pracy. W związku z tym muszą, chciałbym od nich poszukać zachowań takich, jakie ja chcę mieć, czyli oszczędność i rozwój, czyli myślenie w długofalowej perspektywie. Ja nie chcę mieć ich prostych odtwarzaczy tylko odtwarzacze tego, co mają i poszukiwania do przodu. W związku z tym dzieląc się z nimi zyskiem, chwilowo to chcemy u nich wygenerować myślenie do przodu, czyli poszukiwanie rozwiązań, w których firma będzie się czuła lepsza".

„W dużej organizacji nie ma siły, żeby nie było animozji. Zawsze ktoś komuś w krótszym lub dłuższym okresie wejdzie na odcisk i to zostaje u nich gdzieś tam z tyłu. Wtedy ja zawsze raz w roku organizuję święto firmy, które mogą się napić piwa i sobie dać po razie, co zawsze jest im potrzebne i przez wiele lat wiem, że zawsze tak jest, gdzieś idą na bok i gdzieś sobie dadzą. Oczyszczają swoją atmosferę.

[173] Por. chociażby doświadczenia, opisywane przez J. Welcha, dotyczace końcowego zarzadzania General Electric; por. też informacje na www.ge.com. Proces tern szczegółowo opisuje A. Szablewski w;: A. Szablewski, *Źródła i pomiary wartości firmy*, w: A. Szablewski, R. Tuziemek (red.), *Wycena i zarzadzanie wartościa firmy*, Poltext, Warszawa 2006, str. 19-60.

Porozmawiają sobie, bo muszą mieć też rozmowę, bo w czasie pracy nie ma możliwości rozmowy i jeżeli jest taki okres, kiedy poza pracą można swoje różne agresje wyładować a jednocześnie porozmawiać. I można w sposób nieskrępowany do tego szefa dojść i również porozmawiać i ustalić, zobaczyć jak on się zachowuje w normalnych warunkach. Nie na zasadzie, że przyszedł, coś powiedział i znikł. To dla ludzi jest to niekiedy ważniejsze niż ta wypłata, co biorą".

Jak widać, uczestnicy spotkania fokusowego zdają sobie sprawę ze znaczenia podstawowej wartości w przedsiębiorstwie: zaufania oraz związanej z tym odwagi do zgłaszania inicjatyw przez pracowników. Rozumieją rolę konfliktów i ich miejsca w dnamice zarządzania firmą; najważniejsze jest jednak, aby w konflikcie dostrzegali impuls do zmiany i podnoszenia jakości w wielu dziedzinach działania i kooperacji w firmie.

- **Swobodę myślenia, kreatywność, prawo do artykułowania swoich pomysłów.**

Przez swobodę myślenia badani rozumieją: wolność wymiany informacji, swobodne rozmowy, dyskusje prowadzone pomiędzy pracownikami różnych szczebli tej samej firmy oraz pomiędzy firmą a jej kooperantami.

Nieprzypadkowa zdaje się być w tym kontekście duża rozmowność uczestników poznańskiej grupy fokusowej, uznanej za bardzo innowacyjną.

Cytaty z fokusu:

A czy są jakieś dobre systemy wprowadzania innowacji?

- *Badanie wśród ludzi, którzy będą tego używać, co oni o tym myślą?*
- *To skutek, ale system wprowadzania, to nie.*

Albo system generowania innowacji w firmie.

- *Burza mózgów.*
- *Burza mózgów.*

Ale tak państwo tylko mówią, czy to rzeczywiście ma miejsce w waszych firmach?

- *Ma miejsce.*
- *Tak.*
- *I faktycznie z głupich pomysłów rodzą się ciekawe rozwiązania.*

Czy to jest miedzy pracownikami, czy tam jest kadra zarządzająca? Czy to jest mieszanka?

- *U nas wszyscy.*
- *U nas tworzymy projekty.*
- *Generalnie też głównie projekty. Na zasadzie konkursu, że każdy może zgłosić swój pomysł i na tej podstawie wybierane są pomysły, które są później sprawdzane przez jakiś okres czasu i na tej podstawie wybierany jest zwycięzca, który ma jakieś gratyfikacje (Katowice 4.12 godz.19.30)*

Doświadczenia uczestników fokusów pokazują różnorodność sytuacji w prezentowanych przez nich firmach, od intuicyjnego poszukiwania rozwiązań po docenianie konieczności odbywania systematycznych spotkań i wymianę myśli na temat dalszego rozwoju.

I refleksje – uczestników tego samego fokusu (Katowice 4.12 godz.19.30) - na temat braku komunikacji w firmie:

- *Często jest tak, że ktoś ma jakiś pomysł, który mógłby wypalić natomiast jest kilka poziomów w firmie, i nie ma odpowiedniej komunikacji miedzy tymi poszczególnymi szczeblami, ludzie nie wiedzą o co chodzi i buntują się przeciwko niemu.*
- *Często tak bywa w momencie, kiedy ta góra nie rozmawia z dołem. Oni coś sobie wymyślą, ale nie powiedzą, dlaczego to zrobić, do czego to doprowadzi, jakie to da efekty.*

Przedsiębiorcy zdają więc sobie sprawę z konsekwencji braku efektywnej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Na przeszkodzie staja jednak niekiedy skostniałe struktury organizacyjne i brak pomysłów na udoskonalenie procesu komunikacji. Niedocenianie znaczenia tego elementu w procesie innowacyjnym, może skutkować brakiem wypracowania efektywnych rozwiązań i zaniechaniem komunikowania się osób, które maja duży potencjał kreatywny, ale nie mogą zaprezentować pomysłów odpowiedniemu forum.

- **<u>Otwartość na kooperację, doświadczenia zewnętrzne, nie zamykanie się w murach firmy, wymiana doświadczeń z kooperantami, również konkurencją.</u>** Potwierdza to, na przykład, wypowiedź uczestnika fokusu poznańskiego:

„Z konkurencją współpracujemy w ten sposób, że konkurencja zleca np. część pracy, produkcji np. pod swoją marką. I w ten sposób musi też nam przekazać pewną wiedzę, zasady, na jakich produkuje. (…) to jest też trochę podglądanie i kupowanie wiedzy. My się bardzo dużo uczymy.

Bo ja tę swoją branżę znam doskonale i mimo, że objeździłem prawie całą konkurencję (…) i co ciekawe, oni też natychmiast jak tylko zobaczyli ciekawego, mówili możemy do ciebie przyjechać, pod warunkiem, że pokażecie też, co ja mam. I działajmy. Także ta wymiana, mimo, że wiemy, że będziemy konkurować, że możemy sobie potem robić różne kłopoty to jednak ta chęć poznawania się, podpatrywania kogoś lepszego od siebie to ważna rzecz. Siłą rzeczy nie można się samemu zamykać i nie mieć innych możliwości obejścia."

„to zależy jak rozumiemy słowo „współpraca", nie wyobrażam sobie sytuacji żeby dwie firmy o tym samym zakresie pracowały wspólnie dla jednego klienta, aczkolwiek współpraca na rzecz czegoś, lobbowanie wspólne, że wszyscy łączymy siły i promujemy pewien styl zarządzania firmy, wykorzystywanie outsourcingu w pewnych dziedzinach, to jak najbardziej tak. Organizacja konferencji, uczestnictwo w dyskusjach, to jak najbardziej tak, bo wszyscy mamy jeden cel: przekonanie klienta że outsourcing w przypadku zarządzania, niszczenia dokumentów, czy usług związanych z elektryczną archiwizacją dokumentów, jest właściwymi działaniem, pozwala na wprowadzenie innowacyjności, zmniejszenie kosztów obsługi, w związku z czym te wszystkie firmy pracują w tym samym celu, ale takiej doraźnej współpracy, w rozumieniu obsługi klientów to nie ma" (Warszawa 3.12, godz.19.30).

„U nas to się zdarzało. Całkiem niedawno, wiadomo, sezon zimowy, wymiana opon. Więc praca na trzy zmiany i ten przerób był tak ogromny więc nie raz nie było się w stanie, więc nie raz telefony się wykonywało do podobnej firmy żeby tego klienta przyjąć. Jesteśmy pewni że on i tak do nas wróci.

- Myślę że przede wszystkim zdarza się współpraca nawet między firmami bezpośrednio konkurującymi, w momencie kiedy albo dotykają bardzo zbliżonych usług, jakie są świadczone, które można połączyć i zaoferować szerszy pakiet

klientowi, na pewno jest to możliwe. Natomiast w firmie handlowej, tak jak ja pracuje, nie zdarza się współpraca z bezpośrednią konkurencją, oczywiście że czasami się tworzy pakiety z innymi firmami handlowymi, ale nie z tej samej branży. Czyli sprzedawanie pakietów, dwóch produktów, razem, uzupełniających się, ale na pewno nie z bezpośrednią konkurencją. Oczywiście, zdarzają się, i u nas też zdarzają się takie przypadki, ale tutaj trudno jest mówić o współpracy, w momencie kiedy zawodzi jeden z czynników czy importu czy pozyskania towaru, jaki jest już zaproponowany klientowi, więc wiadomo że jeszcze jest taka forma że nabywa się to bezpośrednio od konkurencji, i konkurencja wie, że to się robi, ale to są bardzo sporadyczne przypadki, nam się to zdarzyło tylko raz, w krytycznej sytuacji, kiedy mieliśmy tak podpisane umowy że była konieczność zaoferowania czegoś w zamian. Też pani mówiła o usłudze, czyli uzupełnianie żeby nie stracić klienta..
- Tak, dosłownie.. jeśli np. nie mamy jakiejś części u siebie, to jego zasadzamy, kawa, herbata, i sami jedziemy do konkurencyjnej firmy, i przywozimy bo u nich akurat jest" (Warszawa, 3.12., godz.19.30).

O wysokiej świadomości i odpowiedzialności przedsiębiorców świadczą powyżej cytowane wypowiedzi, w których podkreślony został aspekt współpracy z otoczeniem biznesowym i potencjalną konkurencją. Taki punkt widzenia powinien być wzmacniany i propagowany, ponieważ nie jest jeszcze częstym sposobem rozwiązywania przejściowych problemów, związanych chociażby z wysokim poziomem jakości obsługi własnego klienta. Wymiana uprzejmości, otwartość i wysoka kultura sprzyjają rozwojowi kontaktów branżowych i mogą, w efekcie, zaowocować kontaktami na poważniejszym poziomie: wymiany myśli, wiedzy, doskonalenia usług, innowacyjności procesów.

- **Tworzenie klimatu kreatywnego myślenia przez szefa firmy i popularyzowanie oraz nagradzanie go wśród pracowników.**
  Takie podejście wymaga dużego zaangażowania szefa firmy. Musi on przekazać współpracownikom ideę poszukiwania przez pracowników szansy na wyższe zarobki nie poprzez cięższą, trudniejszą pracę tylko przez poszukiwanie wartości dodanych. Do wartości tych zalicza się zgłaszanie innowacyjnych rozwiązań. Nie muszą być to przełomowe zmiany, wystarczą drobne usprawnienia.

Cytaty z fokusów:

„Ja rzeczywiście podchodzę do ludzi, chcesz zarobić więcej to powiedz mi, jakimi narzędziami a nie zgłoś się po podwyżkę, bo podwyżki na 100% nie dostaniesz. Jakimi metodami obniżysz mi koszty żebyś sam sobie podwyżkę wziął. Zawsze mówię 2 słowa, weź sobie podwyżkę. Akurat u mnie jest taka cecha, akurat nie w każdym miejscu jest to możliwe. Bo to jest oczywiste"

„Ja bym powiedziała, że miarą innowacyjności jest również sposób myślenia. Bo trzeba myśleć ciągle i trzeba nad tym pracować. Nie bierze się to znikąd, cały czas trzeba mieć tą uwagę. I równocześnie jeszcze jak już mówiliśmy tu wielokrotnie trzeba zmobilizować zespół również do takiego myślenia w zupełnie inny sposób. Bo w momencie, kiedy się zastygnie w pewnych strukturach trudno się wybić. W pewnym momencie, jak się tą inwencję pokona to potem już".

„Wydaje mi się, że jeśli ja non stop kręcę się wśród ludzi i wymyśl, żebyś więcej zarobił to, co i rusz się pojawiają jakieś drobne, proste pomysły. Jak jest takie parcie na myślenie ale wynikające z bardzo prostych ruchów typu, znalazłem lepsze narzędzie. Drobna rzecz, krzyczy szefie zarobiłem super, masz 100, i idziemy do przodu. Ten efekt powoduje, że ludzie szukają swojej szansy w lepszym zarabianiu, ale nie poprzez większą, trudniejszą pracę tylko przez poszukiwanie tych wartości dodatnich"

W wypowiedziach uczestników spotkania został podkreślony bardzo ważny aspekt: motywowania pracowników i propagowania efektywnego, motywującego zarządzania personelem przez menedżerów. Dostrzegają, że dobrze realizowana polityka zarządzanie kapitałem ludzkim jest podstawą budowania lojalności i zaangażowania pracowników - innowacyjnych procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

- **Dopuszczenie pewnego stopnia ryzyka i odwagi w działaniu.**
  Przejawia się to np. w gotowości do zgłaszania patentów przez firmę.

Cytaty z fokusów:

„Te 2 ostatnie punkty związane są też z pewnym prawem do swobodnego myślenia, swobodnej wymiany myśli. Bo myślę, że ci z ludzie, z którymi organizacje współpracują nie dopuszczają swobody. To jest związane z dopuszczeniem

pewnego ryzyka, bo jak pan powiedział nie ma zysku, innowacji dopuszczenie tego ryzyka"

A jakie jeszcze inne ryzyko może się wiązać z inwestowaniem?

- *Zapotrzebowanie spada. Inwestuje się coś w firmę, ma potencjał duży a zapotrzebowanie na wyroby czy na usługi spada.*
- *Utrzymanie tych inwestycji też kosztuje. Kupując nowe maszyny, trzeba się liczyć z tym, że co miesiąc trzeba płacić. Nie zawsze musi być takie zapotrzebowanie, rynek się zmienia.*

Czyli inwestycje wiążą się z ryzykiem.

- *Z ryzykiem i kosztami.*
- ***Czy państwa zdaniem warto jest inwestować****?*
- *Trzeba.*
- *Nie ma innego wyjścia.*
- *Żeby się firma rozwijała musi być konkurencyjna.*
- *To zależy jaki stopień tego ryzyka jest? Czy się opłaca?*
- *Trzeba to w firmie oszacować. Czy warto, czy nie.*
- *Mamy pewne założenia, pod jakimś konkretnym kątem inwestujemy i może okazać się, że będziemy mogli obecną sytuację dopasować. Chodzi mi o elastyczność. Rynek się zmienił – to musimy znaleźć sposób, żeby jakoś inaczej wykorzystać te pieniądze, które zainwestowaliśmy, żeby nie stracić, żeby to nie poszło na marne* (Katowice 4.12., godz. 19.30).

Dostrzeganie i szacowanie ryzyka jest ważnym aspektem oceny skuteczności podejmowanych decyzji oraz kosztów zaniechania podjęcia decyzji. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z wagi tego czynnika, ale nie ujawniają w rozmowie konkretnych pomysłów na ocenę wielkości ryzyka i mechanizmów szacowania strat związanych ze złą jego wyceną. Aspekt ten powinien być przedmiotem rozmów i konsultacji z przedsiębiorcami, na przykład podczas coachingu.

- **Elastyczność, inteligencja, bystrość pracowników firmy.**
  Przejawia się ona w dostrzeganiu szans i zagrożeń, wykorzystywaniu tych pierwszych i omijaniu drugich.

Jako metaforyczne ujęcie czynników innowacyjności mogą posłużyć wyniki ćwiczenia rysunkowego (animizacji)*: Gdyby firma innowacyjna byłą zwierzęciem, to jakie byłoby to zwierzę?* Uczestnicy fokusów rysowali: kameleona, kota, królika, lwa, lisa, słonia, szczura, tygrysa, węża, wilka, wiewiórkę, żyrafę, geparda.

Cytaty z fokusów podczas techniki animizacji:

Kameleon

- *Innowacyjność wymaga ciągłego myślenia i podejścia do zmian. Kameleon potrafi się dostosować do otoczenia. Ważna jest umiejętność rozwiązywania problemów w sposób inny, niż do tej pory to robimy.*

Pani Aniu, dlaczego kameleon? Inna wersja jeszcze była?

- *To było takie zwierzątko, które ma wielkie oczy, żeby wszystko obserwować, wielkie uszy, żeby wszystko słyszeć i żeby zbierać wszystkie sygnały to ma duży mózg i małe rączki. Myślę, że ten kameleon symbolizuje elastyczność i w biznesie jest to ważne.*
- *Ja narysowałem małpę, dlatego że chodzi mi o jej zwinność, elastyczność, zdolność pokonywania przeszkód, trudno ją zatrzymać. Mniej się dostosowuje do środowiska niż kameleon, ale przedziera się przez ten gąszcz. Zastanawiałem się nad słoniem, który idzie i taranuje, ale robi za dużo zniszczeń. Na krótkim dystansie to tak, ale potem miałby problemy z prawem. Może jeszcze węgorz, ale mniej…*
- *Tygrys. Dobrze widzi, dobrze słyszy, jest szybki, drapieżny i jest logicznie myślący, cierpliwy, dobry łowca. Inteligentne zwierzę.*
- *Ja mam połączenie. Pierwszy rzut to orangutan. Chodziło mi o to, że wyróżnia się w świecie zwierzęcym inteligencją. Ale w końcu zdecydowałem się na geparda, jako szybko reagujące zwierzę.*
- *Ja mam pumę. Zwierzę, które wydaje się ciche, ukryte, spokojne, ale ma bardzo szybki start* (Warszawa 4.12. godz.19.30)

Np. ŻYRAFA:

Pan narysował żyrafę. Dlaczego innowacyjna firma mogłaby być żyrafą?

- *Widzi dalej i wyżej.*

To jest takie spojrzenie na przyszłość. Umiejętność przewidywania?

- *I szerzej. Więcej widzi dookoła.*

Np. WILK

Dlaczego wilk?

- Wilka to jest inteligentne zwierze, i działa w stadzie... Tworząc tak zwaną watahę, w celu żeby pożywienie zdobyć. A pożywienie może zdobyć na różne sposoby i różnie to wykorzystuje.

Np. WĄŻ

- *Ja narysowałem węża na zasadzie, że potrafi wśliznąć się, wyszukać sytuacje, wykorzystać chwilę. Znaleźć miejsce, gdzie nikt tego wcześniej nie znajdzie. Nie boją się go.*

Czyli umiejętność wykorzystania chwili.

- *Ja mam też węża, nie dlatego, że podglądałem, ale dlatego, że wąż zrzuca skórę. Potrafi się jakoś dostosować. Jest giętki.*

Czyli wykorzystanie chwili plus elastyczność.

- *Zmiana swojego image i działa dalej.*
- *Ja mam wiewiórkę. Zwierze jest gibkie, zwinne i lubi zbierać. Lubi mieć zapasy. To też jest taka dobra cecha.*
- *Ale potem nie pamięta gdzie je chowa.*
- *Ale to jest taka, co pamięta. To jest lepsza wersja.*

Czyli kolejna cecha – umiejętność oszczędzania,

- *Dokładnie.*
- *Poza tym zwierzę gibkie, zwinne.*

Czyli taka cecha jak u węża?

- *Umiejętność dopasowania się. Jest szybki i wszędzie wejdzie* (Katowice 4.12. godz.19.30)

W psychorysunkach uczestników ujawniają się ważne cechy przedsiębiorczości innowacyjnej: inteligencja, refleks, odwaga, spryt, zwinność, umiejętność gospodarowania finansami. Są to kreatywne spostrzeżenia, ale powiązane wokół typowego, a nawet stereotypowego konstruktu innowacyjności. Świadczą jednak o dużej intuicji w rozumieniu zjawiska innowacyjności i podatności uczestników na oddziaływanie metod innowacyjnego widzenia świata i zjawisk.

- **Poczucie własnej wartości, docenienie posiadanego potencjału i gotowość do jego aktywizacji**

Jest to wymiar połączony z poczuciem bezpieczeństwa i samorealizacji.

Cytaty z fokusów:

„my generalnie jako Polacy nie umiemy się chwalić.
Nie umiemy, ale musimy zacząć się chwalić.
Znaczy to chwalenie w tym pozytywnym aspekcie, nie przecenianie.
Mówić o sobie.
Nie cofnąć się tylko mówić, jestem dobry, bo."
„Ja mam tu swoja teorię, dlaczego w Polsce jest mało patentów. To jest moje zdanie. Ja mam 70, 80 z tego 15, 20 udzielonych. Ale dlaczego tak się dzieje. Nie, dlatego, że jestem taki genialny. Ja po prostu wychodzę z założenia, że jeśli nawet coś durnego wymyśliłem, ja nie wiem czy to jest patent. Ja nie umiem całej zglobalizowanej dzisiaj gospodarki ocenić czy mój pomysł jest dobry. Jeżeli zgłoszenie do urzędu patentowego niewiele kosztuje a praca rzecznika patentowego w sumie też jest niedroga. Bo to w zależności jak się z nim współpracuje nie są to duże pieniądze. To moje ryzyko finansowe z tego tytułu, przynajmniej do pierwszej weryfikacji w urzędzie patentowym jest niewielkie. A skoro to ryzyko jest niewielkie to ja mogę je podjąć, żeby potem poprzez weryfikacje urzędu się dowiedzieć, że to jest patent. Ja dostałem takie patenty, co bym w życiu nie pomyślał, że są do uzyskania. A okazuje się, ze ktoś tego nie zrobił. Wydaje mi się, że my mamy jedną podstawową rzecz, niedocenianie samych siebie. Jako Polacy".

3. **Wsparcie systemu edukacji i propagowanie wiedzy o przedsiębiorczości..**

Wzrost świadomości innowacyjnej może nastąpić jedynie w drodze systematycznych przemian polskiej edukacji, zmierzających do promocji kreatywności, otwartości na nowe pomysły, likwidowania stereotypizacji i schematyzmu myślenia oraz aktywnego stymulowania rozwoju kompetencji poznawczych i społecznych.
Kreatywność jest bowiem naturalną cechą małych dzieci, która jest zwykle tłumiona w procesie edukacji. Warto więc zastanowić się nad takim sformułowaniem programów edukacyjnych począwszy od szkoły podstawowej po studia wyższe, które będzie rozwijać a nie tłumić kompetencje związane z kreatywnością oraz innowacyjnością.

Cytaty z fokusów:

To znaczy, że na bieżąco trzeba się uczyć cały czas …

- *Tak. Aby utrzymać swoje miejsce.*
- *Konkurencyjność. Walka z konkurencją. Odnajdywanie się w sytuacji* (Katowice 4.12, godz. 19.30).

Świadomość konieczności permanentnej edukacji i uwzględniania aktywności edukacyjnej w swej karierze świadczy o świadomości tej potrzeby u przedsiębiorców. Należałoby dokładniej jednak poznać ich aktualną aktywność w tym zakresie, skalę uczestnictwa w różnych formach edukacji, także dostępności do e-learningu i blend-learningu, aby móc stwierdzić, na ile konkretni przedsiębiorcy biorą aktywny udział w procesie kształcenia i samokształcenia. Sama świadomość potrzeby w tym zakresie nie jest wystarczająca, jeżeli model kształcenia nie jest wdrażany w konkretnym przedsiębiorstwie.

9. Czynniki memetyczne

W kontekście społecznych uwarunkowań innowacyjności warto odnieść się do memetyki, nauki badającej ewolucję kulturową. Zakłada się, że tak jak w ewolucji biologicznej, jednostką doboru jest gen, tak w ewolucji kulturowej jednostką doboru

jest mem – najmniejsza jednostka informacji kulturowej. W memetyce przyjmuje się założenie, że rozwój kultury wiąże się z rozwojem biologicznym. Richard Brodie uważa, że najlepiej replikują się memy związane z pożywieniem, seksem i bezpieczeństwem. Z punktu widzenia ewolucji biologicznej dostęp do pożywienia, rozmnażanie i unikanie śmierci są bowiem najistotniejsze. W tym kontekście można więc pokusić się o następujące wnioski z analizy wypowiedzi uczestników fokusów:

1. Zapewnienie atmosfery stabilności zatrudnienia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, będzie pozytywnie przekładało się na wymianę informacji, dzielenie się pomysłami oraz kreatywność pracowników. Wszystko to pozytywnie wpływa na poziom innowacyjności firmy. Ponadto te - pożądane punktu widzenia innowacyjności - memy będą się szybko replikować.
2. wspólne spożywanie posiłków (lunch'e korporacyjne lub powrót do stołówek pracowniczych) będzie cementowało kulturę korporacyjną. Organizowanie spotkań korporacyjnych z elementami konsumpcji będzie zatem istotną techniką pomocną w utrwalaniu pożądanych zachowań korporacyjnych np. postaw proinnowacyjnych.
3. warto zastanowić się nad słusznością zakazów obowiązujących w niektórych korporacjach europejskich, dotyczących zawierania formalnych i nieformalnych związków przez pracowników. Przeciwstawić tej koncepcji można podejście japońskie, w ramach którego wewnątrzfirmowe małżeństwa postrzegano bardzo pozytywnie, a nawet je aranżowano. W Japonii uważa się, że taka sytuacja sprzyja rozwojowi firmy. Koncepcja ta sprawdza się także w świetle memetyki. Istnienie tej szczególnej więzi pomiędzy pracownikami firmy/korporacji będzie sprzyjać replice memów korporacyjnych.

Zidentyfikowane czynniki memetyczne odnoszą się przede wszystkim do uznania faktu, iż są to czynniki interakcyjne (będące interakcją różnych czynników powiązanych z kultura organizacji i związkami firmy z szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym), metaczynniki i kompetencje powiązane z metarefleksją osobniczą[174].

[174] Szerzej omówiono to zagadnienie we Wnioskach i rekomendacjach.

5. WNIOSKI I REKOMENDACJE

5.1. WNIOSKI

Analiza przeprowadzonych badań na temat społecznych determinantów przedsiębiorczości innowacyjnej upoważnia do sformułowania ogólnych wniosków i wskazania rekomendacji do dalszych działań projektowych i wdrożeniowych.

1. Przeprowadzenie badań jakościowych okazało się być, z punktu widzenia merytorycznego, zasadne i celowe, gdyż możliwe było:
   - opracowanie badań typu *desk research*, identyfikujących różnorodne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw w oparciu o dane z literatury przedmiotu (polskiej i międzynarodowej) oraz najnowsze badania empiryczne nad tym zagadnieniem.
   - wygenerowanie najważniejszych determinantów innowacyjnej przedsiębiorczości, zarówno tych, które są uświadamiane i bezpośrednio wskazywane przez przedsiębiorców, jak i tych czynników, które pozostają niedostępne ich świadomej analizie (tzw. czynniki latentne, memetyczne), ale o istnieniu których można wnioskować pośrednio na podstawie opisowych wypowiedzi osób badanych.
2. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż główne determinanty innowacyjnej przedsiębiorczości mają charakter interaktywny, są splotem powiązanych ze sobą czynników, tworzących wielowymiarową przestrzeń. Oznacza to, iż proces innowacji (zarówno na etapie odkrycia, jak i wdrożenia myśli innowacyjnej w przedsiębiorstwie) jest na ogół uwarunkowany współwystępowaniem kilku czynników (a przynajmniej często więcej niż jednego)[175], które - poprzez fakt, że zaistniały w bliskim

[175] Każdy z tych czynników ma określoną intensywność, która w badaniach ilościowych mogłaby być nazwana wielkością (wartością) czynnika - mierzalną (nawet na skali ilorazowej). W badaniach jakościowych możemy mówić jednak jedynie o czynnikach w znaczeniu zmiennych nominalnych lub co najwyżej porządkowych (np. dane przedsiębiorstwo pod względem poziomu innowacyjności jest innowacyjne lub nie jest, jest bardziej lub też mniej innowacyjne od porównywanego z nim innego przedsiębiorstwa, dany czynnik jest identyfikowany przez badanych lub nie jest, badani mają świadomość ważności danego czynnika lub jej nie mają). Może to stwarzać pozory statycznej przestrzeni zmiennych, podczas gdy przestrzeń ta jest wielowymiarowa. Fakt ten mógłby być jednak uchwycony dopiero przy zastosowaniu pomiarów wartości tych czynników (w badaniach ilościowych) i statystycznego odtworzenia modelu tej przestrzeni (np. poprzez skalowanie wielowymiarowe czy

sąsiedztwie czasowym w danej przestrzeni (w danej organizacji, przedsiębiorstwie) – oddziałują o wiele silniej niż sekwencja pojedynczych czynników, następujących kolejno po sobie w dłuższym czasie. Reprezentacja przestrzeni zmiennych, będących determinantami przedsiębiorczości nie powinna być więc opisywana przez ich sumę, ale przez iloczyn (w sensie logicznym), czyli interakcję tych czynników[176].

3. Najczęściej w badaniach teoretycznych i empirycznych identyfikowane są takie społeczne determinanty przedsiębiorczości, jak: czynniki polityczne, ekonomiczne, finansowe, kulturowe, organizacyjne i psychologiczne. Badacze identyfikują na ogół te determinanty jako listę zmiennych kategorialnych (klasyfikacja) (ang. *list, listing, categories*), które mają znaczenie w efektywnym wprowadzaniu innowacji w firmie[177]. Czynniki te traktowane są powszechnie jako wyizolowane, pojedyncze zmienne, poukładane (ze względu na przyjęte kryterium kategoryzacji) i tworzące strukturę, której wymiary uzależnione są od liczby przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych (np. kulturowe, psychologiczne, ekonomiczne, organizacyjne itd.). Analiza kategorialna determinantów społecznych innowacyjności wydaje się być niewystarczająca, gdyż nie wychwytuje możliwości kontroli zjawiska współwystępowania pary lub większej liczby tych czynników o określonych ich wartościach w danym, konkretnym czasie (np. w konkretnej fazie rozwoju przedsiębiorstwa lub np. w konkretnej sytuacji podejmowania decyzji strategicznej przez członków zarządu firmy). W badaniach jakościowych dokładniejsze analizy tego

---

inne metody wnioskowania o relacjach i wartościach wektorów zmiennych). W badaniach jakościowych pozostaje nam jedynie opis tych czynników i rekonstrukcja przybliżonego obrazu tej przestrzeni).

[176] Omówienie zasad wprowadzania zmiennych interakcyjnych w badaniach społecznych podkreśla m.in. J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1996. Konieczność wprowadzenia zmiennych interakcyjnych do danego modelu analizy zmiennych zachodzi wówczas, gdy nie jest spełnione założenie, że korelacja między jedną zmienną niezależną (danym czynnikiem determinującym wskaźnik innowacyjności), a zmienną zależną (wskaźnikiem innowacyjności) jest taka sama dla wszystkich wartości drugiej (lub kolejnej) zmiennej (wartości innego lub innych czynników będących determinantami innowacyjności). Zachodzi wówczas sytuacja, kiedy rozpatrywany model czynników determinujących nie jest prostym modelem addytywnym (w którym czynniki oddziałują poprzez proste sumowanie się ich pojedynczych wpływów), ale jest modelem nieaddytywnym, gdzie iloczyn dwóch pojedynczych czynników (tu: czynników determinujących innowacyjność) można (a nawet: należy) traktować jako nowa zmienną (nowy czynnik determinujący) (por. np. str. 362-363).

[177] Wygenerowane w sposób systematyczny już około dziesięć lat temu - np. w analizie: OECD, *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris 1997.

poziomu zaawansowania nie są jednak możliwe do przeprowadzenia. W badaniach ilościowych istnieje chociażby szansa (nawet dla zmiennych nominalnych) analizy czynników (determinantów społecznych), tworzących ze sobą skupienia (klastery). Klastery, jak wiadomo, mają swoją hierarchię i przyciągają konkretny czynnik determinujący zjawisko innowacyjności w określonym momencie (np. w konkretnym czasie w kalendarzu istnienia firmy, czy w konkretnym czasie sekwencji procesu decyzyjnego), dopełniając obraz istniejących już czynników modyfikujących dany stan rzeczy[178].

Szczególnego znaczenia nabiera fakt, iż wszystkie te czynniki charakteryzuje oddziaływanie w warunkach permanentnej zmiany całego otoczenia społecznego, transformacji i wpływu kultury globalizacji i wielokulturowości. Szybkie tempo zmian i permanentny twórczy chaos (zarówno informacyjny, strukturalny, jak i procesowy), utrudniają identyfikację statycznych determinantów (stałych czynników). Jeśli nawet zostają one wyartykułowane, to należy brać pod uwagę ich wewnętrzne zróżnicowanie i interakcyjność powiązań z innymi czynnikami. Istnienie stałych, statycznych, przewidywalnych czynników rozwoju przedsiębiorstwa koresponduje z tradycyjnym rozumieniem rozwoju firmy. Nowoczesna, innowacyjna organizacja otwarta jest bowiem na zmiany i permanentny rozwój. Jej innowacyjność powiązana jest więc ściśle nie tylko z zarządzaniem istniejącą zmianą, ale generowaniem zmian i innowacyjnym przestawianiem procesów powiązanych z kreowaniem i wdrażaniem ustawicznej zmiany. Czynniki, które niedawno były źródłem rozwoju, mogą w danym momencie okazać się niewystarczające, a nawet zgubne dla procesu budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

[178] Łatwiej jest to wykazać w przypadku analizy danych ilościowych (nawet dla czynników na skali nominalnej), stosując chociażby metodę analizy statystycznej, zaliczanej do analiz klasyfikacyjnych – metodę hierarchicznej analizy skupień (ang. *clustering*) (z wykorzystaniem wskaźnika odległości Euklidesowej i obrazu poziomej lub pionowej organizacji skupień w postaci dendrytów). Widać wówczas, które z czynników (determinantów) tworzą ze sobą skupienia i w jakiej kolejności hierarchicznej to następuje (który z czynników jest pierwotny, a które dołączają do niego, a wokół tych ostatnio włączonych grupują się następnie kolejne). Dla zmiennych ilościowych możliwych do opisania na wyższych skalach (np. ilorazowej) podobny efekt można uzyskać stosując np. analizę czynnikową. W przypadku badań jakościowych pozostaje nam jedynie wnioskowanie pośrednie w oparciu np. o założenia klasycznej analizy syndromologicznej (jak w badaniach klinicznych), gdzie czynnik pierwotny może być jedynie zrekonstruowany *ex post*, a nie kontrolowany (manipulowany przez badacza poprzez wpisanie go w plan modelu badania, jak ma to na przykład miejsce w trakcie eksperymentu – naturalnego lub społecznego).

(np. trwanie przy danym modelu produkcji podwozia samochodu, przywiązanie do określonego łańcucha dostaw, czy też wykonywanie usługi na terenie jej geograficznej bliskości z siecią ostatecznych odbiorców). Tak więc można z jednej strony mówić o stałym, niejako uniwersalnym zestawie czynników, determinujących innowacyjność, z drugiej zaś strony – stałość, trwanie, określoność i przewidywalność motywów zmiany jest zaprzeczeniem idei kreatywności i innowacyjności. Wydaje się to być oczywiste z punktu widzenia zarówno rozumienia konkurencyjności, jak i z punktu widzenia mentalnego (czy szerzej; psychologicznego) podłoża procesu innowacji.

3. Społeczne determinanty innowacyjności podlegają z jednej strony zmianom pod wpływem otoczenia zewnętrznego, z drugiej zaś same zmieniają swoją strukturę pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu. Można wiec mówić zarówno o adaptacji (przystosowaniu się do zmian zewnętrznych), jak i akomodacji (wywoływaniu zmian na zewnątrz w związku z wewnętrznymi zmianami, zachodzącymi w organizacji). Adaptacja i akomodacja, poprzez wzajemne interakcje, tworzą zestaw inteligentnych form zachowania się w sytuacji zmiany. Inteligentne zachowanie rynkowe staje się możliwe wówczas, gdy organizacja osiągnęła wystarczający poziom zarządzania wiedzą i uczenia się organizacyjnego. Efektywność zarządzania wiedzą i uczenie się[179], wydają się być nie jednym z szeregu wyizolowanych czynników innowacyjności, ale **metaczynnikiem**, czyli czynnikiem który umożliwia efektywne kierowanie i zarządzanie bardziej elementarnymi[180] czynnikami rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku zarządzania wiedzą innowacyjny charakter ma jej tworzenie. Proces tworzenia wiedzy łączy się z innowacyjnością, gdyż wiedza stanowi podstawę do innowacyjnego tworzenia nowych

[179] Opisywane w literaturze przedmiotu na przykład w kontekście analizy fenomenu organizacji uczącej się,

[180] Bardziej elementarnymi chociażby ze względu na złożoność struktury danego czynnika, konieczność angażowania zestawu kompetencji pracowniczych niezbędnych do wykonania określonej operacji
w procesie wdrażania innowacji, czy też np. tworzącymi proste relacje z innymi czynnikami.

wartości[181]. *Innowację* można w tym kontekście rozumieć jako proces obejmujący wszystkie działania, związane z kreowaniem pomysłu, a następnie jego wdrażaniem, natomiast *innowacyjność* to zdolność organizacji do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji[182]. Te organizacje, które generują wiedzę, a której kwintesencję stanowią innowacje zyskują bardzo silną przewagę rynkową[183]. Powstawanie innowacji dokonuje się najczęściej w procesie rozwiązywania różnego typu problemów natury technicznej, społecznej, organizacyjnej itd. W tym celu wykorzystywane są zróżnicowane elementy tzw. wiedzy jawnej i ukrytej[184]. Proces tworzenia nowej wiedzy dokonuje się poprzez przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną i odwrotnie. Z uwagi na fakt, że wiedza ukryta ma charakter indywidualny i trudno jest ją komunikować intersubiektywnie[185], w udostępnianiu tego typu wiedzy pomocne są metafory i analogie[186]. Do kategorii wiedzy ukrytej zaliczane są także: wgląd, intuicja, czy przeczucia. Często są one wykorzystywane w procesie twórczym do generowania pomysłów. Zdaniem Stasiakiewicza[187] twórczość, rozumiana jako generowanie nowej wiedzy o rzeczywistości (tu: innowacyjność przedsiębiorstwa) może zaistnieć dzięki korzystaniu z wiedzy już istniejącej. Jak zauważa cytowany autor proces tworzenia produktu (innowacji) wymaga generowania wielu „idei pierwotnych" oraz ich wielokrotnej weryfikacji, aż do uzyskania efektu finalnego. Ponadto jeśli ma być spełniony istotny warunek wytworu twórczego – nowości (a nie reprodukcji), innowacja powinna wiązać się z powstaniem nowej wiedzy, która może stać się podstawą do tworzenia kolejnych, unikalnych

[181] M.S. Gertler, *Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context, or the Undefinable Tacitness of Being (there)*, "Journal of Economic Geography" 2003, 3.
[182] A. Pomykalski, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
[183] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
[184] Np. Nonaka wykorzystuje podział na wiedzę dostępną (ang. *explicit knowledge*) i ukrytą (ang. *tacit knowledge*). Pierwsza wyrażana jest w języku formalnym, może być przekazywana, upowszechniana w postaci twardych danych, uniwersalnych zasad, skodyfikowanych procedur, druga zaś jest spersonalizowana, zawarta w jednostkowym doświadczeniu, obejmuje osobiste przekonania, nastawienia, wartości, związana jest z umiejętnościami, a także intuicją i wartościami jednostek. Innowacja pojawia się wówczas, gdy wiedza ukryta i dostępna oddziałują na siebie.
[185] Na przykład w procesie wzajemnego komunikownia się członków danej grupy fokusowej.
[186] Dlatego też w realizowanych fokusach zastosowano te metody (przykładowo: wydobywanie cech firmy innowacyjnej poprzez zastosowanie techniki projekcyjnej (metafora firmy innowacyjnej jako zwierzęcia).
[187] M. Stasiakiewicz, *Proces twórczy jako zdobywanie kompetencji działania*, w: *Twórczość w teorii i praktyce* red. S. Popek, UMCS, Lublin 2004.

rozwiązań. Dlatego też wiedza, która stanowi istotny składnik kompetencji twórczych będzie z jednej strony podstawą innowacyjnych rozwiązań, z drugiej zaś - dzięki innowacji (jako wytworu procesu twórczego), powstanie nowa wiedza. Dlatego też zarządzanie wiedzą i uczenie się organizacyjne mogą być traktowane jako metaczynnik innowacji.

4. Zgodnie z wynikami analiz teoretycznych i badań empirycznych nie istnieje stały, uniwersalny zestaw takich czynników, ale każda organizacja (kultura, państwo, przedsiębiorstwo, osoba) podlega wpływowi innej konfiguracji tych zmiennych, które oddziałują jako spójna, ale specyficzna, unikatowa, zindywidualizowana grupa czynników. Dlatego też o wiele bardziej znaczące z punktu widzenia procesu innowacyjnego wydaje się być wyodrębnienie, zdefiniowanie, opisanie i zmierzenie istniejącego zestawu identyfikowalnych czynników, którym podlega dana organizacja jako indywidualny i specyficzny obiekt w przestrzeni tych zmiennych niż odtwarzanie uniwersalnego (a więc jedynie modelowego) zbioru uniwersalnych czynników innowacyjności. Uniwersalizm, powszechność, algorytmizacja i ujednolicenie są bowiem czynnikami, które same w sobie przeczą idei kreacji, konkurencyjności i inteligentnego zarządzania potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa, Oznacza to w praktyce, że zestaw czynników, a zwłaszcza siła oddziaływania każdego z nich będzie inna, unikatowa dla każdego przedsiębiorstwa, które jest określane jako konkurencyjne czy innowacyjne. Można oczywiście wskazać ogólne grupy czynników determinujących innowacyjność (w ogóle)[188], ale wartości, jakie przybiera każdy z czynników są niepowtarzalne, zarówno w sensie siły oddziaływania na dany obiekt (firmę, osobę), jak i w zestawieniu z przestrzenią czynników, charakterystycznych dla innego obiektu.

5. Przedsiębiorcy mają świadomość presji zmiany, ruchu, czasu, jakości, konkurencyjności, potrzeby inteligentnego i innowacyjnego zarządzania tą zmianą i napływającymi informacjami z szeroko rozumianego otoczenia biznesowego. Wskazują wprost na potrzebę i duże znaczenie, a nawet

[188] O czym wspomniano i co identyfikowano w desk research oraz w badaniu FGI.

konieczność rozwoju innowacyjności i nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

6. Przedsiębiorcy są otwarci na informacje, chętni do współpracy, zaangażowani i względnie kreatywni. Jako osoby różnią się znacznie między sobą pod względem poziomu, niemierzonych, a jedynie obserwowalnych, kompetencji związanych z kreatywnością i twórczym przetwarzaniem informacji. Rozpoznają w większości jednak jedynie część zmiennych, determinujących rozwój ich przedsiębiorstwa, potrafią wiele z nich nazwać (zwerbalizować), a nawet wskazać na powiązania przyczynowe (wnioskować), ale ich świadomość potencjalnych[189] i realnych[190] determinantów innowacyjności wydaje się być ograniczona. Świadczy o tym wskazywanie na najbardziej oczywiste, często stereotypowe, czy wręcz banalne (ze względu na oczywistość ich wpływu) determinanty innowacyjności, przy jednoczesnym pomijaniu (w wypowiedziach) lub - być może nawet - nie zdawaniu sobie sprawy (w trakcie dokonywania operacji umysłowych) z istnienia czynników wpływających na innowacyjność. Stosowanie pogłębionych form wywiadu przez moderatora fokusów miało na celu wykrycie przyczyn braku aktualizacji (wydobycia z pamięci, przywołania, zwerbalizowania, opisania itd.) tych czynników[191]. Uzyskane dane jakościowe upoważniają do stwierdzenia, że <u>część badanych nie uświadamia sobie bardziej złożonych (np. interakcyjnych, nietypowych, występujących rzadziej itp.) uwarunkowań innowacyjności lub, być może,</u> nie aktualizuje i nie przetwarza aktywnie posiadanej (?) wiedzy na ich temat[192].

[189] Tzn. dotyczących wszystkich możliwych czynników sprzyjających innowacyjności, nie tylko tych, które dotyczą tej konkretnej formy i nie tylko tych, które odnoszą się do czasu teraźniejszego (aktualnej sytuacji firmy), ale także tych, które mogłyby podnieść poziom konkurencyjności takiej firmy, jak ta konkretna, w przyszłości lub w innych niż aktualne warunkach.

[190] Tzn. dotyczących tej konkretnej firmy w tym czasie i w aktualnej jej sytuacji rynkowej.

[191] Co jest możliwe poprzez analizę wypowiedzi badanych, będących odpowiedzią na zadane pytania odnoszących się do wskazania przyczyny analizowanych zjawisk (*dlaczego?*), pogłębione ich wyjaśnianie (*jak rozumiesz?*), wskazywanie kierunku relacji (*jakie są powiązania między…? co łączy?*)

[192] Proces aktualizacji tych informacji z systemu wiedzy (umysłu) jest procesem zinterioryzowanym (czyli „uwewnętrznionym, przebiegającym „w głowie" badanego, utajonym), a więc nie podlegającym bezpośredniej obserwacji ani tym bardziej pomiarowi, dlatego możliwe jest, na etapie wyprowadzania wniosków, użycie jedynie trybu przypuszczającego. Rozstrzygnięcie tych kwestii byłoby możliwe, gdyby zastosowano metody analizy właściwe dla sytuacji analizy zmiennych ilościowych (np. poprzez porównywanie wskaźników stosowanych w badaniach z wykorzystaniem paradygmatu pozwalającego badać proces wnioskowania *per analogiam* (czyli: przez analogię) lub rozwiązywania dylematów

7. Główny zidentyfikowany w trakcie badań jakościowych problem, związany z innowacyjnością, to występujące u przedsiębiorców bariery w przetwarzaniu informacji konceptualnych (koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa) na praktyczne działania operacyjne (wdrożenie planu działań rozwojowych w konkretnej firmie). Oznacza to, że pomimo, iż przedsiębiorców charakteryzuje wystarczający poziom kompetencji twórczych[193], nie są oni niekiedy w stanie przejść od fazy poprawnego wnioskowania o czynnikach warunkujących innowacyjność i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa do fazy zastosowania tej wiedzy w praktyce swojej firmy. Wiedza będąca elementem kompetencji twórczych[194] dotyczy m.in.: **metarefleksji** o procesie twórczym[195], zagadnień innowacyjności organizacyjnej (rozumianej jako wytwór procesu twórczego myślenia), barier ograniczających twórcze działania i sposobów ich przezwyciężania, technik twórczego myślenia i narzędzi służących twórczemu rozwiązywaniu problemów, możliwości stosowania zasad grupowego rozwiązywania problemów, a także wiedzy autokreacyjnej i metawiedzy w zakresie rozwijania kompetencji twórczych.

---

decyzyjnych (np. poprzez pomiar takich wskaźników, jak: szybkość decyzji semantycznej, analiza pola znaczeniowego, liczba i rodzaj popełnianych błędów we wnioskowaniu).

[193] Wystarczający poziom kompetencji twórczych oznacza, że badani są w stanie poprawnie wnioskować, wykonywać złożone operacje umysłowe, abstrahować, uogólniać, dokonywać syntezy itp. na złożonym materiale pojęciowym. Ujawniają jednak ograniczenia, które nie pozwalają im przetworzyć wiedzy konceptualnej w taki sposób, aby wykorzystać ją do rozwiązania konkretnych problemów i osiągnięcia celu praktycznego zadania.

[194] Innymi elementami kompetencji twórczych są: składniki **postawy twórczej** w wymiarze poznawczym oraz emocjonalno-motywacyjnym: m.in. otwartość, niezależność, odwaga, spontaniczność, ekspresyjność, zdolność koncentracji, aktywność, elastyczność adaptacyjna i intelektualna, oryginalność, konsekwencja, dominatywność, samoorganizacja, ekspresywność, odporność, wytrwałość, odpowiedzialność, samokrytycyzm, tolerancyjność, wysokie poczucie wartości „ja", samodzielność obserwacji i uczenia się, wyobraźnia wytwórcza, myślenie dywergencyjne, uczenie się rekonstruktywne i przez rozumowanie, aktywność poznawcza, refleksyjność, twórczość konstrukcyjna, werbalna; **umiejętności** – w zakresie: twórczego rozwiązywania problemów z zastosowaniem odpowiednich technik, metod, strategii, grupowego rozwiązywania problemów, dostrzegania i formułowania problemów, analizy, syntezy, uogólniania, kojarzenia, transformowania, integrowania sprawności (poznawczych, emocjonalnych, praktycznych) w rozwiązywaniu problemów dywergencyjnych, **refleksja** – krytyczne myślenie, metapoznanie twórcze (wiedza na temat wiedzy i procesów zachodzących w toku aktywności twórczej), samoświadomość i samowiedza, ocena własnych działań twórczych, twórcza samoocena, refleksja nad celami i wartościami, związanymi z działaniami twórczymi, zob.: A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, SGH, Warszawa 2008.

[195] Wyjaśnia to szczegółowo teoria procesu twórczego, por. przypis 23.

W kontekście kreowania innowacji szczególnie przydatna jest zarówno wiedza specjalistyczna (merytoryczna) z określonej dziedziny, jak i wiedza dotycząca technik twórczego rozwiązywania problemów, a także przełamywania barier (np. stereotypowego spostrzegania), dzięki czemu proces generowania innowacji staje się bardziej heurystyczny, wszechstronny, dający w większym stopniu możliwość wykorzystania potencjału pracowników. Aby proces kreacji przeistoczył się w proces innowacyjnego wdrożenia pomysłu, musi nastąpić synergia (współbrzmienie, współdziałanie) między pomysłem zrodzonym w trakcie procesu kreacji a konkretnym „użyciem" (wykorzystaniem, implementacją, aplikacją) tego pomysłu w realnej (a nie tylko umysłowej, konceptualnej) przestrzeni problemowej (w danej firmie, w konkretnym czasie, w określonym kontekście sytuacyjnym)[196]. Czynnikami sprzyjającymi wystąpieniu tego efektu synergii są na przykład procesy organizacyjnego uczenia się i twórczy klimat, będący elementem kultury organizacyjnej. Jak zauważają Probst i Buchel[197], organizacyjne uczenie się najczęściej opisuje się jako proces, w którym następuje takie przekształcenie wiedzy i wartości, które prowadzi do poprawy rozwiązywania problemów organizacyjnych i zdolności do efektywnego działania[198]. Przeciwstawiane jest temu, co nazywamy uczeniem indywidualnym, głownie ze względu na bardziej złożony i dynamiczny charakter. Proces organizacyjnego uczenia przebiega wówczas, gdy wiedza zostaje przetransformowana z poziomu jednostki na poziom grupy[199]. Solingen i inni twierdzą, że organizacyjne uczenie się obejmuje różne poziomy: indywidualny (kiedy wiedza i zachowania na temat jej zastosowania nabywane są indywidualnie przez konkretne osoby, ponoszące odpowiedzialność za przebieg tego procesu – np. przez tzw. liderów zmiany), zespołowy (podczas którego osoby dzielą się doświadczeniem i wzajemnie inspirują), a następnie organizacyjny (gdy

[196] Por. także: M. Stasiakiewicz, Proces twórczy jako zdobywanie kompetencji działania, w: Twórczość w teorii i praktyce red. S. Popek, UMCS, Lublin 2004.

[197] Za: N. Thuy Pham, F. W. Swierczek, *Facilitators of Organizational Learning in Design*, "The Learning Organization" 2006, Vol. 13, Issue 2/3, p. 187.

[198] Por.: N. Thuy Pham, F. W. Swierczek, *Facilitators of Organizational Learning in Design*, "The Learning Organization" 2006, Vol. 13, Issue 2/3, p. 187.

[199] J. C. Spender, *Organizational Knowledge, Learning and Memory: The Concepts in Search of a Theory*, "Journal of Organizational Change Management" 1996, Vol. 9, No. 1, pp. 63-78.

wiedza jednostek przekazywana jest na innych uczestników organizacji)[200]. Faktycznie więc, zdaniem badaczy, organizacyjne uczenie sprowadza się do uczenia się jednostek, które nawzajem przekazują sobie wiedzę[201], przy czym można stwierdzić, że organizacja *per se* nie uczy się, uczą się tylko ludzie w organizacji. Jeżeli więc występują problemy związane z synergią wiedzy konceptualnej i działań wdrożeniowych, to można byłoby (ostrożnie, bo jedynie pośrednio) wnioskować, iż problem ten powiązany jest z szeroko rozumianym brakiem efektywnych strategii organizacyjnego uczenia się, np. braku w środowisku osób stymulujących proces zastosowania pomysłu w praktyce (czyli braku liderów zmian w przedsiębiorstwie), nieokreślonych lub błędnie zdefiniowanych procedur organizacyjnego uczenia się (np. nie wiadomo komu, kiedy i gdzie przekazać pomysł), czy choćby braku powiązania efektów wdrożenia innowacji z systemem motywacyjnym (np. nieczytelnych lub wręcz niezdefiniowanych zasad oceny poziomu kreatywności pracowników i stosowanego systemu nagród za zgłoszenie lub wdrożenie pomysłu innowacyjnego)[202].

5.2. REKOMENDACJE

A. Kierunki dalszych badań nad społecznymi determinantami innowacyjności przedsiębiorstw

1. Celowe wydaje się być prowadzenie dalszych badań, zarówno jakościowych jak i ilościowych nad identyfikacją i opisem determinantów innowacyjności. Szczególnie cenne wydaje się być przeprowadzenie badań ilościowych, które pozwoliłyby nie tylko zidentyfikować społeczne czynniki innowacyjności, ale umożliwiłyby rozszerzenie badań o pomiar różnic między obiektami (przedsiębiorstwami, osobami) ze względu na siłę działania czynnika

[200] R. Solingen, E. Berghout, R. Kusters, J. Trienekens, *From Process Improvement*, "Information and Software Technology", 2000, Vol. 42, No. 8, pp. 965-71.
[201] D. M. Kim, *The Link Between Individual and Organization Learning*, "Sloan Management Review", 1993, Vol. 35, No. 1, pp. 37-50.
[202] Problem ten jest tutaj sygnalizowany i wymaga dalszych szczegółowych badań, a proponowana interpretacja nie może być przyjęta jako ostatecznie rozstrzygająca i kompletna.

społecznego, jego rodzaj i charakter ujawnionych związków interakcyjnych danego czynnika z innymi zmiennymi.

2. Szczególnie interesujące może okazać się prowadzenie badań porównawczych nad przedsiębiorstwami, charakteryzującymi się: a/ różnym poziomem innowacyjności, b/ różnym podejściem do poszukiwania źródeł innowacji jako czynnika wzrostu konkurencyjności, c/ różnymi strategiami wdrażania innowacji (z uwzględnieniem różnych rodzajów innowacji: produktowej, usługowej, procesowej itd.) Wartościowe mogą okazać się dalsze analizy jakościowe, zmierzające do odtworzenia: a/ umysłowej reprezentacji procesu innowacyjnego (*jak powstaje innowacja?*), b/ zidentyfikowania stymulatorów i inhibitorów procesu innowacyjnego (np. inhibitorów efektywnego procesu organizacyjnego uczenia się i zarządzania innowacją w przedsiębiorstwie) (jak chociażby identyfikacja czynników utrudniających synergię między pomysłem innowacyjnym, a jego wdrożeniem i efektywnym nim zarządzaniem).

3. Badania porównawcze powinny być uzupełniane analizami typu *case study* i propagowaniem tzw. najlepszych praktyk biznesowych (ang. *the best business practices*)[203]. Bieżące śledzenie najlepszych rozwiązań, twórczych i konkurencyjnych inicjatyw, strategii i technik biznesowych może wspomóc proces propagowania wiedzy powiązanej ze strategią biznesową, a więc wzmocnić jedno z najsłabszych ogniw polskiej przedsiębiorczości: umiejętność powiązania potencjału intelektualnego ze skutecznymi strategiami wdrażania innowacyjnego pomysłu w celu podniesienia wartości i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niektóre z tzw. najlepszych praktyk są uniwersalne i mogą być zastosowane w wielu branżach i w różnych regionach geograficznych. Niektóre zaś nie są łatwo transferowalne, ale dostarczają

[203] Por. pionierskie badania polskie w tym zakresie, prowadzone przez zespół pod kierunkiem prof. dr hab. K. Rutkowskiego w ramach projektu: *Najlepsze praktyki biznesowe a potrzeby interesariuszy przedsiębiorstw w Polsce"* w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej. Przyjęto, że „*najlepszymi praktykami mogą być zarówno koncepcje, modele, procesy, procedury, które stały się podstawą odniesienia sukcesu we współczesnym, podlegającym dynamicznym i nieprzewidywalnym zmianom, biznesie, i które mogą być dla innych firm praktykami godnymi naśladowania, zaś ich identyfikacja, poznanie i wdrożenie mogą być niezbędnym warunkiem przetrwania i możliwości konkurowania na współczesnym rynku*" (K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki biznesowe a potrzeby interesariuszy przedsiębiorstw w Polsce,* w: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Materiały ogólnokolegialnej konferencji Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie*, Leszno, 21-22 września 2007, str. 41.

najnowszej wiedzy o źródłach sukcesu firm, powiązanych z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań. Inicjatywa ta powinna być powiązana z jednoczesnym wdrożeniem programu ochrony własności intelektualnej firmy, aby projekt wzorowania się na najlepszych praktykach biznesowych nie zagrażał firmom innowacyjnym – nie osłabiał ich potencjału poprzez ujawnianie strategii biznesowych[204] . Analizy typu *case study* można traktować jako model badawczy, pozwalający identyfikować przestrzeń zmiennych (w tym: determinantów społecznych), które mogą być poddane szczegółowej analizie w ramach badań ilościowych.

4. Odtworzenie czynników determinujących poziom innowacyjności przedsiębiorstw może nastąpić w ramach różnych modeli identyfikacji przyczynowej:

- poprzez ich wylistowanie i badanie zgodności przedstawicieli firm co do ważności ich wpływu (w ogóle lub w konkretnej firmie),
- poprzez nakłonienie przedstawicieli firm do samodzielnego wskazania i uporządkowania macierzy tych czynników (jako ważnych dla innowacyjności w ogóle i jako znaczących dla innowacyjności konkretnej firmy). Identyfikacji czynnika powinien towarzyszyć pomiar siły jego wpływu na obiekt i na inne czynniki, wchodzące w interakcję.

B. Aplikacja wyników badań w celu podniesienia poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw

1. Cenne i konieczne jest wdrażanie projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości, nie tylko projektów inwestycyjnych, ale także projektów o charakterze społecznych, psychologicznym, kulturowym, których celem będzie stymulacja zmiennych osobowościowych, kulturowych, organizacyjnych, odpowiedzialnych za podniesienie poziomu kreatywności i innowacyjności

[204] Por. podjęte badania polskie w tym zakresie, prowadzone przez zespół pod kierunkiem prof. dr hab. K. Rutkowskiego w ramach projektu: *Najlepsze praktyki biznesowe a potrzeby interesariuszy przedsiębiorstw w Polsce"* w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej. Przyjęto, że „*najlepszymi praktykami mogą być zarówno koncepcje, modele, procesy, procedury, które stały się podstawą odniesienia sukcesu we współczesnym, podlegającym dynamicznym i nieprzewidywalnym zmianom, biznesie, i które mogą być dla innych firm praktykami godnymi naśladowania, zaś ich identyfikacja, poznanie i wdrożenie mogą być niezbędnym warunkiem przetrwania i możliwości konkurowania na współczesnym rynku*" (K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki biznesowe a potrzeby interesariuszy przedsiębiorstw w Polsce,* w: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Materiały ogólnokolegialnej konferencji Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie*, Leszno, 21-22 września 2007, str. 41.

w określonym przedsiębiorstwie. Projekty te mogą wykorzystywać osiągnięcia w zakresie realizacji projektów edukacyjnych, ukierunkowanych na stymulację rozwoju kompetencji, kreatywnego myślenia i aktywizacji zespołów projektowych. Szczególnie wartościowe z punktu widzenia stymulacji innowacyjności mogą być działania ukierunkowane na podnoszenie efektywności przedsięwzięcia (ang. *task roles*), trening podsuwania pomysłów i sugerowania określonych zadań, monitorowanie postępów prac projektowych (wdrożeniowych), efektywne poszukiwanie i przetwarzanie danych oraz trenowanie ról związanych z utrzymywaniem ciągłości pracy zespołu (ang. *maintenance roles*)[205]. W zakresie treningu kompetencyjnego cenne mogą okazać się wskazówki, sugerowane przez psychologów, stosujących metody aktywizacji i podnoszenia poziomu kompetencji w projektach zarządzania potencjałem kompetencyjnym menedżerów oraz osób o szczególnych potrzebach edukacyjnych[206]. Wśród głównych kierunków wspierania myślenia innowacyjnego i kreatywności w zarządzaniu należałoby przede wszystkim sugerować stymulowanie m.in. myślenia twórczego, twórczego rozwiązywania problemów, umiejętności posługiwania się technikami heurystycznymi, rozwoju osobowości twórczej i świadomej postawy innowacyjnej – w oparciu o metodykę treningów i warsztatów.

2. Celowe jest także wdrażanie projektów międzykulturowych (międzybranżowych, międzynarodowych), których celem byłby transfer wiedzy, transfer kompetencji i wdrażanie tzw. najlepszych praktyk nie tylko w zakresie stymulacji innowacyjności i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, ale także w zakresie stymulacji kompetencji i rozwoju potencjału kompetencyjnego poszczególnych osób i zespołów projektowych.

---

[205] Zgodnie z sugestiami ekspertów projektujących efektywne treningi zespołów do spraw wdrażania nowych przedsięwzięć (por. np. R. Kesling, *Project Management- An International Perspective*, Mc Millan Business, London 2000, s. 108-109.

[206] Szczegółowo zagadnienia te zostały umówione przez autorki niniejszego opracowania m.in. w pracach: B. Mazurek-Kucharska, *Edukacja ustawiczna i poradnictwo zawodowe w ramach programów pomocowych dla osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem,* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 2005, 1, str. 13-34; A. Wojtczuk-Turek, *Czynniki kształtowania postawy twórczej a efektywność przedsiębiorstwa,* w: *Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*, red. K. Makowski, WSP, Warszawa 2005; A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Zastosowanie warsztatów i treningów psychologicznych w edukacji ekonomistów, ,* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 2005, 1, str. 55-72; A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Teoretyczne i metodyczne przesłanki stymulowania kreatywności menedżerów,* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 2006, 3, str,89-112. Por. także wskazówki zawarte w pracach: P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i* zasady, PWE, warszawa 1992; M. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000; T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Felberg SJA, Warszawa 2001; K. Brocławik, *Model efektywnej grupy inwentycznej,* w: *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*, red. A. Tokarz, UJ, Kraków 1993.

3. Realizacji projektów zarówno o charakterze badawczym, jak i aplikacyjnym powinny podejmować się interdyscyplinarne, a najlepiej międzykulturowe grupy eksperckie, składające się z doświadczonych specjalistów z różnych dziedzin i środowisk (naukowych, biznesowych i twórczych).

C. Rekomendacje dla przedsiębiorców

1. W zakresie kultury organizacyjnej:

- przyjęcie w misji przedsiębiorstwa jako kluczowych wartości: innowacyjności i kreatywności,
- promowanie wśród pracowników indywidualizmu, wzmacnianie niezależności, autonomii, niwelowanie dystansu władzy przy jednoczesnym budowaniu szacunku dla autorytetów i managementu,
- kształtowanie przychylnych postaw wobec twórczości, przejawiania inicjatywy, zaangażowania i współdziałania oraz wzajemnej pomocy i wsparcia w sytuacji wystąpienia jakichkolwiek problemów z realizacją zadania,
- kreowanie postaw otwartości na zmiany, zachodzące w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa, ale także wzmacnianie postaw proinnowacyjnych
- spostrzeganie zmiany jako szansy na rozwój i uczenie się nowych wzorców zachowania biznesowego,
- gotowość do przyjmowania innowacji już istniejących (np. zakup gotowych rozwiązań, patentów), budowanie relacji biznesowych z szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym oraz z potencjalną i realna konkurencją,
- wdrażanie idei „uczestnictwa", czyli angażowanie jak największej grupy pracowników do zespołów zadaniowych, dzięki czemu możliwa będzie interdyscyplinarna dyskusja dotycząca identyfikowania i definiowania problemów firmy, usprawniania jej funkcjonowania (innowacje procesowe) oraz generowania nowatorskich rozwiązań (innowacje produktowe),
- niwelowanie barier utrudniających innowacyjność (bariery finansowe, organizacyjne, proceduralne, społeczne i psychologiczne – mentalne),

- kreowanie twórczego klimatu, stanowiącego sumę interaktywnych czynników o charakterze psychologicznym, społecznym, organizacyjnym,
- wzmacnianie zasobów przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę do generowania i wdrażania innowacji (kapitał ludzki, społeczny, innowacyjny),
- realizowanie idei organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, co będzie sprzyjać procesom innowacyjnym (tworzeniu wiedzy).

2. W zakresie zarządzania kapitałem ludzkim:

- heurystyczność i elastyczność w zakresie stylu zarządzania kapitałem ludzkim, stosowanie do: pracownika, sytuacji (styl partnerski zakładający partycypację pracowników w podejmowaniu decyzji),
- indywidualizacja warunków realizacji zadań, zwłaszcza tych zadań, które mogą być realizowane w sposób nieszablonowy (nie wymagający zastosowania algorytmów), heurystyczny,
- opracowywanie i wdrażanie mechanizmów motywacyjnych dla pracowników podejmujących działania twórcze. Kształtowanie systemu motywacji pracowników, który umożliwi pozostawanie w przedsiębiorstwie pracowników o największym potencjale intelektualnym,
- mniejszy nacisk na działania kontrolne i hamujące spontaniczność pracowników podejmujących działania twórcze, stwarzanie warunków swobody i niezależności,
- opracowywanie systemu rozwoju kompetencji twórczych w ramach szkoleń i oddziaływań coachingowych, zarówno w odniesieniu do kadry zarządzającej, jak i pracowników na stanowiskach specjalistów,
- prowadzenie działań coachingowych mających na celu przygotowywanie kadry zarządzającej do: podejmowania ryzyka, zarządzania zmianą, działania w warunkach niepewności, szybkiego reagowania w złożonych, nieprzewidywalnych sytuacjach, radzenia sobie z sytuacjami kryzysu, a także oswajanie ze złożonością,

wzmacnianie elastyczności poznawczej, emocjonalno-motywacyjnej i w zakresie funkcjonowania społecznego,

- zwiększanie zdolności pracowników do wykonywania różnorodnych ról i zadań zawodowych (a przez to stwarzanie okazji do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności) poprzez stosowanie strategii elastyczności funkcjonalnej (swobodne przemieszczanie pracowników do rozmaitych zadań),
- wdrażanie polityki zarządzania talentami. Podejmowanie działań zmierzających do identyfikowania pracowników, których zachowania wyróżniają się przedsiębiorczością, wyrażoną jako proaktywność (dokonywanie zmian), innowacyjność i skłonność do podejmowania ryzyka (stawiania czoła wyzwaniom),
- dbałość o odpowiedni zasób kadrowy. W przypadku braku ekspertów, dobór osób o szerokich, uniwersalnych kompetencjach i dużym potencjale twórczym, a także wyposażonych w tzw. elastyczne umiejętności, które pozwolą im na swobodne realizowanie różnych zadań i podejmowanie rozmaitych form aktywności, w tym działań innowacyjnych,
- płaskie struktury, niski stopień formalizacji, mała liczba procedur w obrębie zarządzania ludźmi.

3. W zakresie finansowania:

- zabezpieczenie środków na wdrażanie innowacji i rozwój przedsiębiorstwa – przekazywania określonej (kilku- lub kilkunastoprocentowej wartości zysku na cele innowacyjne w ramach wyodrębnionego funduszu),
- zabezpieczenie środków na nagrody (finansowe i pozafinansowe) dla twórczych pracowników.

4. W zakresie organizacji:

- powoływanie komórek organizacyjnych, zajmujących się opracowywaniem innowacji (działy badawcze),

- stwarzanie warunków organizacyjnych (miejsce, zasoby wspomagające tworzenie koncepcji) dla zespołów pracujących nad innowacjami,
- zapewnianie swobodnego obiegu informacji dzięki optymalnym sieciom komunikacyjnym,
- elastyczność struktury i dopasowywanie jej do sytuacji wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie,
- organizowanie sesji problemowych służących diagnozie aktualnych problemów w firmie, analizie i formułowaniu strategii związanych w wprowadzeniem nowych rozwiązań, prezentacji i wymianie poglądów przez pracowników z różnych działów,
- współpraca z ośrodkami naukowymi (stała oraz okazjonalna-projektowa),
- prowadzenie dla pracowników działań informacyjnych, komunikujących ich o wprowadzaniu zmian (rozszerzenie znaczenia działań public relation w zakresie tzw. *internal communication*).

Wszystkie proponowane rekomendacje dla przedsiębiorstw powinny jasno wynikać z przyjętej strategii przedsiębiorstwa innowacyjnego oraz jego misji, kultury organizacyjnej i zasad współżycia biznesowego. Powinny być więc zindywidualizowane i dostosowane do potrzeb, możliwości i planów rozwojowych **konkretnego** przedsiębiorstwa innowacyjnego.

6. ANEKS

Tabela 3 : Diagnoza jakościowa identyfikacji społecznych determinantów innowacyjnej przedsiębiorczości na podstawie danych empirycznych.

Prace rysunkowe uczestników fokusów

Transkrypcje dyskusji

6.1. Tabela 3 : Diagnoza jakościowa identyfikacji społecznych determinantów innowacyjnej przedsiębiorczości na podstawie danych empirycznych.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
1.	kultura organizacyjna przedsiębiorstwa	tak	**A kultura organizacji na przykład ?** • Ponieważ wprowadzenie pewnych zasad i procedur pozwala funkcjonować przedsiębiorstwu jak dobrze naoliwiony mechanizm, przez to jest bardziej konkurencyjne i bardziej innowacyjne (Poznań 5.12, godz. 19.30) • Patrząc z kolei po klientach, z którymi współpracujemy, są 2 sposoby działania dużych korporacji. Jeden sposób to jest sposób, który my sobie nazywamy *korporacja kołnierzyków,* gdzie wszyscy w korporacji są bardzo sztywni i mówią do siebie per *pan,* gdzie wszystko jest służbowo. Drugi model, gdzie wszyscy są na luzie. Do kierownika nie mówi się *szanowny panie kierowniku,* ale *słuchaj Tomek*, ale i tak temu kierownikowi oddaje się szacunek. Ja widzę te dwa modele. I innowacji sprzyja ten model per *Tomek.* (Warszawa 5.12, godz. 17.00) • …myślę, że chodzi o coś więcej, gdyż należy utrzymać kulturę w firmie na pewnym określonym poziomie. (Warszawa 5.12 godz. 19.30)	• Poznań 5.12, godz. 19.30 • Warszawa 5.12, godz. 17.00 • Warszawa 5.12 godz. 19.30	Czynnik ten jest rzadko artykułowany „wprost”, raczej należy o nim wnioskować z kontekstu wypowiedzi niż na podstawie poszczególnych fragmentów dialogu.
2.	wpływ otoczenia biznesowego	tak	• Musi się rozwijać – to się będzie rozwijał. Jeżeli coś go do tego przymusi. Czy konkurencja, czy rynek. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30	Sporadyczne wypowiedzi na ten temat, brak szerszego, ponadindywidualnego spojrzenia na problem uwarunkowań

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
					innowacyjności w kontekście otoczenia biznesowego danej firmy.
3.	transfer wiedzy w ramach organizacji	tak	• Zarządzanie pracownikami w mojej firmie jest problemem, nie w stosunkach międzyludzkich, ale akurat taka jest specyfika działania firmy, że pracownicy wykonują dużo czynności sami, w sensie: są samodzielni bardzo na swoim stanowisku i codziennie zdobywają wiedzę związaną z klientami; problemem jest przekazywanie tej wiedzy. Jest tej wiedzy bardzo dużo, w ciągu jednego dnia informatyk potrafi zdobyć bardzo dużo informacji i później gdy ktoś próbuje zastąpić tego poprzedniego, musi się dużo napocić i przejść tą samą drogę. (Poznań 5.12, godz. 19.30) • Nie będą sobie przekazywać wiedzy, tak trudno jest sobie przekazać wiedzę… (Poznań 5.12, godz. 19.30)	• Poznań 5.12, godz. 19.30	Niska świadomość znaczenia tego czynnika dla rozwoju i innowacji firmy. Brak przykładów konkretnych rozwiązań w tej dziedzinie.
4.	czynnik konieczności rozwoju	tak	**Co bardziej napędza rozwój państwa firm?** • Inwestycje i poszerzenie działania a nie konkurencja. • Utrzymanie się na rynku. • Podwyższenie jakości. • Tylko jak konkurent źle stoi i idzie po kosztach. • Długo nie pójdzie po kosztach. • Długo nie, bo to jest kwestia wykupienia przedsiębiorstwa. (Katowice 4.12., 19.30). • Musi się rozwijać – to się będzie rozwijał. Jeżeli coś go do tego przymusi. Czy konkurencja, czy rynek. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30	Rozwój jest traktowany przede wszystkim jako sytuacja wymuszona przez otoczenie zewnętrzne firmy.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
5.	transfer wiedzy między przedsiębiorstwem a otoczeniem biznesowym (import myśli innowacyjnej w celu jej wykorzystania w firmie)	tak	**A w kontekście porównania Polski z Unią Europejską jaka jest wasza opinia** • Trudno powiedzieć, bo trzeba by najpierw wiedzieć, jak się prowadzi w Unii. Jak Unię znam z wycieczek turystycznych, to trudno powiedzieć jak się tam firmę prowadzi. (Poznań 5.12, godz. 19.30) **Ale z tego co słyszeliście, nie wymagam takiej wiedzy empirycznej dotyczącej prowadzenia firmy w Unii Europejskiej.** • Z tego co słyszy, to w Unii Europejskiej w ogóle jest wszystko za darmo, więc tam wszystko prosto się robi, a w Polsce jest strasznie ciężko ale wydaje się że przynajmniej *zakup* jest troszeczkę lepszy. Jeżeli chodzi o działalność gospodarczą podatki są prostsze, niższe chociaż nie zawsze ale to nie jest najważniejsze. Koszty pracy są pewnie niższe, patrzę co tutaj najbardziej doskwiera przedsiębiorcom. • Myślę że w Unii samo otwarcie firmy jest łatwiejsze niż u nas, jeśli chodzi o sprawy otwarcia firmy - idą do jednego urzędu i załatwiają wszystko. • Tak samo też dofinansowania (Poznań 5.12, godz. 19.30) • Z tego co ja wiem, tak przynajmniej mi mówili, chyba w Holandii, czy w Belgii ktoś zakłada firmę, dostaje książkę z przepisami i to od lat funkcjonuje; w Anglii przepisy funkcjonują stabilnie przez lata, u nas w Polsce się przepisy praktycznie z dnia na dzień zmieniają i mogę nawet nie wiedzieć, że muszę dokonać zmian i mogę być ścigany przez urząd skarbowy, nie wiedząc że musze cos tam odprowadzać i to jest problem. (Poznań 5.12, godz. 19.30)	• Poznań 5.12, godz. 19.30	Niska świadomość możliwości transferu wiedzy z otoczenia, zwłaszcza spoza Polski. Niski poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości europejskiej i światowej, stereotypizacja sądów.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
6.	transfer wiedzy między przedsiębiorstwem a otoczeniem biznesowym (eksport myśli innowacyjnej)	tak	• U nas to jest organizowanie szkoleń dla klientów, prowadzenie dla nich serwisu. (Poznań 5.12, godz. 19.30)	• Poznań 5.12, godz. 19.30	Niski poziom wiedzy o możliwości transferowania wiedzy na zewnątrz celem stymulacji rozwoju wewnętrznego i edukacji otoczenia biznesu.
7.	świadome zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie	tak	• Jeśli chodzi o zarządzanie zmianą, to myślę, że chodzi o coś więcej, gdyż należy utrzymać kulturę w firmie na pewnym określonym poziomie. Trzeba dostosować ludzi, dobrać ludzi typowo kreatywnych. To jest pojęcie szersze. (Warszawa 5.12 godz. 19.30) • Myślę, że firma innowacyjna to firma, która systematycznie wprowadza zmiany. Mogą to być nawet drobne zmiany, ale systematyczne. Wejść w rytm, żeby coś ciągle zmieniać. Taka kultura zmiany. (Warszawa 5.12 godz. 19.30)	• Warszawa 5.12 godz. 19.30	Zmiana traktowana jako utrzymanie obecnego poziomu, raczej jako aspekt wymuszonej adaptacji. Brak konkretnych przykładów efektywnego zarządzania zmianą.
8.	czynnik konkurencji między firmami	tak	**Jako jeden z elementów dynamiki wymienili też państwo konkurencyjność. Co dla państwa oznacza konkurencyjność? Czym jest dla państwa konkurencja?** • Zależy od branży. • Nie zawsze może jakość, ale szybkość. (Katowice 4.12., 19.30). • Konkurencja to jest walka o ograniczone zasoby. W zależności, na jakim rynku dana firma działa. Jeśli chce coś sprzedać, to na danym rynku można sprzedać ograniczoną ilość dóbr, więc konkurencja polega na tym, żeby sprzedać ich więcej niż pozostali. Szybciej, taniej. To są jedne z	• Katowice 4.12., 19.30 • Warszawa 5.12, godz.19.30 • Katowice 4.12., 19.30	Konkurencyjność spostrzegana jako element rywalizacji i walki. Brak przykładów wykorzystania czynnika konkurencji jako pozytywnego stymulatora innowacji i rozwoju.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			elementów konkurencji.(Warszawa 5.12, godz.19.30) **Każde przedsiębiorstwo ma chyba jakichś konkurentów. Jakie relacje łączą państwa z tymi konkurencyjnymi przedsiębiorstwami? Jak to wygląda?** • Różnie. Z niektórymi jest bardziej walka na zasadzie ja tobie pod górkę, a z drugiej strony lepiej trzymać z konkurentem, jeżeli jest ich mało. (Katowice 4.12., 19.30). • Konkurencja jest zawsze trudna. (Katowice 4.12., 19.30). • Konkurencja jest zawsze konkurencją. (Katowice 4.12., 19.30). **Podsumowując – trochę państwo współpracują z tą konkurencją, ale w niedużym stopniu i raczej jako podwykonawcy, kiedy już nie ma innej możliwości.** • Dokładnie. • Jest zagrożenie monopolem w tym momencie. (Katowice 4.12., 19.30). **Jakieś inne innowacyjne produkty w państwa firmach?** • U mnie to cała linia technologiczna nowa, podpatrzona u konkurencji zresztą (Katowice 4.12., 19.30).		
9.	świadome zarządzanie czasem i kontrola presji czasu	tak	• *(fragment dialogu między uczestnikami)* Brak czasu najczęściej, co? • Chyba tak. …(Katowice 4.12., 19.30). • Podobnie jest i u nas. Dużo pieniędzy włożonych w inwestycje, wszystkie na raz i nie ma czasu, żeby	• Katowice 4.12., 19.30	Niska świadomość znaczenia czynnika czasu w zarządzaniu, zwłaszcza innowacyjnym. Brak

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			nad jednym się skupić. Przeinwestowane jest w tym momencie i wszystko niszczeje …(Katowice 4.12., 19.30).		konkretnych przykładów efektywnego zarządzania czasem.
10.	obecność lidera zmian w przedsiębiorstwie	nie			Brak wypowiedzi, które wskazywałyby na obecność lidera zmian w przedsiębiorstwie (człowieka mającego takie zadanie), wskazywana jest – w innym miejscu – duża rola właściciela (menedżera) jako stymulatora zmian.
11.	świadomość obecności prostych czynników stymulujących innowacyjność obecnych w szeroko rozumianym otoczeniu (świat, Europa, kraj, miasto)	tak	• Na pewno można zmienić cykl produkcji. Są firmy, które wypłynęły na tym, ze udało im się skrócić cykl produkcyjny (Warszawa 5.12, godz. 19.30)	• Warszawa 5.12, godz. 19.30	Niska świadomość tego czynnika, pojedyncze przykłady w wypowiedziach, ale bez głębszej refleksji czy szerszego kontekstu.
12.	świadomość obecności prostych czynników stymulujących innowacyjność obecnych w badanym przedsiębiorstwie	tak	• Inwestycje i poszerzenie działania, a nie konkurencja. • Utrzymanie się na rynku. • Podwyższenie jakości. • Tylko jak konkurent źle stoi i idzie po kosztach. • Długo nie pójdzie po kosztach. • Długo nie, bo to jest kwestia wykupienia przedsiębiorstwa. (Katowice 4.12., 19.30). • Musi się rozwijać – to się będzie rozwijał. Jeżeli coś go do tego przymusi. Czy konkurencja, czy	• Katowice 4.12., 19.30	Zachowania adaptacyjne, strategie zachowawcze..

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			rynek. (Katowice 4.12., 19.30).		
13.	świadomość obecności złożonych czynników interakcyjnych stymulujących innowacyjność w szeroko rozumianym otoczeniu (świat, Europa, kraj, miasto)	tak	• (Polacy) znajdą zawsze takie rozwiązania, na które nikt inny by nie wpadł. (Katowice 4.12., 19.30). • Polak potrafi. (Katowice 4.12., 19.30). **Czy jest jakaś kultura, typ kultury organizacyjnej, który sprzyja innowacji?** • Myślę, że do końca nie można tego powiedzieć (Warszawa 5.12, godz. 19.30) **A od czego zależy w takiej firmie jak wasza?** • Od ludzi, pomysłów, od szybkości tej dynamiki, przenoszenia pewnych pomysłów na grunt rzeczywisty. Czerpania wzorców, obserwowania otoczenia, dostosowywania się do tego otoczenia.(Poznań 4.12., godz. 19.30) • Nie wyciągamy wniosków. (Warszawa 5.12, godz.19.30) • Mi się wydaje, że w dużym stopniu zależy od popytu na rynku, czy rozwijają się klienci jak np. w przypadku mojej firmy można zaobserwować, że jeśli klienci firmy rozwijają się dynamicznie to tym samym nasza firma. Bo dużo więcej kupują. I to pozwala nam na to, żeby inwestować i się rozwijać. (Poznań 4.12., godz. 19.30) • To jest właśnie wada firm polskich, że nie obserwują historii firm, które tą drogę już przeszły. (Warszawa 5.12, godz.19.30) • Przez najbliższe dwa lata pewnie będzie troszkę gorzej, ale później będzie lepiej. To widać po tej konsolidacji na rynku, to w tym momencie jest to naturalny element, który powoduje że firmy	• Katowice 4.12., 19.30 • Warszawa 5.12, godz. 19.30 • Poznań 4.12., godz. 19.30 • Warszawa 3.12, godz. 19.30	Częściowa stereotypizacja (głownie w odniesieniu do cech Polaków), niski poziom metarefleksji.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			optymalizują swoją pracę, następują zwolnienia, bardziej firmy koncentrują się na sobie niż na tym co jest na zewnątrz. Jest trochę więcej pieniędzy, nikt nie myśli o tym żeby robić coś innowacyjnego.(Warszawa 3.12, godz. 19.30)		
14.	świadomość obecności złożonych czynników interakcyjnych stymulujących innowacyjność w badanym przedsiębiorstwie	tak	• Od ludzi, pomysłów, od szybkości tej dynamiki, przenoszenia pewnych pomysłów na grunt rzeczywisty. Czerpania wzorców, obserwowania otoczenia, dostosowywania się do tego otoczenia.(Poznań 4.12., godz. 19.30)	• Poznań 4.12., godz. 19.30	Sporadyczne wypowiedzi.
15.	świadomość obecności prostych czynników hamujących innowacyjność w szeroko rozumianym otoczeniu (świat, Europa, kraj, miasto)	tak	• Kiedyś współpraca z zagranicznymi kontrahentami czy nawet u nas była w ogóle trudna, bo Polska była uważana za fragment Afryki. Załatwienie pewnych rzeczy jak płatności, ubezpieczenie eksportu, było bardzo trudne. Dzisiaj się okazuje, że jest tak samo albo nawet niżej niż na Zachodzie.(Warszawa 4.12, godz. 19.30) • W moim przypadku ponieważ był bardzo duży zakup mechanizmów stojących, jeżdżących itd. Na co otrzymałam dotacje i bardzo duża była bariera: Urząd Marszałkowski (Katowice 4.12, godz. 17) • Z jednej strony Polacy kombinują jak mogą, więc są innowacje, a z drugiej strony mentalność …(Katowice 4.12., 19.30). • To słabe państwo, państwo ma słabych urzędników.(Poznań 4.12, godz.19.30) • Chociażby struktury rządowe, czynnik ludzki w strukturach rządowych, to jest bardzo istotna rzecz, polityka. (Katowice 4.12, godz.17.00) • Coś siedzi w tych ludziach, że tam ciężko przebrnąć przez to wszystko.	• Warszawa 4.12, godz. 19.30 • Katowice 4.12, godz. 17 • Katowice 4.12., 19.30 • Poznań 4.12, godz.19.30 • Warszawa 5.12, godz. 19.30 • Poznań 5.12, godz. 19.30 • Warszawa 5.12, godz. 17.00	Częściowa stereotypizacja, głównie analizowanie poprzez konkretne przykłady, niski poziom metarefleksji.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			• Niezależnie, czy to jest starszy urzędnik czy młodszy, tylko *proszę poczekać,* albo tu rubryczkę, albo dodatkowy papierek. • *Nie widzi pani, że jem teraz śniadanie?!* • Teraz tak nie ma. • Jest! Zwłaszcza w bankach. • W Urzędzie Skarbowym. (Warszawa 5.12, godz. 19.30) **Pan mówi, że są bardzo konserwatywni – czy to jest specyfika pana branży?** • Nie. Ja się nie skupiam na branży, tylko może te roczniki … **A jakie to są roczniki?** • Powiedzmy 50-te. • No, no. (śmiech). • Jak się do kogoś przychodzi – dlaczego ty robisz tak, jak można tak? Bo my zawsze tak robiliśmy. Taka odpowiedź. Można coś zmienić, ale po co? … (Katowice 4.12., 19.30). • Także bałagan, np. w ZUS. (Warszawa 5.12, godz. 19.30) • W praktyce to wygląda tak, że w zależności od tego do którego się urzędu zadzwoni w ramach nawet jednego miasta, to jest różna interpretacja tego samego przepisu i właściwie tak nie jest się pewnym. (Poznań 5.12, godz. 19.30) • To nie chodzi skąd ta niekompetencja wynika, tylko po prostu jest, my się zwracamy nie do ministerstwa, nie do jakichś tam wyższych instancji tylko do tego biednego urzędnika który nic nie może, ale to on siedzi przy tym biurku i to z nim rozmawiamy. (Poznań 5.12, godz. 19.30) • Aparat wykonawczy, sądowniczy i windykacyjny.		

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			(Poznań 5.12, godz. 19.30) • Poza tym są braki w informacji. 99% moich problemów wynikało z tego, że pani w okienku po prostu źle mnie poinformowała. • Dokładnie tak. W Warszawie, w różnych dzielnicach jest zupełnie inna interpretacja przepisów. Nie wiadomo jak jest, co załatwić. (Warszawa 5.12, godz. 17.00)		
16.	świadomość obecności prostych czynników hamujących innowacyjność obecnych w badanym przedsiębiorstwie	tak	• U mnie kadra inżynierska to po prostu beton, o który można rozbijać głowę. Niestety. (Katowice 4.12., 19.30). • My się borykamy z nierzetelnością kontrahentów, tzn. odbiorców. Wydaje mi się, że na Zachodzie, na stabilnym rynku jest lepiej niż u nas.(Warszawa 4.12, godz. 19.30) **Konserwatyzm personelu, problemy z komunikacją. Czy jeszcze coś?** • Obawa przed zwolnieniem, czyli utrata etatu. Obawa przed innowacyjnością. • Coś nowego ludzi zawsze hamuje. (Katowice 4.12., 19.30). • Są klienci starszej daty, którzy nie lubią innowacji i chcieliby, żeby wszystko było jak do tej pory. Nie zgadzają się na to, mimo, że mają jakieś zakłady, które produkują super nowoczesne produkty, ale pewne rzeczy wolą załatwiać po staremu (Poznań 5.12, godz. 19.30)	• Katowice 4.12., 19.30 Warszawa 4.12, godz. 19.30 • Poznań 5.12, godz. 19.30	Stereotypizacja, ujawnianie zachowań obronnych.
17.	świadomość obecności złożonych czynników interakcyjnych hamujących innowacyjność obecnych	tak	• Na pewno bariery wejścia na rynek są dużo większe. Nie twierdzę, że w Polsce jest łatwo. Ze względu na to, że nasza technologia stoi na dużo niższym poziomie niż firmy zagraniczne. Licencje,	• Warszawa 5.12, godz.19.30 • Warszawa	Poczucie frustracji, braku szans, małych możliwości w Polsce w porównaniu z UE.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
	w szeroko rozumianym otoczeniu (świat, Europa, kraj, miasto)		które my możemy kupić, są na Zachodzie wycofywane, bo są przestarzałe, bo przecież nikt nie będzie się pozbywał dojnej krowy. (Warszawa 5.12, godz.19.30) • Jesteśmy w UE i jest straszna dezinformacja na ten temat. Unia daje nam możliwości. Możemy rozwijać swoje przedsiębiorstwa. Natomiast jest brak informacji, gdzie, od kogo, ale nie można tego wykorzystać. Możliwości są, natomiast nie do wykorzystania.(Warszawa 5.12, godz. 17.00)	5.12, godz. 17.00)	
18.	świadomość obecności złożonych czynników interakcyjnych hamujących innowacyjność w badanym przedsiębiorstwie	tak	**Czy państwo napotkali w swoich firmach przy wprowadzaniu innowacji jakieś bariery? Może np. nie udało się wprowadzić jakiejś innowacji?** • Zaangażowanie personelu, zwłaszcza tego najniższego. (Katowice 4.12., 19.30). **A pod jakim względem zaangażowanie personelu?** • Dlaczego mamy pracować tak, jak myśmy całe życie pracowali tak a nie inaczej? • I się przyzwyczaili. • Ten konserwatyzm. (Katowice 4.12., 19.30). • Często jest tak, że ktoś ma jakiś pomysł, który mógłby wypalić. Natomiast jest kilka poziomów w firmie i nie ma odpowiedniej komunikacji miedzy tymi poszczególnymi szczeblami, ludzie nie wiedzą o co chodzi i buntują się przeciwko temu. (Katowice 4.12., 19.30). • Często tak bywa w momencie, kiedy ta góra nie rozmawia z dołem. Oni cos sobie wymyślą, ale nie powiedzą dlaczego to zrobić, do czego to doprowadzi, jakie to da efekty. (Katowice 4.12.,	• Katowice 4.12., 19.30	Brak przykładów rozwiązania tego problemu. Zwracanie uwagi na inercję i mechanizmy obrony przed zmianą.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			19.30).		
19.	zachowania adaptacyjne szeroko rozumianego otoczenia biznesowego związane ze świadomością zachodzących zmian	nie			
20.	zachowania adaptacyjne badanego przedsiębiorstwa związane ze świadomością zachodzących zmian	tak	• Umiejętność dopasowania się. (*po narysowaniu węża jako metafory*) (Katowice 4.12., 19.30). • Narysowałam kameleona. Potrafi się dostosować do każdych warunków. (Warszawa 5.12, godz. 19.30) • Innowacyjność wymaga ciągłego myślenia i podejścia do zmian. Kameleon potrafi się dostosować do otoczenia.(Warszawa 4.12, godz. 19.30) • Kameleon. Oczy dookoła głowy. Rozgląda się, widzi świat ze wszystkich stron. I oczywiście potrafi się znakomicie dopasować do otoczenia. (Katowice 4.12., 19.30). • Ja narysowałem małpę, dlatego że chodzi mi o jej zwinność, elastyczność, zdolność pokonywania przeszkód, trudno ją zatrzymać. (Warszawa 4.12, godz. 19.30) • Narysowałem szczura ze względu na jego zdolność adaptacji i dostosowania się.(Warszawa 5.12, godz. 19.30) • Jak już słyszę że czterech, pięciu sześciu klientów mówi o czymś to aha to już trzeba to wprowadzić na czas. (Poznań 5.12 godz. 19.30)	• Warszawa 5.12, godz. 19.30 • Warszawa 5.12, godz. 19.30 • Warszawa 4.12, godz. 19.30 • Poznań 5.12 godz. 19.30	Głównie adaptacja i dostosowanie się. Podkreślanie znaczenia elastyczności, ale rzadziej.
21.	zachowania akomodacyjne szeroko rozumianego otoczenia biznesowego związane ze świadomością	nie			

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
	zachodzących zmian				
22.	zachowania akomodacyjne badanego przedsiębiorstwa związane ze świadomością zachodzących zmian	tak	• Firma innowacyjna to firma, która będzie kreowała rynek, kreowała potrzeby.(Warszawa 5.12, godz. 19.30) • Istotne będzie zaoferowanie czegoś nowego, co może wręcz wykreować nowy rynek.(Warszawa 4.12, godz. 19.30)	• Warszawa 5.12, godz. 19.30 • Warszawa 4.12, godz. 19.30	Bardzo mało wypowiedzi, bark przykładów konkretnej akomodacji.
23.	aktywna aktualna antycypacja przyszłości i przewidywanie kierunku zachodzących zmian przez szeroko rozumiane otoczenie biznesowe	nie			
24.	aktywna aktualna antycypacja przyszłości i przewidywanie kierunku zachodzących zmian przez badane przedsiębiorstwo	nie			
25.	występowanie przypadków błędnej antycypacji przyszłości i nietrafne przewidywanie kierunku zachodzących zmian przez szeroko rozumiane otoczenie biznesowe	tak	• Czasem nie da się przewidzieć pewnych rzeczy (Katowice 4.12, godz. 17.00)	• Katowice 4.12, godz. 17.00	Stereotypizacja, brak konkretnych przykładów wystąpienia zjawiska i efektywnego rozwiązania problemu.
26.	występowanie przypadków błędnej antycypacji przyszłości i nietrafne przewidywanie kierunku zachodzących zmian przez badaną firmę	tak	• Było inne założenie a okazuje się, że … (Katowice 4.12., 19.30)	• Katowice 4.12., 19.30	Sporadyczne wypowiedzi. Brak konkretnych przykładów wystąpienia zjawiska i efektywnego rozwiązania problemu.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
27.	aktywne zarządzanie wiedzą przez otoczenie biznesowe	nie			
28.	aktywne zarządzanie wiedzą przez badane przedsiębiorstwo	nie			
29.	tworzenie wiedzy ogólnej w otoczeniu biznesowym	nie			
30.	tworzenie wiedzy ogólnej w badanym przedsiębiorstwie	tak	**A inwestycje w ludzi – to co na przykład?** • Szkolenia. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30	Tylko aspekt szkoleniowy, sporadycznie.
31.	kreowanie pomysłów przez szeroko rozumiane otoczenie biznesowe	nie			
32.	kreowanie pomysłów przez badane przedsiębiorstwo	nie			
33.	wdrażanie pomysłów przez otoczenie biznesowe	nie			
34.	wdrażanie pomysłów przez badane przedsiębiorstwo	nie			
35.	zarządzanie antycypacyjne (kreowanie przyszłości) widoczne w działaniach otoczenia biznesowego	nie			
36.	zarządzanie antycypacyjne (kreowanie przyszłości) widoczne w działaniach badanego przedsiębiorstwa	nie			
37.	posiadanie narzędzi służących wdrażaniu innowacyjnych	tak	• Także powiedzmy, to jest doganianie świata. Kierunek jest też wytyczony, bo np., jeśli kupujemy	• Poznań 4.12., godz. 19.30	Pojedyncza wypowiedź.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
	pomysłów w badanym przedsiębiorstwie		jakieś super nowoczesne technologie, rozwiązania, czy nowoczesne maszyny badawcze … to powiedzmy to też już jest robienie tego, co robią światowe koncerny, jakby firmy przodujące.(Poznań 4.12., godz. 19.30)		
38.	stosowanie konkretnych technik eliminacji barier we wdrażaniu innowacji w badanym przedsiębiorstwie	nie			
39.	działania podejmowane w celu podnoszenia poziomu kompetencji kreatywnych (innowacyjności) pracowników	nie			
40.	stosowanie metod indywidualnego rozwiązywania problemów innowacyjnych	nie			
41.	stosowanie metod zespołowego rozwiązywania problemów innowacyjnych w przedsiębiorstwie	tak	• Może być struktura macierzowa… Tworzy się zespoły do wykonania konkretnego zadania. (Warszawa 4.12, godz. 19.30)	• Warszawa 4.12, godz. 19.30 • Katowice 4.12., 19.30	Pojedyncza wypowiedź.
42.	elastyczność	tak	• Może okazać się, że będziemy mogli obecną sytuację dopasować. Chodzi mi o elastyczność (Katowice 4.12., 19.30). • Ja mam też węża, nie dlatego, że podglądałem, ale dlatego, że wąż zrzuca skórę. Potrafi się jakoś dostosować. Jest giętki. (Katowice 4.12., 19.30). • Ja mam wiewiórkę. Zwierze jest gibkie, zwinne i lubi zbierać. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30	Elastyczność jako dopasowanie, adaptacja.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
43.	twórczy klimat organizacji	nie			Brak wypowiedzi wprost, można jedynie pośrednio wnioskować.
44.	wzajemne przekazywanie sobie wiedzy przez pracowników	tak	• Od niedawna dyrektor wymyślił, że będziemy się spotykać rano. Jeden odpowiada za tą działkę, inny jest mechanik, automatyk. Siedzimy i jest przepływ informacji. I teraz jest tak, jak powinno być. Każdy ma swoje problemy, rozwiązujemy je, można szybciej zareagować na problemy i to działa. (Katowice 4.12., 19.30). • Spotykamy się codziennie rano, obgadujemy i wysyłamy ludzi w odpowiednie miejsca. To jest fajna rzecz, bo można podzielić pracę. (Katowice 4.12., 19.30). • Musi być też chęć zespołu na wdrożenie czegoś. Jeżeli tylko jedna osoba jest przekonana, że to będzie super rozwiązanie, a inni maja wątpliwości, to trzeba ich przekonać. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30	Spotkania pracownicze z inicjatywy zarządu. Brak innych form, przykładów wystąpienia.
45.	system motywacyjny powiązany z kreowaniem i wdrażaniem innowacji	tak	• **A inwestycje w ludzi – to co na przykład?** (…) Motywacja. Człowiek, jak jest motywowany chętniej pracuje, wymyśla lepsze rzeczy. Chce mu się przede wszystkim. **Czyli motywacja prowadzi do pomysłu.** • Tak. (Katowice 4.12., 19.30). **A czy przedsiębiorca może coś zrobić, żeby tą innowacyjność rozwijać w tym swoim pracowniku?** • Motywować.	• Katowice 4.12., 19.30 • Warszawa 3.12, godz. 17.00 • Warszawa 4.12 godz.17.00	Stereotypy i powierzchowne sądy. Niski poziom świadomości na temat narzędzi efektywnego motywowania w procesie innowacyjnym.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			• Zapewnić szkolenia i drugiej strony system motywacyjny, czyli premie, konkursy. Ścieżka kariery. To ludzi motywuje, żeby wiedzieć do czego dąży. (Katowice 4.12., 19.30). **Co nam jeszcze hamuje twórczość?** • Lenistwo. (Warszawa 3.12, godz. 17.00) • W naszej firmie istnieje tzw. polityka motywowania do kreatywności, bo jeżeli zarząd widzi i stosuje taką politykę - jeżeli coś wymyślisz dobrego, co przyniesie korzyść firmie to my Cię tutaj widzimy i premiujemy w jakiś sposób. To jest to pewien wyraz polityki motywowania. (Warszawa 4.12 godz.17.00)		
46.	korzystanie przez przedsiębiorstwo z formuły implementacji najlepszych praktyk biznesowych	nie			
47.	realizacja wewnątrz firmowych projektów edukacyjnych	tak	• Szkolenia. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30	Pojedyncza wypowiedź.
48.	staże, praktyki i delegowanie pracowników w celu poznania najlepszych praktyk	nie			
49.	realizacja projektów innowacyjnych przez badane przedsiębiorstwo	tak	• Ja brałam udział w takim projekcie, który miał doprowadzić do ujednolicenia standardów. Było kilka osób wydelegowanych, miały reprezentować resztę, ale to do końca nie jest tak. Każdy ma swoje inne zdanie i nigdy nie jesteśmy w stanie doprowadzić do tego, żeby każdy był zadowolony.	• Katowice 4.12., 19.30	Sporadyczne wypowiedzi o wspólnych przedsięwzięciach. Jedyna wypowiedź dotycząca wprost

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			Zawsze pojawi się ten ktoś, kto powie, że powinno być inaczej. (Katowice 4.12., 19.30).		aktualizacji tego czynnika.
50.	realizacja projektów międzybranżowych przez badane przedsiębiorstwo	tak	**A czy taki pozytywny lobbing w waszej branży ma miejsce?** • Znaczy jak użyte jest słowo lobbing? **Np. że stowarzyszenie branżowe** • Tak że na przykład jesteśmy w grupie firm, która zajmuje się branżą, na przykład hutniczą, że jesteśmy w czymś co się nazywa dolina hutnicza i to jest grupa zrzeszająca jakichś 50 parę gmin z terenu polskiej branży hutniczej. Te firmy zajmują się na zmianę szkoleniem młodzieży, osób które kiedyś będą pracować w przemyśle hutniczym i jakimiś nowymi technologiami i tak dalej. Pod tym względem tak, ale nie wydaje mi się żeby cos takiego mogło dostać pieniądze od państwa. **Więc czyli jest jakaś współpraca z konkurencją?** • To jest współpraca, która jest wymuszona przez klienta, bo klienci założyli to stowarzyszenie i dostawcy, jakby samo przez się muszą tam należeć, bo wiadomo fajnie wygląda jak się jest na liście czegoś takiego. Ale to jest wymuszone przez klientów, to nie jest typowa współpraca. (Poznań 5.12, godz. 19.30)	• Poznań 5.12, godz. 19.30	Termin lobbing nie jest zrozumiałe. Współpraca jako przymus.
51.	realizacja projektów międzykulturowych przez badane przedsiębiorstwo	tak	• Współpracujemy z koncernami typu Scania, Leyland, Daimler Chrysler i to jest koszmar. Procedura goni procedurę. Jest tak, że na szczeblu szefa produkcji coś tam się uzgadnia. Departament jakości mówi, że nie, projektant też mówi, że nie, kontrola mówi, że jest źle wykonane,		Raczej współpraca niż wspólne projekty.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			produkcja, że dobrze. Idzie reklamacja, bo dziurka jest w dokumentacji… Oni wiedzą, że te procedury są nieżyciowe, nie do przejścia, że są zbędne. Pociąga to za sobą szereg dziwnych, nerwowych działań, zupełnie niepotrzebnych.(Warszawa 4.12, godz. 19.30)		
52.	współpraca z ośrodkiem badawczo-rozwojowym	tak	• Myśmy mieli okazję z Instytutem Metali Nieżelaznych pracować. Chcieliśmy nowy gatunek wyprodukować i oni trochę myśli technicznej do tego też włożyli. **Czy to jest jakiś ośrodek wspierania innowacji, czy to jest placówka badawcza?** • To jest jednostka badawcza, tam specjaliści są tego formatu. (Katowice 4.12., 19.30). • Moja firma współpracuje z Politechniką Warszawską (…) i wprowadzenie czegoś nowego to są straszne koszty. (Warszawa 5.12, godz.19.30) **Czy państwo korzystają z jakichś ośrodków wspierania innowacyjności albo z jednostek badawczo-rozwojowych? Czy gdyby państwo szukali wsparcia, to wiedzieliby państwo gdzie szukać? Czy są w państwa rejonie takie instytucje?** • Agencja Rozwoju Lokalnego jest. • Po uczelniach specjalistycznych. (Katowice 4.12., 19.30). • Właśnie te badania i rozwój to są bardzo niedoceniane rzeczy. Coś, czego brakuje w polskich firmach. Prawdopodobnie ze względu na duże koszty, które się z tym wiążą, a nie przynoszą efektu od razu. • Albo nie przynoszą nigdy.	• Katowice 4.12., 19.30 • Warszawa 5.12, godz.19.30	Na ogół negatywne wrażenia z tych kontaktów. Wskazywanie na wysokie koszty. Niska świadomość możliwości efektywnej współpracy.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			• Zwiększenie sprzedaży powinno przynieść efekt praktycznie od razu, a badania i rozwój po kilku latach. • Albo w ogóle. (Warszawa 5.12, godz. 19.30) **Ktoś jeszcze współpracował z takimi instytucjami albo z naukowcami w zakresie innowacyjności? Innowacyjności produktowej, procesowej, marketingowej.** • My współpracujemy z Akademią Ekonomiczną, ale trochę w innym zakresie. Od czasu do czasu prowadzimy takie wykłady, celem otwarcia oczu studentom, uświadomienia na temat rynków finansowych, technik sprzedaży, psychologii sprzedaży. (*Odpłatnie*). Celem może później pozyskania pracowników. (Katowice 4.12., 19.30). **A ci państwo, którzy współpracowali. Jak oceniacie – pozytywnie, negatywnie?** • Raczej pozytywnie. • Ja byłam w Agencji Rozwoju Lokalnego w Sosnowcu, potrzebna mi była porada prawna, dotycząca podstaw prawnych firmy, powiedzieli mi, że tam jest prawnik, który służy pomocą przedsiębiorcom. Umówiłam się z panem, pan powiedział, że się przygotuje, ale ta pomoc była taka marginalna. Więc stwierdziłam, że w tym zakresie nie bardzo mogą mi pomóc. Myślałam o pozyskaniu środków unijnych również, myślałam o pozyskaniu środków na szkolenia, ale żebym mogła pozyskać takie środki z Europejskiego Funduszu Społecznego – ale nie pozyska tych środków przedsiębiorca, tylko są to instytucje pozarządowe. Musiałabym najpierw otworzyć		

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			stowarzyszenie, np. doradców finansowych, jakiekolwiek, bo poprzez stowarzyszenie możemy pozyskiwać środki na szkolenia. • To jest właśnie polski (…). Nie da się. Trzeba się mocno nakombinować. (Katowice 4.12., 19.30).		
53.	korzystanie przez przedsiębiorstwo ze wsparcia indywidualnych ekspertów zewnętrznych	nie			
54.	czynniki ekonomiczno-prawne, mające wpływ na innowacyjność	tak	• Pozyskanie środków finansowych. W naszym kraju jest to bardzo trudne. (Katowice 4.12., 19.30). **Czy któryś z tych czynników jest najważniejszy dla innowacyjności firmy? Czy jest czynnik, który jest niezbędny i konieczny?** • Inwestycje. • Żeby można inwestować w to wszystko, to trzeba mieć pieniądze. (Katowice 4.12., 19.30). • Często u nas zmieniają się przepisy. (Warszawa 5.12., godz. 19.30) • (aby zdobyć finanse trzeba) Spółdzielnię założyć. • No i właśnie. Wszędzie trzeba najpierw cos tam stworzyć, żeby cokolwiek uzyskać. (Katowice 4.12., 19.30). • Ale to jest bariera rozwoju takich bardzo mikrofirm, kiedy nawet dobry pomysł opiera się o śmieszne pieniądze. Ale w danym momencie są to duże pieniądze do zdobycia i jeżeli jest pomoc można startować dalej. Natomiast w pewnym momencie źródła finansowania się pojawiają, ale to już skala	• Katowice 4.12., 19.30 • Warszawa 5.12., godz. 19.30) • Poznań 4.12., godz. 19.30) • Warszawa 3.12, godz. 17.00	Temat bardzo absorbujący badanych, przywiązują do niego dużą wagę. Niezadowolenie z systemu prawnego, podatkowego.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			obrotu firmy musi być na tyle istotna, że inne strony, szczególnie Banki jak widzą, że firma przyrasta to, że może być dobrze. Ale na początku to jesteś za mały, poczekaj. To się da zrobić w przyszłości. Tak to mniej więcej wygląda.(Poznań 4.12., godz. 19.30) • Różna interpretacja przepisów.(Warszawa 5.12., godz. 19.30) ***Jeśli chodzi o czynniki które utrudniają, to co utrudnia zmiany, innowacje, kreatywność?*** • Wydaje mi się że pieniądze. • Brak stabilności. ***Stabilności w jakim sensie?*** • Stabilności rynku jako takiego, stabilności przepisów, odnośnie kredytów, podatków. (Warszawa 3.12, godz. 7.00)		
55.	współpraca z samorządem lokalnym w zakresie innowacji	nie			**!**
56.	współpraca z lokalna społecznością i organizacjami w zakresie innowacji	tak	**Korzystali państwo kiedyś ze wsparcia jakichś instytucji? Nie chodzi mi o kredyty, ale np. z PARP-u? Czy w ogóle państwo kojarzą, że istnieją takie instytucje?** • Nie ! • Myśmy korzystali ze studentów, którzy mieli akurat swoje pomysły. Chodziło o graficzne rozwiązania. Uczelnie nam podsyłały jakichś zdolnych studentów. (Katowice 4.12., 19.30). • Swego czasy firma złożyła wniosek do fundacji (…), to jest taka fundacja, która zajmuje się aparaturą medyczną, diagnostyczną. Parę razy udało się wywalczyć jakieś środki. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30 • Poznań, 4.12, godz.19.30 • Warszawa 4.12, godz. 19.30 • Warszawa 5.12., godz. 19.30	Niska świadomość możliwości współpracy, brak wiedzy o otoczeniu i możliwościach wsparcia.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			A państwo mają poczucie, czy jest mała wiedza, średnia, duża na temat tych instytucji wspierających, pozyskiwania funduszy na różnego rodzaju innowacje? • Duża firma może sobie zatrudnić kogoś, kto będzie to załatwiał. Stać ich będzie na to, poza tym prawdopodobnie dużo tych środków będą pozyskiwać co jakiś czas. Tak jak gminy na przykład. Natomiast taki średni czy mały przedsiębiorca nie zatrudni osoby, która będzie tylko tym mu się zajmowała, bo nie wyrobi finansowo. Więc wydaje mi się, że takie doradztwo, żeby Polacy chcieli pozyskiwać te środki unijne, powinni mieć profesjonalne doradztwo i to nie doradztwo za pieniądze. Wydaje mi się, że super rozwiązaniem, w rolnictwie państwo sobie z tym poradziło. Bo każdy rolnik ma dostęp do specjalisty, który nawet pomoże mu wniosek wypełnić. Ale nie ma doradztwa nie za pieniądze. (Katowice 4.12., 19.30). • Jak nastąpiła możliwość pozyskiwania pieniędzy z UE to powstały firmy, jak grzyby po deszczu, które nie wiem jak teraz, ale na początku zbijały ogromne pieniądze i było powiedziane, że jeżeli ten wniosek będzie tak wypełniony, to gwarancja. Ile z tych firm miało tak naprawdę te fundusze? I dlatego myślę, że to jest taki troszeczkę negatywny odzew w społeczeństwie. Gdyby faktycznie powstało coś, co świadczy usługi za darmo, to może by się odblokowało. Na razie to się kojarzy z wyzyskiwaniem przedsiębiorców. (Katowice 4.12., 19.30). • To, co mnie najbardziej denerwuje, to jest		

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			bezduszność Urzędów Skarbowych, bo niektóre zupełnie nie czują biznesu. Ja mam prawo popełnić błąd, mam prawo ten błąd poprawić a na pewno nie powinienem być z tego tytułu przesuwany z wiarygodnego podatnika na mniej wiarygodnego podatnika. I to jest pod specjalnym nadzorem. To jest pierwsza rzecz. Druga rzecz to mamy zupełnie niedopasowany pogląd do Urzędów Skarbowych do zarabiania.(Poznań, 4.12, godz.19.30) • Przede wszystkim ten system pracy, tych urzędów. To znaczy nie wiem jak Urząd Skarbowy, ale ZUS np. sposób porozumiewania z nimi. To jest też bardzo ważny problem w przypadku mojej firmy. Myślę, że w większości ludzie ci nie mają dostępu do poczty mailowej, czyli ja korzystając tylko z maili i skanując dokumenty chcę coś szybko przesłać, załatwić. Nie mogę. Musze iść na fax, którym moja firma się nie posługuje, iść do firmy zaprzyjaźnionej, może mi ktoś w tym ZUSie odbierze. Można dostać szału. Tu te urzędy jeszcze odstają. Mimo, że składki są ogromne. (Poznań, 4.12, godz.19.30) • Za chwilę może zmienić się pani, która interpretuje przepisy…(Warszawa 4.12, godz. 19.30) • Łapówkarstwo.(Warszawa 5.12., godz. 19.30) • Znacznym utrudnieniem jest u nas zmienność przepisów w wielu sferach. Najgorsze są te zmiany uderzające w podatki, finanse, bo to destabilizuje długofalowe myślenie. (Warszawa 4.12, godz. 19.30)		
57.	korzystanie z procedur patentowych	tak	• Nam się udało wprowadzić całkowicie innowacyjny system wspomagający pieczenie potrawy. Został on przez nas opatentowany. Przyniosło to niesamowity efekt, dlatego że sprzedając jakiś	• Warszawa 4.12, godz. 19.30	Pojedyncze przykłady korzystania z procedur patentowych.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			wyrób w tym systemie podwoiliśmy sprzedaż.(Warszawa 4.12, godz. 19.30) **U innych państwa? Jaka część zysków jest inwestowana w innowacje?** • Jest to znaczna część. U nas to się wiąże z opłatami patentowymi. To jest taka branża, gdzie patenty są niezbędne. Jeśli się czegoś nie opatentuje, to za chwilę ktoś to skopiuje. To jest kilkanaście tysięcy złotych miesięcznie na same patenty. Do tego się dolicza koszty działu, który na to pracuje, to może dojść do połowy zysków. Jest to istotny wydatek.(Warszawa 4.12, godz. 19.30)		
58.	tworzenie clusterów przez przedsiębiorstwa w otoczeniu badanej firmy	tak	**Czy zetknęliście się ze słowem *klaster*?** • Różne koncepcje. **A jeśli chodzi o innowacje?** • Nie spotkałem się. (Warszawa 4.12, godz.19.30) **Klaster to przedsiębiorstwa działające na terenie geograficznym współpracujące ze sobą, bardzo często współpracujące z instytucjami naukowymi… Najbardziej znana jest Dolina Krzemowa. Czy z takim znaczeniem się zetknęliście?** • Tak. Ja się spotkałam, bo czytałam jak składałam o dofinansowanie z Unii. Mam takie przemyślenie, że bardzo trudno jest współpracować z organizacjami, ośrodkami badawczymi z uczelni. Nie jest to tak, że te ośrodki nie mają żadnego dorobku, ale jest tak, że ten dorobek jest oderwany od rzeczywistości. Jest taki akademicki. Nasze próby współpracy kończą się niemocą z ich strony	• Warszawa 4.12, godz. 19.30 • Warszawa 3.12, godz. 17.00	Niska świadomość na temat pojęcia klaster w zakresie współpracy różnego typu instytucji na danym obszarze.. Sporadyczne przykłady rozumienia samego terminu cluster. Stosunkowo wysoki poziom wiedzy na temat pojęcia cluster w zakresie IT.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			ze względu na brak środków. (Warszawa 4.12, godz. 19.30) • Tematem mojej pracy magisterskiej z chemii było syntezowanie jakichś związków, które wymyślił sobie profesor, opisać ich własności. Kompletnie nikomu do niczego to nie było potrzebne. W USA, gdybym był na chemii i miał taką pracę napisać, zgłosiłoby się 13 firm i powiedziało, że mają problem z tym i tym, to profesor by mnie zapytał, co wybieram… To jest proste. (Warszawa 4.12, godz. 19.30) ***Teraz się często mówi takie słowo „klaster”?*** • Klaster? Nie wiem co to • Najbardziej mi się z komputerami kojarzy (Warszawa 3.12, godz. 17.00)		
59.	wejście do clusteru przez badane przedsiębiorstwo	nie			
60.	istnienie wyodrębnionego budżetu na działalność innowacyjna w badanej firmie	nie			
61.	zarządzanie informacją w firmie (stopień zbiurokratyzowania)	tak	**A mówi się czasami, że na zachodzie, w państwach UE jest łatwiej prowadzić firmę niż w Polsce. Co państwo o tym myślą?** • Biurokracja jest mniejsza. • Z tego, co wiem, bo koleżanka była teraz w Anglii, tam funkcjonują firmy, w których nie zatrudnia się pracowników, tylko otwierają własną działalność – to była jakaś firma, która handlowała gazetami i robiła jakiś sort – i tam większość pracowników ma założoną własną działalność gospodarczą. Poszła do biura, kilkanaście minut i firma założona. Natomiast u nas to nie byłoby możliwe. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12., 19.30 • Warszawa 5.12, godz. 19.30 • Katowice 4.12, godz. 17.00	Krytyka biurokracji.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			• Jak mierzyć współpracę? W tonach materiału, który sobie przesyłamy? (Katowice 4.12., 19.30). • Jesteśmy przywiązanie do papierków strasznie.(Warszawa 5.12, godz. 19.30) • Czasem robi się telekonferencje, czaty z osobami z wyższego szczebla i wtedy każdy może zadać pytanie. (Katowice 4.12., 19.30). • Że nie liczy się pomysł tylko ilość dokumentów złożonych i to jest przerażające.(Katowice 4.12, godz. 17.00)		
62.	klimat interpersonalny w firmie	tak	• Każdy powinien czuć się częścią projektu, doceniony, też odpowiedzialny, że jak coś źle zrobi. (Katowice 4.12., 19.30). • Więcej swobody dla pracowników, to mu pozwala na większą innowacyjność. (Katowice 4.12., 19.30). • Ale z drugiej strony bardzo istotna jest komunikacja wzajemna, bo każdy musi znać cel i go akceptować. (Poznań, 4.12., godz. 19.30) • Dla mnie innowacyjną sprawą, gdy przyszedłem do firmy i wprowadziłem coś, co ściągnąłem z Zachodu, a mianowicie spotkania i swoboda wypowiedzi. Nie ma być tak, że ja jako dyrektor mówię to i to i wszyscy mają tak robić, bo jestem najmądrzejszy, tylko bez konsekwencji żadnych ma prawo powiedzieć, co sądzi o tym. Rodzaj takiego okrągłego stołu, gdzie siada zarząd i wszyscy pracownicy. I faktycznie to pomagało. (Warszawa 4.12, godz. 19.30) • Solidność i rzetelność, to też się liczy w firmie.(Warszawa 5.12, godz.19.30)	• Katowice 4.12, godz. 19.30 • Warszawa 4.12, godz. 19.30 • Warszawa 5.12, godz.19.30	Preferowanie klimatu swobody, braku formalizmów, wolności sądów i wypowiedzi.
63.	styl przywództwa w badanym przedsiębiorstwie	tak	• Ale może być źle rządzona i będzie gburowaty szef to ludzie zaczną przechodzić do innej firmy. Żeby	• Katowice 4.12., 19.30	Preferowanie stylu partnerskiego, ale

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			nie wiem ile pieniędzy, to nie będzie innowacyjna. (Katowice 4.12., 19.30). **…jak generalnie powinna wyglądać innowacyjna firma i jak to jest u państwa?** • Władza nie scentralizowana. • Na zasadach partnerskich.(Katowice 4.12., 19.30). • Bo brak przywódcy, brak tego, co łamie te lody na początku a dopiero za tym idzie masa, jest szczególnie istotne dla zbudowania jasnej linii rozwoju. Bo jak się już ma tą wizję i rozwój to ludzie, jeżeli rozumieją, do czego dążymy i chcemy sobie ich do tego zjednać to rzeczywiście tworzy się taka silna masa krytyczna, która pozwala błyskawicznie tą firmę popchnąć do przodu. (Poznań, 4.12., godz. 19.30) • To jednak właściciel musi wiedzieć, w jakim kierunku firma ma zmierzać, bo wydaje mi się, że pracownicy sami z siebie - to tak niekoniecznie im zależy. Oni chcą, ale muszą mieć wytyczony kierunek. (Poznań, 4.12., godz. 19.30) • Wina jest w tej górze. • Bo jakąś załogą zrobi się ileś tam. Jak się ciągnie wszystkie sroki za ogon … • Zarządzanie. (Katowice 4.12., 19.30). • Natomiast jest ten czynnik wewnętrzny i tutaj zgadzam się, musi być ten coach, musi być ten przywódca, który umie stworzyć zespół. (Poznań, 4.12., godz. 19.30) • Szef musi mieć wizję i musi wiedzieć, do czego dąży. Musi mieć wizję i musi widzieć kolejne etapy, które chce osiągnąć. I wtedy myślę, chyba jest łatwo zmobilizować do tego, żeby iść w określonym kierunku. (Poznań, 4.12., godz. 19.30) • Góra czasami powinna zejść z tego piedestału, porozmawiać z tym średnim …	• Poznań, 4.12., godz. 19.30)	jednocześnie podkreślanie znaczenia silnego przywódcy.

L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			• Tak się mówi łatwo, nie? • Ale tak rzeczywiście trzeba robić. Trzeba rozmawiać z ludźmi. • Prezes wchodzi na halę … • Jeśli jest hala, to jest problem. Ale jeśli to jest firma usługowa i każdy ma dostęp do Internetu, gdzie każdy ma swoja pocztę, to jest to dużo prostsze. (Katowice 4.12., 19.30). • Bez wsparcia od dołu, czyli bez tych filarów bardzo trudno by było się rozwijać, natomiast tez szef ma istotna taką drugą rolę, że nawet jak mu jest ciężko to musi się śmiać.(Poznań, 4.12., godz. 19.30)		
64.	istnienie wydzielonych pomieszczeń do pracy koncepcyjnej w przedsiębiorstwie	nie			
65.	testowanie pomysłu wewnątrz firmy	nie			**!**
66.	testowanie pomysłu przez klientów firmy	tak	**A czy są jakieś dobre systemy wprowadzania innowacji?** • Badanie wśród ludzi, którzy będą tego używać, co oni o tym myślą? • To skutek, ale system wprowadzania, to nie. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice, 4.12., godz. 19.30)	Pojedyncza wypowiedź.
67.	Wprowadzenie pomysłu wygenerowanego przez klienta	tak	• Ja pracuję w branży usługowej, robiliśmy takie badanie – wynajęliśmy firmę, gdzie klienci tworzyli produkt pod swoje potrzeby. Produkt ubezpieczeniowy. I w wyniku tego powstał nowy produkt. Czyli badanie opinii publicznej. To jest bardzo ważne. W zasadzie potrzeb społeczeństwa. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice, 4.12., godz. 19.30)	Pojedyncza wypowiedź.
68.	testowanie pomysłu przez	nie			

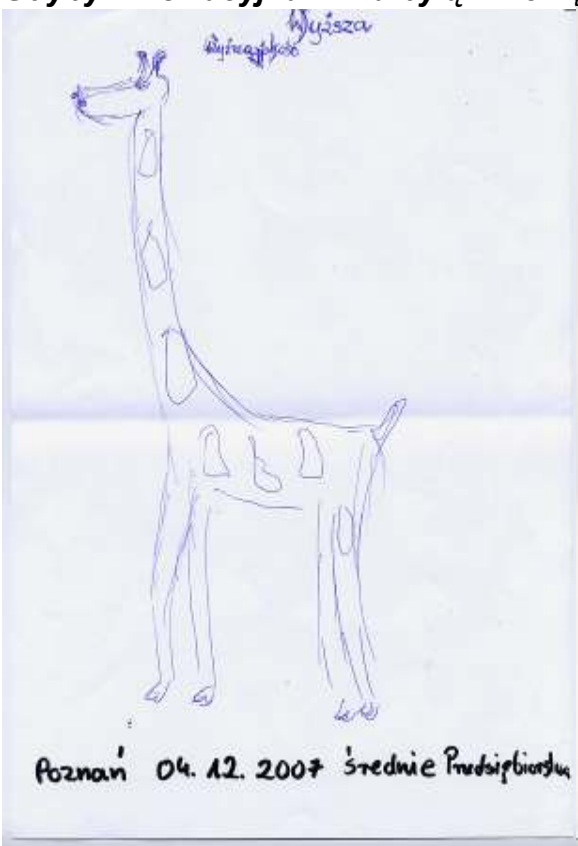
L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
	partnerów biznesowych				
69.	występowanie odgórnej inicjatywy w zakresie innowacji (od decydenta z zarządu lub zewnętrznego)	tak	• W ostateczności rozkaz prezesa – masz tak robić. (Katowice 4.12., 19.30). **A kto był inicjatorem?** • Zarząd. (Katowice 4.12., 19.30). • Jest pomysł, który jest zaakceptowany przez górę i on ma być wdrożony. (Katowice 4.12., 19.30). **Skąd się biorą pomysły na cele, na które są łożone środki?** • Głównie to właściciel. (Poznań 4.12, godz. 19.30)	• Katowice, 4.12., godz. 19.30) • Poznań 4.12, godz. 19.30	Podkreślenie roli zarządu i szefa.
70.	występowanie oddolnej inicjatywy w zakresie innowacji (od pracownika)	tak	**Czy decyzje podejmowane są wraz z pracownikami czy jest to decyzja kadry zarządzającej? Czy to jest mieszanka?** • U nas wszyscy. • U nas tworzymy projekty. • Generalnie też głównie projekty. Na zasadzie konkursu, że każdy może zgłosić swój pomysł i na tej podstawie wybierane są pomysły, które są później sprawdzane przez jakiś okres czasu i na tej podstawie wybierany jest zwycięzca, który ma jakieś gratyfikacje. (Katowice 4.12., 19.30). **Czyli konkurs tak naprawdę. Czy państwo się spotkaliście?** • Tak. Ja już gdzieś słyszałem. **Czy to jest efektywny sposób na generowanie?** • Na pewno się zbiera jakieś pomysły. (Katowice 4.12., 19.30).	• Katowice 4.12, godz. 19.30	Brak konkretów, ogólniki, ale wspominane są te inicjatywy.
71.	pozytywny stosunek do	tak	• Odnajdywanie się w sytuacji (Katowice 4.12.,	• Katowice	Innowacja jako

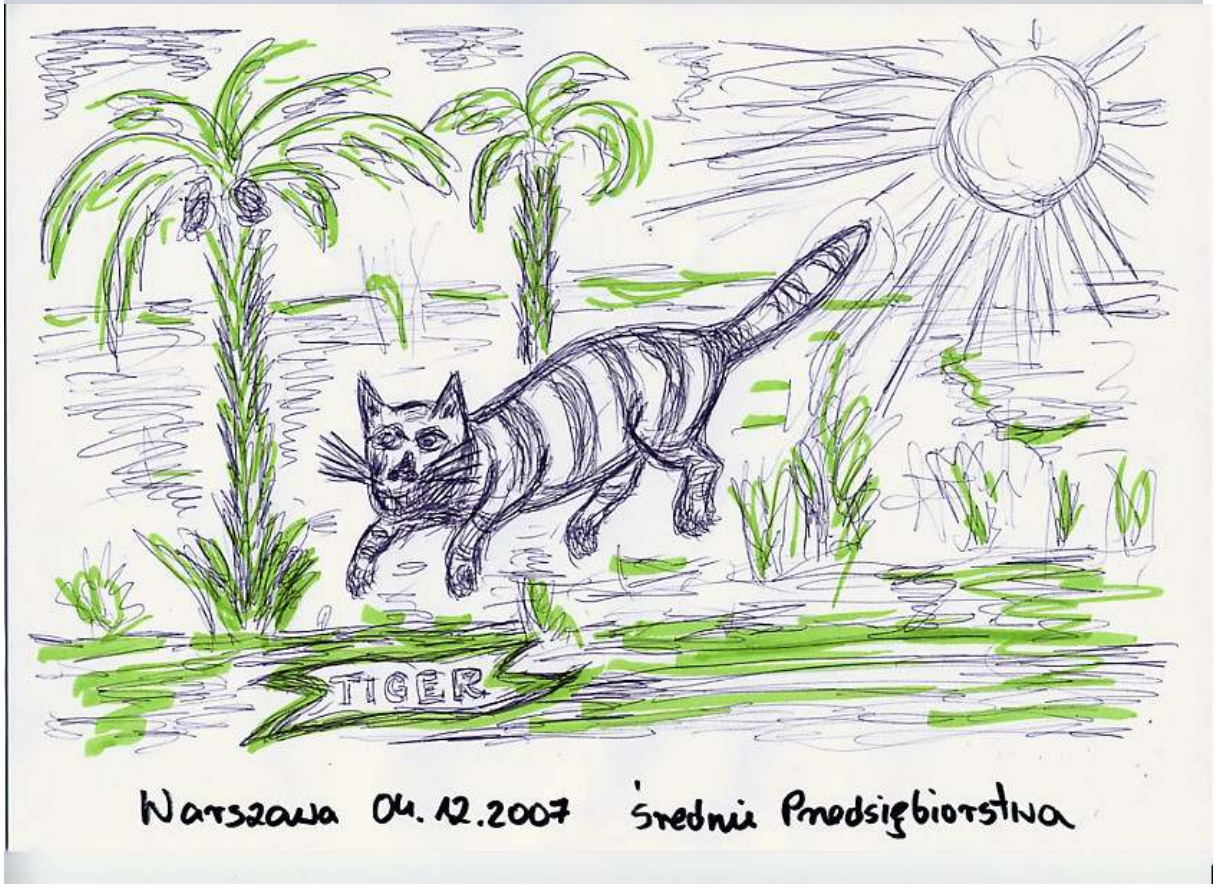
L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
	innowacji		19.30). • Podnoszenie jakości (Katowice 4.12., 19.30).	4.12., 19.30	ustalenie pozycji na rynku i jako podnoszenie jakości.
72.	negatywny stosunek do innowacji	tak	• Walka z konkurencją (Katowice 4.12., 19.30). • Czyli generalnie takie mocne kombinowanie. (Katowice 4.12., 19.30). • Żeby być teraz na rynku, to trzeba być trochę drapieżnym, trochę ostrym i w zasadzie bezpardonowym czasami, żeby nie zjedli, nie wygryźli, nie podcięli nóg.(Warszawa 5.12, godz. 19.30)	• Katowice 4.12., 19.30 • Warszawa 5.12, godz. 19.30	Walka, kombinowanie, agresja.
73.	traktowanie inwestycji lub innowacji jako źródła ryzyka i kryzysu firmy	tak	• Szacuje się potencjał na danym terenie i okazuje się, że w danym momencie występuje. I teraz zależy na jaki okres jest przewidziana inwestycja. Rynek jest również dynamiczny i może się okazać, że przeinwestujemy. Było inne założenie a okazuje się, że … (Katowice 4.12., 19.30) • Mi się wydaje, że ryzyko jest takie, że duże nakłady inwestycyjne powodują to, że te produkty stają się droższe. Np. wokół mojej firmy to jest główny problem, bo kupujemy drogie maszyny, ta amortyzacja jest tak duża, że jak np. chcemy to w produktach to te produkty stają się zbyt drogie i nie konkurencyjne na rynku. (Poznań 4.12., godz.19.30) • Zapotrzebowanie spada. Inwestuje się coś w firmę, ma potencjał duży a zapotrzebowanie na wyroby czy na usługi spada. (Katowice 4.12., 19.30) • Utrzymanie tych inwestycji też kosztuje. Kupując nowe maszyny, trzeba się liczyć z tym, że co	• Katowice 4.12., 19.30 • Poznań 4.12., godz.19.30 • Katowice 4.12, godz. 17.00 • Katowice 4.12, godz. 17.00	Podkreślanie bardzo wysokiego zagrożenia ryzykiem, dużo wypowiedzi, ważny temat dla przedsiębiorców.

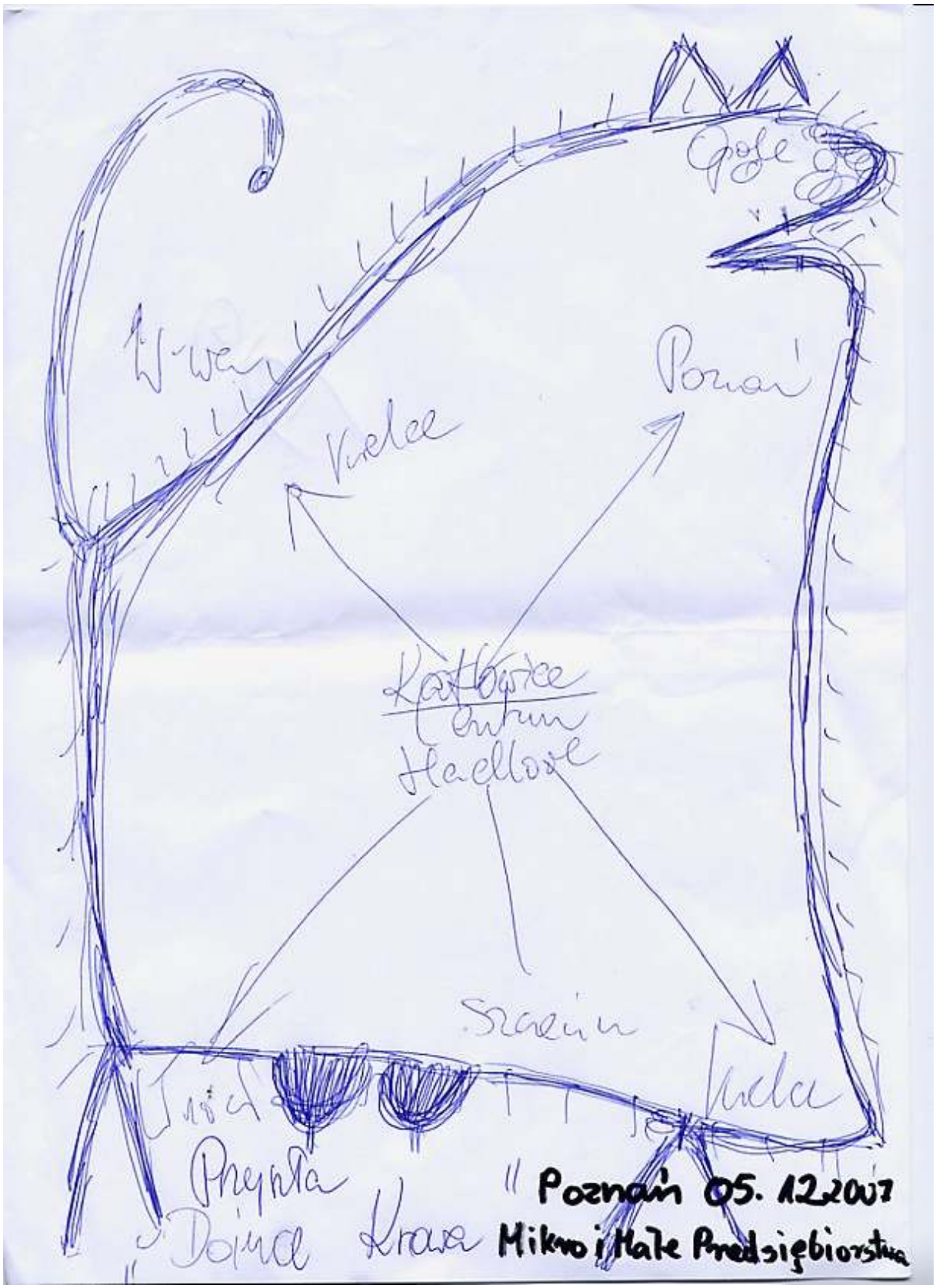
L.p.	Czynnik stymulujący lub hamujący innowacyjność	aktualizacja czynnika podczas FGI	Przykład wypowiedzi uczestników FGI	dane identyfikacyjne fGI	UWAGI
			miesiąc trzeba płacić. Nie zawsze musi być takie zapotrzebowanie, rynek się zmienia. (Katowice 4.12., 19.30). • To są w zasadzie decyzje poza umową, chyba, że podejmie świadomą decyzję „stop”, sól, chleb i woda starczy, więcej nie idę do przodu. To wtedy rzeczywiście można się zatrzymać. Natomiast w innym przypadku to wymuszenie następuje poprzez żądanie skrócenia terminu albo wymuszenie przez wzrost wartości, czyli działania konkurencyjne. I wtedy człowiek jest wpuszczony w kanał, ma ograniczone pole decyzyjne, bo chce się w tym rozwoju utrzymać to musi tak robić. (Poznań 4.12, godz. 19.30) • Żeby zyskać trzeba inwestować, bez inwestycji nie ma rozwoju. (Katowice 4.12, godz. 17.00) • Zawsze są ryzykowne inwestycje. (Katowice 4.12, godz. 17.00) • Inwestycja nie jest celem samym w sobie. Inwestycja jest wymuszona na mnie, ja wcale nie mam zamiaru wykładać pieniędzy na inwestycje ale jestem zmuszony, tak jak każdy jest zmuszony kupić lepszy komputer czy szybsze łącze. (Poznań 5.12, godz. 19.30)		

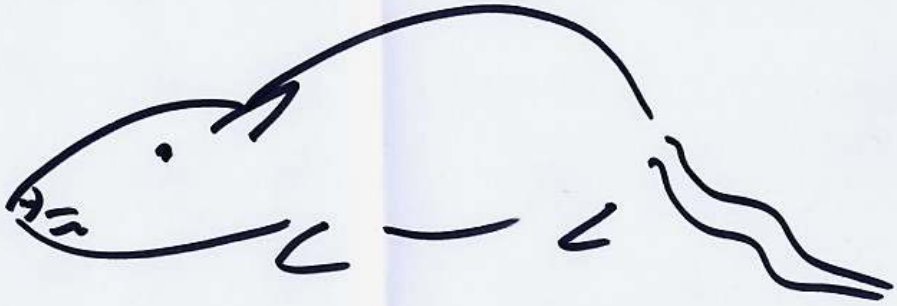
6.2. Prace rysunkowe uczestników fokusów

Gdyby innowacyjna firma byłą zwierzęciem, to jakie byłoby to zwierzę?






Poznań
Kielce
Katowice
Szczecin
Kielce
Przyszła
Dojna
Krowa
Poznań 05. 12.2007
Mikro i Małe Przedsiębiorstwa



SZCZUR

Warszawa 05.12.2007 Średnie Przedsiębiorstwa

Warszawa 05.12.2007 Średnie Przedsiębiorstwa

4.12. Katowice 19³⁰

Katowice 04. 12. 2007 Średnie Przedsiębiorstwa

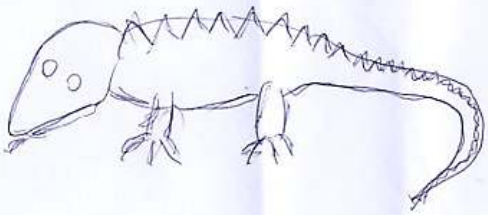
5.12. Kat 12

GEPARD

- błyskawiczny
- szybki
- zwinny
- cierpliwy

Katowice 05. 12. 2007 Średnie Przedsiębiorstwa

KAMELEON



Warszawa 03.12.2007 Mikro i Małe Przedsiębiorstwa

6.3. Transkrypcje dyskusji

SPIS TRANSKRYPCJI

Katowice 4.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa 188
Katowice 5.12.07. 17:00 średnie przedsiębiorstwa 199
Katowice 4.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa 213
Warszawa 5.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa 228
Warszawa 5.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa 238
Warszawa 3.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa 246
Warszawa 4.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa 258
Warszawa 3.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa 270
Warszawa 4.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa 283
Poznań 4.12.07. 19:30 mikro i małe przedsiębiorstwa 291
Poznań 5.12.07. 19:30 mikro i małe przedsiębiorstwa 307
Poznań 5.12.07. 17:00 średnie przedsiębiorstwa 326

Katowice 4.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Pracownik w prywatnej klinice w Katowicach. Ze względu na pracę, mam mało wolnego czasu na kino, koncerty wiec głównie w domu siedzę przy komputerze i oddaję się Internetowi.
- Pracownik w firmie telekomunikacyjnej. Generalnie mogę siebie określić jako pracoholika. Mam mało wolnego czasu, jeżeli już jestem w domu to śpię. Mam psa, wychodzę z nim na spacery. Mam domek rekreacyjny w górach, tam chodzę na wycieczki, jeżdżę na nartach.
- Pracuje w firmie ubezpieczeniowej. W wolnym czasie zajmuję się dzieckiem. Sporty i wycieczki razem z dzieckiem. Ze zwierząt mamy jedną rybkę. Jeździmy na nartach, na rowerach, w tym roku zaczęłyśmy na rolkach.
- Pracuje w firmie, która zajmuje się zabezpieczeniami w Katowicach i w całej Polsce. Pracuję w firmie od 10 lat. Mam dwoje dzieci. W wolnych chwilach jeżdżę w góry. Teraz będzie można trochę pojeździć na nartach.
- Pracuje jako specjalista techniczny w Katowicach. W firmie robię wszystko, co ma związek z prądem, informatyka, automatyką. Prywatnie mam dwoje dzieci, z którymi jest stale zajęcie. Ze sportów to basen, rowery.
- Pracuje w firmie, która produkuje urządzenia rekreacyjne. Dmuchane zamki, zjeżdżalnie itp. Prywatnie najwięcej czasu spędzam na pilnowaniu dziecka. Dużo czasu spędzamy z żoną na wycieczkach, chyba na to najwięcej pieniędzy wydajemy.
- Pracuję w firmie inżynierskiej, od projektowania do budowy instalacji. latem ogródek. Zimą książka, telewizja, komputer.

Często się mówi o biznesie, że jest dynamiczny. Co to znaczy, że biznes jest dynamiczny? Z czym to się państwu kojarzy?
- Z dużymi obrotami.
- Rozwój. Inwestowanie.
- Mnie dynamiczna firma kojarzy się z tym, że nie można np. pójść na urlop wychowawczy, ponieważ dynamika jest tak ogromna, że gdybym chciała wrócić po 3 latach do pracy to prawdopodobnie nie miałabym co robić.

To znaczy, że na bieżąco trzeba się cały czas uczyć …
- Tak. Aby utrzymać swoje miejsce.
- Konkurencyjność. Walka z konkurencją. Odnajdywanie się w sytuacji.

Padł termin „inwestowanie, inwestycje". Czyli co?
- Nowe technologie.
- Szkolenia.
- Podnoszenie jakości.
- Konkurencyjność na rynku.

A czy zdarzyło się państwu coś takiego jak przeinwestowanie?
- Tak. W jednej z firm.
- Szacuje się potencjał na danym terenie i okazuje się, że w danym momencie występuje. I teraz zależy na jaki okres jest przewidziana inwestycja. Rynek jest również dynamiczny i może się okazać, że przeinwestujemy.

A jakie jeszcze inne ryzyko może się wiązać z inwestowaniem?
- Zapotrzebowanie spada. Inwestuje się coś w firmę, ma potencjał duży a zapotrzebowanie na wyroby czy na usługi spada.
- Utrzymanie tych inwestycji też kosztuje. Kupując nowe maszyny, trzeba się liczyć z tym, że co miesiąc trzeba płacić. Nie zawsze musi być takie zapotrzebowanie, rynek się zmienia.

Czyli inwestycje wiążą się z ryzykiem.
- Z ryzykiem i kosztami.

Czy Państwa zdaniem warto jest inwestować?
- Trzeba.
- Nie ma innego wyjścia.
- Żeby się firma rozwijała musi być konkurencyjna.
- To zależy, jaki stopień tego ryzyka jest? Czy się opłaca?
- Trzeba to w firmie oszacować. Czy warto, czy nie.
- Mamy pewne założenia, pod jakimś konkretnym kątem inwestujemy i może okazać się, że będziemy mogli obecna sytuację dopasować. Chodzi mi o elastyczność. Rynek się zmienił – to musimy znaleźć sposób, żeby jakoś inaczej wykorzystać te pieniądze, które zainwestowaliśmy, żeby nie stracić, żeby to nie poszło na marne.

A mówi się czasami, że na zachodzie, w państwach UE jest łatwiej prowadzić firmę niż w Polsce. Co Państwo o tym myślą?

- Biurokracja jest mniejsza.
- Z tego, co ba wiem, bo koleżanka była teraz w Anglii, tam funkcjonują firmy, w których nie zatrudnia się pracowników, tylko otwierają własną działalność – to była jakaś firma, która handlowała gazetami i robiła jakiś sort – i tam większość pracowników ma założoną własną działalność gospodarczą. Poszła do biura, kilkanaście minut i firma założona. Natomiast u nas to nie byłoby możliwe.
- Ja mam kolegę dla odmiany w Stanach Zjednoczonych, prawdopodobnie w Polsce nigdy by go nie było stać, tam mógł wziąć sprzęt w leasing, otworzył z innym panem klinikę pod Waszyngtonem i prosperują świetnie.

Czy jeszcze jakieś inne obszary, które tak różnią polskich przedsiębiorców od tych, którzy działają na runku europejskim? Czy jest jeszcze cos, co u nas jest barierą, a tam tego nie ma?

- Pozyskanie środków finansowych. W naszym kraju jest to bardzo trudne. Ja teraz staram się, ponieważ mamy nieruchomość i remontujemy ją mocno, oczywiście bank odrzucił, nie przyznał nam kredytu z tego powodu, że w ubiegłym roku za dużo zainwestowaliśmy. Powiedzieli, żebyśmy przyszli w styczniu, bo ten rok może zamkniemy z lepszym wynikiem finansowym. Przedstawiliśmy im cały segregator kosztów, co przez ten rok udało nam się zrobić, co powymieniać, itd. Stwierdzili, że niestety.

Jako jeden z elementów dynamiki wymienili też Państwo konkurencyjność. Co dla Państwa oznacza konkurencyjność? Czym jest dla Państwa konkurencja?

- Zależy od branży.
- Nie zawsze może jakość, ale szybkość.

Jakie relacje łączą Państwa z tymi konkurencyjnymi przedsiębiorstwami? Jak to wygląda?

- Różnie. Z niektórymi jest bardziej walka na zasadzie ja tobie pod górkę, a z drugiej strony lepiej trzymać z konkurentem, jeżeli jest ich mało. W naszej branży są może 4 firmy liczące się w Polsce i łatwiej jest się dogadać po prostu. To jest może nie do końca dogadywanie się co do cen, ale choćby samego nazewnictwa produktu.
- Ale to jest możliwe w momencie, kiedy branża jest mała. Ale od momentu wejścia do Unii, może 10% sprzedaży jest do Polski, 90% poza granice Polski. Nadal są zamówienia i na przyszły rok przyjmujemy. Nie ma szans, żeby się wcześniej wyrobić.

Konkurencja to jest tylko konkurencja, czy też czasem może to być kooperacja?

- Jako podwykonawca chociażby.
- Tak. Że przyjmujemy coś, czego już nie potrafimy przerobić. Kierujemy to (…)
- Ale firmujemy to jako my.

Jakie jeszcze inne sytuacje poza podwykonastwem?

- Jakieś wykonywanie dodatkowych świadczeń, np. w naszym przypadku badań laboratoryjnych. Zleca się wykonywanie badań laboratoryjnych firmie zewnętrznej.
- Są firmy specjalizujące się w pewnych zakresach robót, usług czy wykonawstwa. Ta firma robi to, ta firma robi to. Obszar działania jest szerszy, ale w pewnych momentach trzeba od konkurenta coś kupić, bo nam brakuje, a on kupuje od nas, bo jemu cos brakuje. Nikt nie jest w stanie zrobić wszystkiego.

Gdybyście Państwo porównali rynek polski i europejski. Czy w Polsce trudniej współpracuje się z konkurencją, czy łatwiej, czy jest to porównywalne? Czy są jakieś różnice?

- Nie wiadomo jak tam jest.
- Konkurencja jest zawsze trudna.
- To zależy od kraju. Np. we Włoszech wiem, że jest też ciężko walczyć, w Anglii zupełnie inaczej. To zależy od kraju. Nie jest tak, że Unia jest Unia, a reszta to Polska.
- Konkurencja jest zawsze konkurencją. Jest jeszcze kultura pracy.

A jak byśmy spojrzeli – jest dynamika, rozwój i właśnie konkurencja. Co jest większym motywatorem, inicjatorem rozwoju, dynamiki czy inwestycji? Czy wyłącznie konkurencja, czy konkurencja i współpraca? Co bardziej napędza rozwój Państwa firm?

- Inwestycje i poszerzenie działania a nie konkurencja.
- Utrzymanie się na rynku.
- Podwyższenie jakości.
- Tylko jak konkurent źle stoi i idzie po kosztach.
- Długo nie pójdzie po kosztach.
- Długo nie, bo to jest kwestia wykupienia przedsiębiorstwa.

Podsumowując – trochę Państwo współpracują z tą konkurencją, ale w niedużym stopniu i raczej w formie podwykonastwa, kiedy już nie ma innej możliwości.

- Dokładnie.

- Jest zagrożenie monopolem w tym momencie.

Czy Polacy to jest naród innowacyjny?
- Myślę, że bardzo.
- Myślę, że bardzo. Właśnie.
- Chciałem powiedzieć coś innego.
- U mnie kadra inżynierska to po prostu beton, o który można rozbijać głowę. Niestety.
- Z jednej strony Polacy kombinują jak mogą, więc są innowacje, a z drugiej strony mentalność …
- Polacy znajdą zawsze takie rozwiązania, na które nikt inny by nie wpadł.
- Polak potrafi.

Łączymy innowacyjność z takim trochę powiedzmy krętactwem. A jak byśmy spojrzeli na taką innowacyjność, która ma pomóc …
- Nie do końca tak. Musi się rozwijać – to się będzie rozwijał. Jeżeli coś go do tego przymusi. Czy konkurencja, czy rynek.

Teraz tak mówimy ogólnie. A jak byśmy spojrzeli na Państwa branże. Pan mówi, że są bardzo konserwatywni – czy to jest specyfika pana branży?
- Nie. Ja się nie skupiam na branży, tylko może te roczniki …

A jakie to są roczniki?
- Powiedzmy 50-te.
- No, no. (śmiech).
- Jak się do kogoś przychodzi – dlaczego ty robisz tak, jak można tak? Bo my zawsze tak robili. Taka odpowiedź. Można coś zmienić, ale po co? W ostateczności rozkaz prezesa – masz tak robić. I po pół roku – faktycznie.

Proszę, żeby każdy z Państwa wziął czystą kartkę i indywidualnie narysował zwierzę, które Państwa zdaniem jest wyobrażeniem innowacyjnej firmy. Nie liczy się jakość wykonania tylko pomysł.
- (*rysowanie „innowacyjnej firmy”*)

Pan narysował żyrafę. Dlaczego innowacyjna firma mogłaby być żyrafą?
- Widzi dalej i wyżej.

To jest takie spojrzenie na przyszłość. Umiejętność przewidywania?
- I szerzej. Więcej widzi dookoła.
- Ja narysowałem węża na zasadzie, że potrafi wśliznąć się, wyszukać sytuacje, wykorzystać chwilę. Znaleźć miejsce, gdzie nikt tego wcześniej nie znajdzie. Nie boją się go.

Czyli umiejętność wykorzystania chwili.
- Ja mam też węża, nie dlatego, że podglądałem, ale dlatego, że wąż zrzuca skórę. Potrafi się jakoś dostosować. Jest giętki.

Czyli wykorzystanie chwili plus elastyczność.
- Zmiana swojego image i działa dalej.
- Ja mam wiewiórkę. Zwierze jest gibkie, zwinne i lubi zbierać. Lubi mieć zapasy. To też jest taka dobra cecha.
- Ale potem nie pamięta gdzie je chowa.
- Ale to jest taka, co pamięta. To jest lepsza wersja.

Czyli kolejna cecha – umiejętność oszczędzania,
- Dokładnie.
- Poza tym zwierzę gibkie, zwinne.

Czyli taka cecha jak u węża.
- Umiejętność dopasowania się. Jest szybki i wszędzie wejdzie.
- Ja mam małpę. Dlatego, że umie dobrze kombinować. Ja co najmniej 10 razy w ciągu roku jestem w ZOO i mogłabym na pawiany np. patrzeć godzinami, karmić, obserwować. Umieją się świetnie dopasować do otoczenia, potrafią korzystać z rąk, nóg, z ogona, ze wszystkiego co się da, żeby jakoś przetrwać, żeby zdobyć to, co chcą zdobyć. Czyli generalnie takie mocne kombinowanie.
- Ja mam kangura. On różni się troszeczkę od innych zwierząt, ma większe możliwości, z racji nawet swojej torby. I generalnie jak już ma tych swoich kontrahentów, to trzyma ich pod sobą, opiekuje się nimi. Duże możliwości.

A czy ta opiekuńczość ma jakieś znaczenie?

- Właśnie to, że jak już ma tego partnera, to mówimy o dzieciach, ma je pod opieką. Ja bym bardziej przeniosła to na rynek, że jak już się pozyska kontrahentów to się o nich dba, jest się z nimi w kontakcie, pamięta się o nich.
- Kameleon. Oczy dookoła głowy. Rozgląda się, widzi świat ze wszystkich stron. I oczywiście potrafi się znakomicie dopasować do otoczenia.

Powstała nam wizja firmy innowacyjnej. Proszę sobie teraz wyobrazić, ja jako przedstawiciel firmy badawczej chciałabym jakoś tę innowacyjność zmierzyć. Jakie pytania powinnam państwu zadać, co ja powinnam sprawdzić, żeby móc sprawdzić, która firma jest bardziej innowacyjna, która mniej innowacyjna? Na co mam zwracać uwagę?
- Jaka część zysku jest przeznaczana na innowacje.
- Inwestycje.
- Czy w ogóle są inwestycje.
- Inwestycje w ludzi, sprzęt, technologie.
- Procedury.
- Takie inwestycje, żeby przynosiły zysk.

A inwestycje w ludzi – to co na przykład?
- Szkolenia.
- Specjaliści.

Specjaliści w jakim znaczeniu?
- Ze względu na wykształcenie i doświadczenie w innych branżach, i można to wykorzystać w firmie.
- Motywacja. Człowiek jak jest motywowany chętniej pracuje, wymyśla lepsze rzeczy. Chce mu się przede wszystkim.

Czyli motywacja prowadzi do pomysłu.
- Tak.

Na co mam jeszcze zwracać uwagę? Mamy ludzi, mamy nowe technologie. Inwestycje.
- Reklamy, marketing, coś w tym sensie. Jak chce się dotrzeć do nowych klientów.

Czyli zdobywanie klientów. Zdobywanie rynku. A czy Państwo uważają, że ja powinnam zwracać uwagę na Państwa współpracę z innymi przedsiębiorstwami? Czy to jest w jakiś sposób wyznacznik?
- Jak mierzyć współpracę? W tonach materiału, który sobie przesyłamy?

Mogę się spytać np. o liczbę przedsiębiorców, z którymi Państwo współpracują, albo nie tylko o przedsiębiorstwa.
- Ale to zależy od branży. Bo w jednej branży tych zewnętrznych firm może być więcej.
- Trzeba wspólny mianownik znaleźć.
- Sposób pozyskiwania środków na te inwestycje.

A jaki sposób jest innowacyjny?
- Teraz z Unii.
- Może być z kredytów, może być ze środków unijnych. Jakieś agencje.
- Certyfikaty systemów jakości. Mając taki certyfikat łatwiej starać się o jakieś …

O co jeszcze mogę się zapytać?
- Badania satysfakcji. Zależy jaką kto ma branżę.

Ale klientów czy pracowników?
- Klientów.
- Obsługa posprzedażowa.
- Czy zwiększać udział w rynku, czy nie?

Czy któryś z tych czynników jest najważniejszy dla innowacyjności firmy? Czy jest czynnik, który jest niezbędny i konieczny?
- Inwestycje.
- Żeby można inwestować w to wszystko, to trzeba mieć pieniądze.
- Ale muszą być też ludzie, bo ktoś musi te środki wykombinować.
- No to w firmie są ludzie.
- Ale może być źle rządzona i będzie gburowaty szef to ludzie zaczną przechodzić do innej firmy. Żeby nie wiem ile pieniędzy, to nie będzie innowacyjna.

Jakie powinny panować relacje w firmie, żeby taka firma była innowacyjna?

- Tylko, że człowiek z zewnątrz tego nie zauważy.

Abstrahujmy od tego, że ja chce to zmierzyć. W tym momencie jestem ciekawa Państwa zdania, jak generalnie powinna wyglądać innowacyjna firma i jak to jest u Państwa?
- Władza niescentralizowana.
- Na zasadach partnerskich.
- Każdy powinien czuć się częścią projektu, doceniony, też odpowiedzialny, że jak coś źle zrobi …
- Więcej swobody dla pracowników, to mu pozwala na większą innowacyjność.

A jak to jest u Państwa w firmach? Jeśli chodzi o sam czynnik ludzki. Jak to jest w rzeczywistości?
- Ja mogę na własnej skórze powiedzieć, że innowacyjność czy nowe technologie u nas są dość mocno wprowadzane. Tylko, że to co jest już uzyskane, czyli ten rynek, który mamy jest trochę tak „olany". Jest innowacja, ściąganie ze Stanów Zjednoczonych – bo strategicznym partnerem dla nas będzie General Electric, bo mamy duże inwestycje – z drugiej strony, to co żeśmy już kiedyś na rynku byli taką dość mocną firmą, to jest jakby zaniedbywane.
- Ciężko wyczuć.
- Brak czasu najczęściej, co?
- Chyba tak. To znaczy jest zbyt mało ludzi. My akurat pracujemy w takiej branży, że na rynku jest mało ludzi, których można by zatrudnić, a przeszkolenie tych ludzi kosztuje trochę. Tym bardziej, że żeby pracować w tej branży dla dużych korporacji, czy dla banków muszą mieć certyfikaty. Żaden duży klient nie podpisze umowy jeżeli pracownicy nie mają szkoleń, nie mają certyfikatu. U nas z jednej strony są duże inwestycje, z a drugiej strony jest „olanie" tego rynku, który już był zdobyty.
- Podobnie jest i u nas. Dużo pieniędzy włożonych w inwestycje, wszystkie na raz i nie ma czasu, żeby nad jednym się skupić. Przeinwestowane jest w tym momencie i wszystko niszczeje.
- Wina jest w tej górze.
- Bo jakąś załogą zrobi się ileś tam. Jak się ciągnie wszystkie sroki za ogon.
- Zarządzanie.
- Ja myślę, że to jest problem wielu firm na polskim rynku. Wszyscy zabijają się o nowego klienta i tego, którego raz pozyskają, o nim zapominają. Wszystkie promocje nastawione są na pozyskanie nowego klienta, a obsługa posprzedażowa praktycznie nie istnieje. Nie dba się o klienta, którego się już pozyskało.
- Dokładnie.
- Doskonałym miernikiem tego wszystkiego jest certyfikat jakości ISO.

Zgadzają się z tym Państwo?
- Bo on z samego założenia, zmusza do wprowadzanie innowacyjności, bo to jest kierunek zadowolenie dla klienta. Nie ma siły. Żeby uzyskać jakieś referencje, czyli chwalić się czymś, co się wykonało dobrze innemu klientowi – trzeba dobrze zrobić. Żeby dobrze zrobić wszystko musi być super zrobione, czyli i wykorzystywać nowe technologie, nowych ludzi, nowy sprzęt, muszą być szkolenia. Wszystko jest powiązane w tym momencie.
- Dobrze jak firma jest przejrzysta. Jakieś fair play, certyfikaty, na białej liście się znajduje, to bardzo procentuje.
- Firma fair play. Firma, która płaci ludziom na czas, nic pod stołem, płaci kontrahentom na czas. Tak samo była akcja „biała lista".

Pan ma inne zdanie?
- Jak słyszę to, na własnym podwórku mogę powiedzieć, przynajmniej u nas tak jest. Firma, jak już pozyskała dość duży rynek, to małych nie szanuje. Podwykonawcy wykonują jakieś roboty, jakieś hurtownie, które dają sprzęt proszą się o kasę, raz, drugi, trzeci, bo duży może więcej.

A to jest dobry kierunek czy zły?
- Zły kierunek.

Czyli jak powinno być? Każdy chce zdobywać jak największy rynek.
- Tak, tylko tego małego, nawet najmniejszego powinno się szanować.
- Jest to w pewnym stopniu uregulowane w przetargach publicznych. Prawnie, musi się temu małemu zapłacić za wykonaną pracę. Jeżeli nie, to Państwo ściąga z tego dużego.
- Tylko ten mały nie chce się postawić temu dużemu, bo boi się, że w przyszłości może stracić robotę.

A innowacyjny produkt? Jaki to jest innowacyjny produkt?
- Pod kontem klienta.

Czyli obserwacja zapotrzebowania.
- Badanie potrzeb.
- Taki produkt, którego nie ma konkurencja. Przynajmniej na początku.
- Są to rozwiązania design'u, energooszczędność jeżeli to jest coś na prąd.

- Dla mnie nowy produkt, to jest coś, czego ja do tej pory nie robiłem.
- Może być poprawiony.
- Ja pracuję w branży usługowej, robiliśmy takie badanie – wynajęliśmy firmę, gdzie klienci tworzyli produkt pod swoje potrzeby. Produkt ubezpieczeniowy. I w wyniku tego powstał nowy produkt. Czyli badanie opinii publicznej. To jest bardzo ważne. W zasadzie potrzeb społeczeństwa.

Zgadzają się Państwo z takim stwierdzeniem?
- My świadczymy usługi medyczne i klientem jest pacjent. Więc u nas inwestycje idą przede wszystkim na nowoczesną aparaturę medyczną, na systemy informatyczne, które pomagają w obsłudze pacjenta.

A jakby Państwo mieli podać przykład jakichś innowacyjnych produktów w Państwa przedsiębiorstwach?
- My np. ostatnio wprowadziliśmy system obsługi pacjenta Opti-med. Rzeczywiście jest to program, który posiada wiele modułów i raz wprowadzony dokument, idzie za pacjentem. Czyli nie trzeba powielać dokumentacji, ani chodzić z nią, tylko ona jest dostępna w każdym komputerze. Oczywiście, jeżeli ma się uprawnienia do tego. Oszczędność czasu, papieru.

A kto był inicjatorem?
- Zarząd.

Czy to był pomysł powstały w wyniku tego, że zarząd siedział i dyskutował na ten temat?
- No oczywiście były dyskusje jak poprawić jakość usługi, jak usprawnić pracę w firmie, żeby wszystkim się lepiej pracowało. I też trochę podpatrzenie konkurencji.

Jakieś inne innowacyjne produkty w Państwa firmach?
- U mnie to cała linia technologiczna nowa, podpatrzona u konkurencji zresztą, a druga inwestycja, to prawie cały zakład postawiony na nowo.

Co jeszcze może być innowacyjne? Produkt może być innowacyjny. Co jeszcze?
- Obsługa klienta.

A innowacyjna sprzedaż. Jakie przykłady tu mogą być innowacji?
- Np. u nas mamy około 10 imprez targowych na całym świecie, nie ma czasem czasu obrobić tych klientów, bo jest ich tak dużo, ale np. teraz zimą dochodzi do takiego wyciszenia i teraz się zastanawiamy, że najwięcej w tym roku sprzedaliśmy do krajów arabskich, że teraz warto byłoby uderzyć na kraje Ameryki Południowej np. To przynosi efekty.

Spójrzmy teraz tak ogólnie na innowacje. Może jeszcze jakies inne przykłady innowacji w Państwa firmach?
- Zarządzanie. Od niedawna dyrektor wymyślił, że będziemy się spotykać rano. Jeden odpowiada za ta działkę, inny jest mechanik, automatyk. Siedzimy i jest przepływ informacji. I teraz jest tak, jak powinno być. Każdy ma swoje problemy, rozwiązujemy je, można szybciej zareagować na problemy i to działa.

Czyli też innowacyjne zarządzanie.
- My akurat mamy to na co dzień. Spotykamy się, reagujemy, zajmujemy się zabezpieczeniem. My obsługujemy większość banków na terenie Śląska, rejon Polski południowej. Spotykamy się codziennie rano, obgadujemy i wysyłamy ludzi w odpowiednie miejsca. To jest fajna rzecz, bo można podzielić pracę.

Czyli przepływ informacji.
- U nas ostatnio innowacje wprowadza się jeśli chodzi o procesy, czyli jeżeli sprzedawca sprzedaje dany produkt, który jest na umowę, więc do tej pory było tak, że musiał w jednym systemie sporządzić, sprzedać w drugim, wystawić fakturę, zaraportować, żeby ta sprzedaż mu się liczyła do realizacji, do celu, i później jeszcze obrobić te dokumenty, tak zwana wysyłka do archiwum. Natomiast został wprowadzony taki jeden system, który pozwala to wszystko robić za jednym razem. Jednocześnie obsługujemy klienta, gdzieś z boku wystawia się faktura, jest automatyczny zrzut do zaraportowania i na zakończenie miesiąca tworzy się taka lista umów, które należy wysłać i nie musi już tego pracownik robić wszystkiego osobno. Do tej pory mieliśmy problem z biurokracją. Różne rzeczy trzeba było robić w różnych systemach.
- To kosztuje straszne pieniądze.
- Nie do końca, bo w naszej firmie kupiliśmy system (…) do zarządzania kontaktami z klientem, kosztował śmieszne pieniądze, 5 tys. zł tak naprawdę, ale po dwóch latach usprawnił kontakty z klientami, nawet historię kontaktów. Jak ktoś np. jest na urlopie, nie musi dzwonić – co tam się działo? Bo wszyscy wpisują wszystkie rozmowy, i nie muszę dzwonić kiedy to było robione, kto to robił, itd.

Przykład innowacji, która nie wymaga dużych nakładów.
- Przynosi zyski i oszczędność czasu też.
- Ale znowu mamy tego człowieka, który musi wklepywać te dane.
- Człowiek jest na szczycie tej piramidy.

- Są sytuacje, że np. sekretarka medyczna nie wpisze do komputera jakiejś jednej danej o pacjencie, to system leży. Tutaj też wprowadzono system jakości zarządzania informacją. Są opracowane procedury, i każdy musi wg tego pracować, musi się dostosować.

To spójrzmy teraz na takie dwie fazy. Najpierw musimy zatrudnić człowieka – jakie by Państwo zadawali pytania, żeby sprawdzić czy dana osoba jest innowacyjna? Jaki taki człowiek powinien być, zanim przyjdzie do was do firmy?

- Doświadczenie i przebieg jego pracy zawodowej.
- Ja często przeprowadzam rozmowy rekrutacyjne. Pytam właśnie o doświadczenie, pytam się o osiągnięcia i największe porażki i jak dana osoba do tego doszła. Pokazuje co dobrego zrobiła dla firmy, w jaki sposób może to udokumentować. Czy jest osoba, która może wystawić mu referencje? Generalnie mam taki test, w formie zabawy. Często osoby, które przychodzą na rekrutacje są zdziwione. Mam jakiś przedmiot przed sobą, może to być np. długopis i proszę dana osobę, żeby sprzedała mi ten długopis, ale tak, jak bym była osobą, która nie pisze. Nie patrzyła na główną cechę długopisu, że jest to długopis do pisania, tylko w jaki sposób mogłaby mi go zaoferować. Ma wymienić np. 8 cech tego długopisu. Wiadomo, że ludzie patrzą często jednokierunkowo, i cały czas próbują się tej jednej cechy długopisu trzymać. Że długopis pisze, że będzie go mógł podarować komuś innemu, a są osoby, które mówią, że można sobie pomieszać herbatę, podrapać, albo przycisk do papieru. I obserwuję, jak szybko ta osoba zbiera myśli, wtedy widać czy ma szerokie horyzonty myślowe, czy będzie w stanie wybrnąć w większości sytuacji i zaproponować coś nowego.
- Kreatywność.

Czy pracownicy powinni spełniać taki warunek, że powinna to być osoba otwarta na innowacje.

- Ale każdy powinien myśleć. Obojętne na jakim stanowisku jest, musi myśleć.

A czy przedsiębiorca może coś zrobić, żeby tą innowacyjność rozwijać w tym swoim pracowniku?

- Motywować.
- Zapewnić szkolenia i drugiej strony system motywacyjny, czyli premie, konkursy. Ścieżka kariery. To ludzi motywuje, żeby wiedział do czego dąży.

Skąd wychodzą te pomysły?

- Czasami powstaje jakiś problem i żeby go rozwiązać, szuka się jakichś innowacji. Np. ułatwienia sobie pracy przez inwestycję w coś tam. Np. inwestycje w linię produkcyjną, z konieczności. Pojawia się problem i nie możemy dalej w nim tkwić.

A jakieś innowacje, które nie są z konieczności?

- Dla podniesienia zysku my wprowadzaliśmy przez półtora roku cały system szkoleniowy, to była analiza potrzeb klienta, analiza finansowa klienta, ponieważ agenci jak szli sprzedawać, to każdy chce płacić jak najmniej. A to, co tanie niekoniecznie jest dobre, i myślę, że 90% społeczeństwa ma produkty finansowe niedobrane do swoich potrzeb. W związku z tym, najpierw długo pracowaliśmy nad zbudowaniem takiej analizy finansowej, kalkulatorów itd. Później stworzyliśmy procedurę, przez półtora roku wdrażaliśmy to w sieć i okazało się, że sprzedając te same produkty mamy zyski dużo większe, ponieważ sprzedajemy droższe produkty, bardziej dopasowane do faktycznych potrzeb klienta.

A co sprzyja tym innowacjom, żeby je wprowadzić? Mówiliśmy, że powinny to być osoby z doświadczeniem. Czy bardziej liczy się wykształcenie zdobyte na studiach czy wykształcenie zdobyte poprzez doświadczenie?

- Doświadczenie życiowe.
- Musi być też chęć zespołu na wdrożenie czegoś. Jeżeli tylko jedna osoba jest przekonana, że to będzie super rozwiązanie, a inni maja wątpliwości, to trzeba ich przekonać.
- No właśnie.

A czy są jakieś dobre systemy wprowadzania innowacji?

- Badanie wśród ludzi, którzy będą tego używać, co oni o tym myślą?
- To skutek, ale system wprowadzania, to nie.

Albo system generowania innowacji w firmie.

- Burza mózgów.
- Burza mózgów.

Ale tak Państwo tylko mówią, czy to rzeczywiście ma miejsce w waszych firmach?

- Ma miejsce.
- Tak.
- I faktycznie z głupich pomysłów rodzą się ciekawe rozwiązania.

Czy to jest między pracownikami czy tam jest kadra zarządzająca? Czy to jest mieszanka?

- U nas wszyscy.
- U nas tworzymy projekty.
- Generalnie też głównie projekty. Na zasadzie konkursu, że każdy może zgłosić swój pomysł i na tej podstawie wybierane są pomysły, które są później sprawdzane przez jakiś okres czasu i na tej podstawie wybierany jest zwycięzca, który ma jakieś gratyfikacje.

Czyli konkurs tak naprawdę. Czy Państwo się spotkaliście?
- Tak. Ja już gdzieś słyszałem.

Czy to jest efektywny sposób na generowanie?
- Na pewno się zbiera jakieś pomysły.

Teraz rozmawialiśmy o czynnikach, które sprzyjają innowacjom. A czy są jakieś bariery? Czy Państwo napotkali w swoich firmach przy wprowadzaniu innowacji jakieś bariery? Może np. nie udało się wprowadzić jakiejś innowacji?
- Zaangażowanie personelu, zwłaszcza tego najniższego.

A pod jakim względem zaangażowanie personelu?
- Dlaczego mamy pracować tak, jak myśmy całe życie pracowali tak a nie inaczej?
- I się przyzwyczaili.

Ten konserwatyzm.
- Często jest tak, że ktoś ma jakiś pomysł, który mógłby wypalić natomiast jest kilka poziomów w firmie, i nie ma odpowiedniej komunikacji miedzy tymi poszczególnymi szczeblami, ludzie nie wiedzą o co chodzi i buntują się przeciwko niemu.
- Często tak bywa w momencie, kiedy ta góra nie rozmawia z dołem. Oni cos sobie wymyślą, ale nie powiedzą dlaczego to zrobić, do czego to doprowadzi, jakie tp da efekty.

A jak to wygląda w Państwa firmach?
- W firmach mikro jest łatwiej, bo jest mniej pracowników, a w firmach średnich, niekiedy powyżej 200 zatrudnionych …
- Góra czasami powinna zejść z tego piedestału, porozmawiać z tym średnim …
- Tak się mówi łatwo, nie?
- Ale tak rzeczywiście trzeba robić. Trzeba rozmawiać z ludźmi.
- Prezes wchodzi na halę …
- Jeśli jest hala, to jest problem. Ale jeśli to jest firma usługowa i każdy ma dostęp do Internetu, gdzie każdy ma swoja pocztę, to jest to dużo prostsze.

Czyli komunikacja nawet nie bezpośrednia tylko przez kanały zdalne.
- Tak.
- Wszystko zależy do branży.
- Należy domagać się jakiegoś ustosunkowania się do tej propozycji. Niech każdy się wypowie co na ten temat myśli. Przed wprowadzeniem, przed poniesieniem kosztów. U nas jak wprowadziliśmy nową linię produkcyjną, żeby przyspieszyć produkcje i tym samym mieć więcej zamówień, a ludzie to odebrali jak zagrożenie na etatach, że widocznie chcą zwolnić ludzi bo za dużo to kosztuje.
- Im jest mniej osób, jak się chce cos wdrożyć to jest łatwiej. Ja brałam udział w takim projekcie, który miał doprowadzić do ujednolicenia standardów. Było kilka osób wydelegowanych, jakby miały reprezentować resztę, ale to do końca nie jest tak. Każdy ma swoje inne zdanie i nigdy nie jesteśmy w stanie doprowadzić do tego, żeby każdy był zadowolony. Zawsze pojawi się ten ktoś, kto powie, że powinno być inaczej. Zawsze jest jakiś projekt. Wybiera się jakieś mniejsze zło. Jest pomysł, który jest zaakceptowany przez górę i on ma być wdrożony. Potem powinna być informacja do każdego pracownika, nawet tego maluczkiego, że powstał taki pomysł, są osoby odpowiedzialne i ten pracownik czasami tego maila nie doczyta, ale przynajmniej ma świadomość, że dostał taką informację. Zależy od firmy. Czasem robi się telekonferencje, czaty z osobami z wyższego szczebla i wtedy każdy może zadać pytanie.

A jak to Państwo widzą w swoich branżach? Bo w branży telekomunikacyjnej, to ….
- Myśmy kiedyś zrobili anonimowe ankiety, żeby nikt się nie poczuł zobowiązany. To była opinia na temat, co się stanie jak zainwestujemy np. w coś takiego? I ludzie wtedy się otworzyli, mówią prawdę.

Wróćmy do barier. Konserwatyzm personelu, problemy z komunikacją. Czy jeszcze coś?
- Obawa przed zwolnieniem, czyli utrata etatu. Obawa przed innowacyjnością.
- Coś nowego ludzi zawsze hamuje.

Obawa, że zostaną zastąpieni. Czyli to też dotyczy personelu.
- Wprowadzamy maszynę i że zastąpi 10-ciu ludzi na przykład.

Zdarzyło się coś, że nie wprowadzili Państwo jakiegoś projektu?
- Mogą być koszty.

To szeroki temat – koszty. A skąd brać pieniądze na innowacje?
- To zależy od płynności finansowej firmy. Czy np. o rok opóźnimy jakieś inwestycje.

Korzystali Państwo kiedyś ze wsparcia jakichś instytucji? Nie chodzi mi o kredyty, ale np. z PARP-u? Czy w ogóle Państwo kojarzą, że istnieją takie instytucje?
- Nie.
- Myśmy korzystali ze studentów, którzy mieli akurat swoje pomysły. Chodziło o graficzne rozwiązania. Uczelnie nam podsyłały jakichś zdolnych studentów.
- Swego czasy firma złożyła wniosek do fundacji (…), to jest taka fundacja, która zajmuje się aparaturą medyczną, diagnostyczną. Parę razy udało się wywalczyć jakieś środki.

A czy jakieś projekty badawcze? Poza badaniem opinii. Przed wprowadzeniem jakiejś innowacji.
- Myśmy mieli okazję z Instytutem Metali Nieżelaznych pracować. Chcieliśmy nowy gatunek wyprodukować i oni trochę myśli technicznej do tego też włożyli.

Czy to jest jakiś ośrodek wspierania innowacji, czy to jest placówka badawcza?
- To jest jednostka badawcza, tam specjaliści są tego formatu.

Czy Państwo korzystają z jakichś ośrodków wspierania innowacyjności albo z jednostek badawczo-rozwojowych? Czy w ogóle, gdyby Państwo szukali wsparcia, to wiedzieliby Państwo gdzie szukać? Czy są w Państwa rejonie takie instytucje?
- Agencja Rozwoju Lokalnego jest.
- Po uczelniach specjalistycznych.

Czy pana firma kiedyś szukała?
- Tak. Wykorzystywaliśmy.

Ktoś jeszcze współpracował z takimi instytucjami albo z naukowcami w zakresie innowacyjności? Innowacyjności produktowej, procesowej, marketingowej.
- My współpracujemy z Akademią Ekonomiczną, ale trochę w innym zakresie. Od czasu do czasu prowadzimy takie wykłady, celem otwarcia oczu studentom, uświadomienia na temat rynków finansowych, technik sprzedaży, psychologii sprzedaży. (*Odpłatnie*). Celem może później pozyskania pracowników.

A ci Państwo, którzy współpracowali. Jak oceniacie – pozytywnie, negatywnie?
- Raczej pozytywnie.
- Ja byłam w Agencji Rozwoju Lokalnego w Sosnowcu, potrzebna mi była porada prawna, dotycząca podstaw prawnych firmy, powiedzieli mi, że tam jest prawnik, który służy pomocą przedsiębiorcom. Umówiłam się z panem, pan powiedział, że się przygotuje, ale ta pomoc była taka marginalna. Więc stwierdziłam, że w tym zakresie nie bardzo mogą mi pomóc. Myślałam o pozyskaniu środków unijnych również, myślałam o pozyskaniu środków na szkolenia, ale żebym mogła pozyskać takie środki z Europejskiego Funduszu Społecznego – ale nie pozyska tych środków przedsiębiorca, tylko są to instytucje pozarządowe. Musiałabym najpierw otworzyć stowarzyszenie, np. doradców finansowych, jakiekolwiek, bo poprzez stowarzyszenie możemy pozyskiwać środki na szkolenia.
- To jest właśnie polski (…). Nie da się.
- Trzeba się mocno nakombinować. Rozeznawałam również, co by tu zrobić? Z której strony to ugryźć? Jest jakiś Fundusz termomodernizacji, czyli docieplenia budynków. Chcieliśmy nieruchomość ocieplić, skorzystać z jakichś dopłat. Okazało się, że środki są w Banku Ochrony Środowiska, ale dla spółdzielców, dla wspólnot. Nie ma dla prywatnych właścicieli.
- Spółdzielnię założyć.
- No i właśnie. Wszędzie trzeba najpierw cos tam stworzyć, żeby cokolwiek uzyskać. Myślę, że na … przemysłowy jest łatwiej, bo bierze się doradcę. Wszystko kosztuje. Pisze się wniosek, jakie się chce takie i takie maszyny …
- Ale też trzeba wiedzieć do kogo uderzyć.
- To już są wyspecjalizowane firmy, które się wyłącznie tym zajmują.
- W wielu firmach teraz powstają działy pozyskiwania funduszy.
- W Urzędach miast czy w firmach, są już pracownicy, którzy są na etatach i dokładnie się tym zajmują.

A jak się Państwu wydaje, czy jest mała wiedza, średnia, duża na temat tych instytucji wspierających, pozyskiwania funduszy na różnego rodzaju innowacje?
- Duża firma może sobie zatrudnić kogoś, kto będzie to załatwiał. Stać ich będzie na to, poza tym prawdopodobnie dużo tych środków będą pozyskiwać co jakiś czas. Tak jak gminy na przykład. Natomiast taki średni czy mały przedsiębiorca nie zatrudni osoby, która będzie tylko tym mu się zajmowała, bo nie wyrobi finansowo. Więc wydaje mi się, że takie doradztwo, żeby Polacy chcieli pozyskiwać te środki unijne,

powinni mieć profesjonalne doradztwo i to nie doradztwo za pieniądze. Wydaje mi się, że super rozwiązaniem, w rolnictwie Państwo sobie z tym poradziło. Bo i każdy rolnik ma dostęp do specjalisty, który nawet pomoże mu wniosek wypełnić.

- Ale nie ma doradztwa nie za pieniądze.
- Jak nastąpiła możliwość pozyskiwania pieniędzy z UE to powstały firmy, jak grzyby po deszczu, które nie wiem jak teraz, ale na początku zbijały ogromne pieniądze i było powiedziane, że jeżeli ten wniosek będzie tak wypełniony, to gwarancja. Ile z tych firm miało tak naprawdę te fundusze? I dlatego myślę, że to jest taki troszeczkę negatywny odzew w społeczeństwie. Gdyby faktycznie powstało coś, co świadczy usługi za darmo, to może by się odblokowało. Na razie to się kojarzy z wyzyskiwaniem przedsiębiorców.

Zmienię trochę temat. Jak Państwa zdaniem ten segment średnich przedsiębiorstw będzie wyglądał za 5 lat?

- Bardzo dobrze. Bo jest rynek dość chłonny. Akurat moja branża to jest elektronika, jest powiązana mocno z budowlanką. Dla budowlanki jest teraz jedna wielka żyła złota. Myślę, że będzie dobrze, albo będzie jeszcze lepiej.

Państwo się z tym zgadzają, czy maja przeciwną opinię?

- Ja się zgadzam.
- Ja nie. Kiedyś były centrale. Centrala górnictwa, hutnictwa itd. Przyszło nowe, rozbiło to totalnie i się okazuje, że teraz małe firmy nie mogą. Trzeba się powiązać z drugą, trzecią i robi się coś w rodzaju konsorcjum, spółek, ale potężnych firm. Niby to są małe foremki, ale one są ze sobą powiązane. Jedna wykupuje z drugiej akcje,
- To jest negatywne zjawisko.
- Nie jest negatywne, bo wtedy te firmy dysponują większą możliwością, większymi finansami i możliwościami szerszego wejścia na rynek.

To dlaczego to ma w jakiś sposób spowolnić rozwój średniej przedsiębiorczości?

- Bo się zaczyna wygryzanie jednego i drugiego. Robią się monopole po prostu. Teraz jeszcze jest otwartość na rynek europejski, to wchodzą firmy europejskie. Powiedzmy, że europejskie, bo jak u nas mamy Mittal Steel, to nie jest europejskie. Bo właścicielem jest niby Hindus, ale tam są banki i angielskie i amerykańskie i w sumie nie wiadomo gdzie to jest.

A Państwo jak uważają, jak będzie wyglądała przedsiębiorczość za 5 lat?

- Polacy się szybko uczą. I którejkolwiek branży by nie wziąć pod uwagę, to spośród tych, które wymieniliśmy, to wszystkie się rozwijają. I ten rozwój naprawdę widać.
- Dokładnie.

A podzielmy na taki segment średni, mikro i małe. To czy ten średni będzie się szybciej rozwijał? Jakie są perspektywy w stosunku do tej mikro i małej przedsiębiorczości? Którym jest łatwiej się rozwijać?

- Myślę, że każdy znajdzie swoje miejsce i uszczknie tego tortu kawałek.
- Jednoosobowa firma ma szanse naprawdę dobrze prosperować.
- Od przyszłego roku są środki dla osób, które chcą otworzyć własną działalność. 50 tys. mogą dostać. Teraz było 5 czy 10 tys.
- 12.
- Teraz będzie 50 tys., wiec to już wielu ludzi będzie motywowało do tego, żeby otworzyć własny biznes.
- Tylko, że koszty też wzrosły.
- Ale nie aż tyle.
- Ale to jest dla bezrobotnych.
- Dzień wystarczyło być bezrobotnym. Wiem, bo skorzystałem z tego. W mieście obok trzeba było 3 miesiące być bezrobotnym. Sama zasada, na jakiej się wypłaca środki jest ujednolicona. Ja byłem tylko zapytać, a pani mnie za ręce chwyciła, żebym tylko nie odszedł, bo mają do wydania do końca roku 150 tys., a czterech chętnych. Szybko jakiś plan zrobiłem. Czy 12 tysięcy to jest dużo? To jest pewne zobowiązanie. Trzeba przez rok firmę prowadzić, trzeba samemu płacić ZUS, ale ludzie to postrzegają jako ryzyko.
- I wystarczyło miesiąc być bezrobotnym?
- W Chorzowie tak. Dzień bezrobotnym.
- Ale to nie jest tak, że od razu dostawało się 12 tysięcy.
- Wystarczyło biznesplan napisać, na drugi dzień wniosek złożyłem, jakieś jedno szkolenie.

Czyli w Polakach jest jakaś obawa przed ryzykiem, przed zaangażowaniem się. Wcześniej mówiliśmy, że Polacy są innowacyjni.

- Ja czytałam po forach, akurat o tej dotacji konkretnej, to ludzie – co to jest 12 tysięcy, łaskę mi robią – na tej zasadzie. Ludzie chcieliby miliony dostawać, od razu, bez wiedzy o prowadzeniu firmy.

Proszę sobie wyobrazić, że wspinają się Państwo na górę. Są teraz Państwo na 100-tu metrach. I to jest wysoka góra. Państwo się wspinają jako reprezentanci swoich firm i gdzie Państwo będą za rok?

- W jakim czasie było osiągnięte te 100 metrów?

- To nie ma znaczenia.
- Na podstawie tych danych można fantazjować. Mogę być na Mount Evereście.

Jak się państwu wydaje? Gdzie Państwo będą za rok? Czy Państwo uważają, że spadną? Czy będą wyżej?

- Trudno przewidzieć.
- Ja myślę, że jakieś 170 metrów.
- Raczej wyżej.
- W najgorszym wypadku w tym samym miejscu.
- Drugie tyle.
- Wszystkie klimatyczne czynniki można przyrównać do tego, jak działa rynek. A to trudno jest przewidzieć.
- I faktycznie, w jakim okresie te 100 metrów pokonaliśmy. Bo jeżeli to jest 10 lat, to faktycznie daleko nie zajdziemy.
- 110 to już będzie dużo.
- Je jestem realnym optymista, powiem 130.
- 130 bez szaleństw.
- Ja zakładam jakieś 170.
- 180.
- 130-140.

Czy Państwo się spotkali z takim określeniem jak „klaster”?

- Nie.
- Serwery klastrowe. W informatyce. To działa na takiej zasadzie, że jak jedna jednostka pada, to reszta przejmuje te informacje.
- Przy defragmentowaniu dysku się pokazują.

Ale klaster w związku z przedsiębiorczością.

- Nie.
- Nie mam pojęcia.

Katowice 5.12.07. 17:00 średnie przedsiębiorstwa

Proszę powiedzieć parę słów o sobie.

- Mam dwoje dzieci dorosłych, pracuje w firmie finansowej, usługi finansowe. W wolnym czasie sport, zimą narty, latem woda i morze. Narty biegówki wszędzie można biegać, najczęściej w Sosnowcu na Stadionie Zagłębia tam jest torowisko.
- Pracuje na bardzo szerokim obszarze w firmie produkcyjno-handlowej, jestem smakoszem różnego rodzaju jedzonka, dziś jeszcze nie jadłem obiadu.
- Pracuje w firmie usług socjalnych. Mam 2 dzieci, lubię sport, muzykę, sport przed telewizorem, przede wszystkim piłka nożna, Ekstraklasa i reprezentacja Polski, ligę angielską lubię.
- Pracuje w Sosnowcu w takiej firmie gastronomicznej, to że dobrze wyglądam zawdzięczam mojej pracy. Lubię dobra muzykę, książkę, uprawiam sport zimą narty, latem rower
- Pracuje w firmie typowo usługowej zajmującej się transportem towarów. Jestem typowo artystyczną duszą, obecnie zajmuje się fotografią artystyczną.
- Lubię pływać, sauna, rower, dobra książka, dobry film.
- Pracuję w firmie kosmetycznej, firma typowo handlowa, lubię sport, dobre filmy.

Często się mówi o biznesie że jest dynamiczny, co to znaczy, że jest dynamiczny, z czym się państwu to kojarzy?

- Z szybkim dostosowaniem się do tego co się dzieje. Jest na takiej zasadzie ze każda zmiana (..) jeśli dochodzi ilość klientów do setki klientów jest nowy rejon to się wiąże ze wszystkim. Musze dobrać pracowników żeby udostępnić im ten rynek, jeśli nie jest dostosowany .

Jakieś przystosowywanie się do rynku. Co jeszcze?

- Wychodzenie naprzeciw klientowi, nie jak dawniej czekało się na klienta a teraz trzeba szukać klienta.

Czyli wychodzenie naprzeciw. Co jeszcze dynamiczna firma?

- Analiza konkurencji, badania marketingowe, preferencje klientów, oceny jakości świadczonych usług.
- Ciągły rozwój, szukanie nowych możliwości, nowych dróg dla tej firmy.

Czyli dynamika to rozwój, można tak powiedzieć?

- Oczywiście .
- Wykorzystywanie nowych technologii.

Jakich technologii?

- Takich, które ze tak powiem są pomocne w pracy.

A czy z dynamiką łączą się inwestycje. Co to są inwestycje?

- Chyba są bardzo ważne jeśli chodzi o wykorzystanie tych nowych powiedzmy rzeczy związanych z jakimiś tam technicznymi sprawami, nie tylko.
- Żeby nadążyć za rynkiem, utrzymać się na nim niestety potrzebne są pieniądze

A w co można inwestować?

- Pyta się pani w sensie tej firmy w której my pracujemy?

O swoich branżach mówcie, bo najlepiej je znacie.

- W pracowników.

Czyli mamy tak nowe technologie, pracownicy? A w jaki sposób w pracowników?

- Podnoszenie kwalifikacji.

A w jaki sposób można podnosić kwalifikacje?

- Szkolenia
- Szkolenia

Wszyscy państwo prowadzą w swoich firmach szkolenia, czy wiemy tylko ,że maja być.

- Częściowo.
- Niektóre się tak traktuje, że powinny być.
- To tak obligatoryjnie niektóre muszą być.
- Bierzemy je ze względu na postęp. Patrzymy co się dzieje na rynku.

A czy są to jakieś specjalistyczne szkolenia związane konkretnie?

- Tak.

A jakie to na przykład są szkolenia?

- No na przykład jak współpracujemy z firmami telekomunikacyjnymi no i wchodzą jakieś nowe produkty to trzeba pracownika w jakiś sposób przeszkolić do tego urządzenia. Czy nawet zmienia się system przewodów i też trzeba przeszkolić, to nie jest tak, że się powie i już .

Czy jeszcze w jakiś sposób można inwestować w pracowników, a może w nowe technologie, co jeszcze?

- Inwestycja to docenić też pracowników.

Czyli bardziej finansowo?

- Tak, też.
- W podniesieniu kwalifikacji pracownika przez szkolenia, jeśli za tym nie pójdą jakieś środki finansowe no to pracownik odejdzie, pójdzie do konkurencji i wtedy stracimy zainwestowane pieniądze.

A czy z tymi inwestycjami łączy się jakieś ryzyko?

- Zawsze tak jest.
- Tak.

Jakie to jest ryzyko? Mówmy na przykładach, czy zdarzyło się państwu przeinwestowanie kiedyś? A co to jest w ogóle przeinwestowanie?

- To, że włożymy te pieniążki, a one w żaden sposób się nie zwracają.
- Ja miałem taką sytuację, że bardzo długo czekałem na zwrot zainwestowanych pieniędzy. Top była taka restauracja, jej lokalizacja nie była taka optymistyczna jak mi się wydawało, ale rozkręciła się. Ale zdarza się, jak się nie pozna do końca rynku to jednak można troszeczkę przeinwestować dane miejsce.

Jakie korzyści się łączą z inwestowaniem?

- Większa konkurencyjność.
- Większe zyski.
- Lepsza pozycja na rynku.

A mówi się tak czasami, że w Europie się prowadzi firmę łatwiej niż w Polsce, szczególnie w krajach UE. Czy państwo się zgadzają z taka teorią?

- Jasne.
- Znaczy nie wiem, nie prowadziłem nigdy w Europie firmy.
- Ale te papierki które trzeba wypisać…
- Biurokracja jest przerażająca.

No właśnie są pewnie jakieś bariery. Jakie są różnice? Jakie państwo znają z doświadczenia czy z mediów.

- Ja wdrażam teraz taki system Europejskiej higieny, podobno jesteśmy krajem dużo świętszym od samego Watykanu pod tym, względem te przepisy przez nasze służby są dużo bardziej przestrzegane.

Czyli taki formalizm?

- Nadmierna nadinterpretacja przepisów moim zdaniem.

Jakie są jeszcze różnice między prowadzeniem firmy w Polsce i w Europie, albo jak się państwu wydaje?

- Nawet jak się w telewizji słyszy o dofinansowanie firm przez UE, przepisy UE wymagają jakiś zestawu dokumentów spełnienia naszych warunków, a nasze wewnętrzne przepisy idą jeszcze dalej i tak jakby bardziej ważni od samego papieża jesteśmy.
- To tak czasami wygląda jakbyśmy nie chcieli do końca wykorzystać tych pieniędzy które UE nam daje i robimy wewnętrzną barierę dla firm polskich.

Czyli trudność uzyskania funduszy?

- Tak.

Czy jeszcze jest coś? A może są jakieś sfery w których kiedyś było gorzej a teraz jest lepiej? Pod względem łatwości prowadzenia firm?

- Ciężko porównać jeśli się nie ma doświadczenia.
- Na pewno teraz łatwiej (..) łatwiej uzyskać teraz leasing pewnych towarów.
- Przepływ informacji jest dużo lepszy niż kiedyś. A czy lepszy niż na zachodzie to nie wiem.
- Normalizujemy się, ISO jest wdrażane, firmy niektóre mają, inne chcą mieć, ale jest to jakaś norma która normalizuje.

Wcześniej, jak pytałam o dynamizm to państwo wspomnieli o konkurencyjności jakie państwa łącza relacje z państwa konkurencją. Konkurencja to jest tylko konkurencja, czy jeszcze jakieś inne występują tutaj kontakty?

- Wszystko jest ok.

- Konkurencja jak konkurencja.
- Nie no to jest nawet na takiej zasadzie, że się podgląda konkurencje, bo należy ze sobą rywalizować. To jest nawet dla klienta lepiej jak jest ta konkurencja, bo jeśli firmy konkurencyjne się dogadają no to już jest jakby to nazwać..
- Nie idzie tego rozbić, powstaje monopol.
- Na razie to jest taka stagnacja mi się wydaje.
- Konieczna jest obserwacja tej konkurencji ich ruchów, poczynań.
- Ale w takim wąskim zakresie, wiemy ze ona jest ale nie bardzo istnieją sposoby żeby z nią walczyć w jakiś sposób, może cenami, można konkurować ale raczej obserwacja.

Czyli raczej obserwacja a czy zdarzyło się państwu współpracować z firmami konkurencyjnymi?
- Raczej tak

A na jakich zasadach?
- Na zasadach takich brak ludzi, mnóstwo rzeczy do przerobienia i nawiązanie współpracy na jakiś okres na danych warunkach.

Jak pan ocenia taką współpracę, negatywnie, pozytywnie?
- Wolałbym nie współpracować, bo powiem tak człowiek wypracowuje sobie jakieś metody pracy które przekładają się na pracowników i to też wychodzi poza firmę i to nie jest takie korzystne i wtedy też konkurencja podgląda z czego korzystamy.

Nie powinno tak być?
- Nie powinno tak być ale tak jak mówię zdarza się w ten sposób że jest potrzeba siły roboczej.
- Ja kiedyś też stosowałem takie podwykonawstwo korzystałem z firmy dzisiaj swojej konkurencji wcześniej nie, podejrzałem u nich i rozszerzyłem swoją działalność o tą działalność z tamtej firmy. Trudno mówić tu o jakiejś współpracy takiej, było to na zasadzie podejrzenia jak działa taka firma i przejęcia tego.

Pan starał się współpracować z konkurencją?
- To zależy wszystko, trudno kiedy firmy są o charakterze produkcyjnym i żeby współpracowała z konkurencją, z konkurencją się raczej konkuruje, a nie współpracuje. Konkurencje można albo gonić albo od niej uciekać, jak się jest tym liderem albo jest się tym takim goniącym lidera. Ja sobie nie bardzo wyobrażam. Można współpracować na zasadzie stworzyć jakieś tam stowarzyszenie o danej strukturze produktów ale to jest takie luźne ale to nie jest sfera współpracowania
- Ja sobie wyobrażam współdziałanie konkurentów, ale podam taki prosty przykład, jeśli chodzi o utworzenie hipermarketu przez polskich sprzedawców, gdzie wiadomo ze nie może być dwóch sprzedawców obuwia w jednym markecie ale zebranie tych firm i środków, kapitału potrzebnego do utworzenia czegoś konkurencyjnego na rynku, ale to nie jest takie czyste zjednoczenie konkurentów.
- No chyba ze konkurencja wykorzystuje technologię jednej i drugiej i tworzą niezależny produkt, no to wtedy wydaje mi się ze mogą konkurencje ze sobą współpracować bo obie maja z tego jakieś korzyści .

Co państwo sądzą o takim pomyśle?
- To wtedy fuzja się tworzy.
- To wtedy jakieś powiązanie jakiś dwóch firm.
- Jedna firma robi mikrofony, druga słuchawki i robią telefon fajny i oni wtedy robią jeden produkt który jest tam jakoś promowany przez te dwie firmy one czerpią korzyści. To jest też na przykładzie samochodów Citroen i jakaś japońska firma i jeszcze jakaś, są trzy takie same samochody i one współpracują.
- Jest taka firma która całe silniki robi.
- ale ja myślałem o całych samochodach to chyba jest tak Peugeot, Aigo
- Nissan jest z Renault teraz.
- To są trzy takie same bryły samochodów, takie samo wnętrze i tam tylko znaczkiem się różnią i to jest przykład współpracy
- Jeszcze przykład takiego dużego przedsięwzięcia, jeśli nie jesteśmy w stanie sami zrealizować tego to możemy się dogadać z kimś i jeśli to są pieniążki konkretne.

Czyli wnioski są takie, że współpraca z konkurencją bardzo rzadko i tylko w wyjątkowych sytuacjach.
- Jak jest powiązanie finansowe tych firm, bo tak to podjęcie tej współpracy jak pan wspominał ze mamy za dużo roboty i nie jesteśmy w stanie tego przerobić i to się z pewnym ryzykiem może wiązać bo tamta firma może mieć cos co wpłynie na nasza firmę to pewne niebezpieczeństwo też tworzy .
- Odnośnie pieniędzy też no bo duże firmy, pod kątem mojej branży, firmy współpracują ze sobą a mniejsze firmy nie, bo to jest związane z pieniędzmi. No bo w tej sekcji której my działamy wystarczy nasza pomysłowość, kreatywność.

Czyli z tego by wynikało ze te firmy mikro i małe nie współpracują?
- Chyba nie, nie ma takiej potrzeby, tak mi się wydaje.

A jak państwo myślą Polacy to naród innowacyjny, czy nie?

- Raczej nie.
- Innowacyjność to u nas na równości z kombinatorstwem.
- Jak nie pasuje to tak, to można sobie to poprzekręcać.

Ale dlaczego jeszcze tak państwo uważają? Ze względu na kombinacyjność? Czy mamy jeszcze jakieś inne cechy?

- Na pewno pracowitość jest u Polaków, a to kombinatorstwo tworzy się z tego, że takie przepisy prawa u nas są, że jakoś trzeba je ominąć i trzeba coś zrobić żeby wyjść na swoje i kombinuje się.
- Przepisy są źle skonstruowane, jakby były jasne i czytelne to by były nie do ominięcia.

Bo prawo, takie są sytuacje. A jeszcze jakieś inne, bo wiadomo ze na samym kombinatorstwie

- Może jeszcze to, że wykazują się taką zaradnością ze jest coś takiego, tak z pokoleń to pokutuje ze trzeba było wymyślić (..) to było na takiej zasadzie nie było gwoździa i trzeba było coś znaleźć w zamian .

Sprytne. A co wyróżnia naszą nację od innych?

- Błyskotliwość, że potrafimy się odnaleźć w każdej sytuacji to chyba też.

Ale czy to generalnie dotyczy wszystkich polaków czy to są tylko wyjątki ?

- Wszystkich to nie.
- Nie może być społeczeństwo jednolite.

Ale czy to jest tak ze boimy się ryzykować czy jesteśmy raczej skłonni ryzykować?

- Z ryzykiem to bym się wstrzymał, raczej nie za bardzo jesteśmy ryzykantami, bo żeby zaryzykować trzeba mieć coś w zanadrzu jak się zaryzykuje jakaś część majątku to trzeba mieć jeszcze coś. Albo zaryzykuje wszystkim, albo nie ryzykuje bo albo zyskam, albo stracę wszystko. Bardziej z ryzykiem to bym się wstrzymał.

A jakie jeszcze inne cechy? Innowacyjny człowiek to jaki?

- Łapie jakieś nowinki techniczne i próbuje to wprowadzić u siebie.

Czyli jest taki wyczulony?

- Chce odnieść coś dobrego bo na tym można coś zarobić
- Wielofunkcyjność, generalnie ja myślę w Anglii tam gdzie ma ktoś skrzynkę powiesić to musi ktoś wcześniej przyjść i wywiercić dziurę ,a jeszcze kolejna osoba musi wczepić haczyki i w końcu wiesza tą skrzynkę a polak robi to od początku do końca to co ma zadane.
- To jest prawda, ze jesteśmy narodem wszechstronnie uzdolnionym, każdy Polak umie. Mój kolega który wyprowadził się do Niemiec był elektronikiem z zawodu i poszedł (..) powiedział, że jest elektronikiem, ale co pan robi, on powiedział, a oni że to jest nie możliwe, a jak to, to nie to, on mówię, że w szkole się wszystkiego uczył i umie.
- Mi się wydaje, że to dlatego, że polskie społeczeństwo jest takie dość ubogie jeszcze, a jeśli jest ktoś kaflarzem na zachodzie to robi kafelki, a nie kładzie instalację wodną, bo jego przeszkolili w tym temacie. Jak ktoś wynajmuje kafelkarza to stać go żeby zapłacić kafejkarzowi, stać go żeby wynająć hydraulika i jeszcze jakąś osobę, która będzie planowała to wszystko. A jak Polak wynajmuje taką osobę to chce złota rączkę, która zrobi wszystko za małe pieniądze.

Myślicie państwo że skoro Polski rynek się teraz rozwija to taka cecha wielofunkcyjności będzie zanikać z tego względu ze się bogacimy?

- Będzie węższa specjalizacja.
- Chodzi o to ze rynek pracy decyduje o tym kto co będzie robić, no bo jak nie ma pracy i szukają magazyniera to ci którzy szukają pracy robią kurs magazyniera, jak zmieni się koniunktura to człowiek się będzie dokształcał w innych zakresach. I ta wielofunkcyjność jak ją nazwałem będzie taka bardzo, może to nie będzie tak wyszkolona osoba w tym zakresie ale na pewno w zakresie szerokim.

Czyli taka wielofunkcyjność sprzyja innowacyjności państwa zdaniem. Jeśli ktoś dużo umie to jest innowacyjny?

- Czasami tak bo spojrzeć na to z innego punktu. No bo skoro jest wyspecjalizowany to w jakiejś dziedzinie, ale niech spojrzy szerzej na problem.

Teraz niech każdy indywidualnie wziął sobie kartkę czystą długopis i proszę sobie wyobrazić że musza państwo namalować innowacyjną firmę ale tą firmę musicie przedstawić za pomocą zwierzęcia. Proszę narysować takie zwierze które państwa zdaniem jest uosobieniem, albo posiada takie cechy które waszym zdaniem powinna posiadać innowacyjna firma.

- Można napisać?

Proszę się starać rysować, nie liczy się jakość, liczy się pomysł, już próbowałam to robić i wychodzi. Niech każdy indywidualnie.

- A może być jakieś połączenie zwierząt?

Tak. Nie liczy się jakoś wykonania a tylko pomysł. Nie będę tego podpisywała państwa nazwiskiem. Każdy sam proszę. Jak pan ma wątpliwości ze to zwierze jest do rozpoznania to może pan podpisać. Udało się?

- Tragedia.

To proszę podpisać.

- To miało być połączenie lwa ze słoniem

A czemu połączenie lwa i słonia?

- Siła i stabilność słonia którego jest ciężko przewrócić a z drugiej strony lew ze względu na jego zdolności zachowania się w świecie zwierząt, jest zwierzęciem które ma siłę, jest dobrym łowcą.

Siła, stabilność, łowca, umiejętność odnalezienia się?

- Dokładnie.

Tutaj jest kot, nie trzeba było podpisywać

- Ja podpisałem, bo nigdy nic nie wiadomo.

Dlaczego kot?

- Mam kota i czasami jak go obserwuję to potrafi osiągnąć cel który chce. Kiedyś go obserwowałem, na okno żeby wskoczyć to kot wskoczy bez problemu ale obok był pufa i on nie skoczył bezpośrednio na okno, tylko najpierw na pufę żeby mieć te parę centymetrów bliżej i chociaż pufa stoi z boku, potrafi wykorzystać coś innego żeby ułatwić sobie wykonywanie jakiejś czynności.

Pan Mariusz ?

- Ja narysowałem coś w stylu tygrys, puma, kot, to też na zasadzie ze zawsze spada na 4 łapy , jest stabilny, i tak jak kot na polowaniu, czai się, jest cierpliwy zanim zapoluje, spryt przy tym ma.

Pan?

- Nietypowe zwierze szczur, łatwość przystosowania się do nowego otoczenia, spryt, silne zęby, inteligentny, potrafi znaleźć zawsze wyjście z każdej sytuacji.

Pani Monika?

- Gepard, błyskotliwy, szybki, zwrotny, ale tez cierpliwy.

Pan?

- Ja mam kangura, ma torbę, dynamiczne zwierze, skoczne, pokonuje te przeszkody raz, dwa, tzry,. Świetnie się tez to zwierzę broni, nie wiem jak tam z inteligencją.

Pan Sebastian?

- Kameleon, przystosowanie się tego zwierzaka do otoczenia, obrona, może długo wytrwać, bez pożywienia może długo wytrzymać. Druga propozycja to jest połączenie ryby, ptak z jeszcze jakimś szybkim ssakiem, bo w każdej sytuacji może się odnaleźć rybo-ptak i jeszcze jakiś ssak.

Powstała lista cech jakie powinna mieć innowacyjna firma., jak to jest z innowacyjnością w państwa firmach, można mówić na przykładach, jakie mogą być innowacje?

- U mnie programy komputerowe, informatyka, łączność.

Czyli nowe technologie. W co jeszcze można inwestować, jakie mogą być innowacje?

- Linie produkcyjne.
- Nowe składniki, opakowania nowe, nowy sprzęt.
- Logistyka.

A proszę sobie wyobrazić, że ja jako przedstawiciel firmy badawczej będę chciała, badam innowacyjność przedsiębiorstwa, to co ja powinnam sprawdzać, o co powinnam pytać, żeby sprawdzić czy państwa firma jest innowacyjna ?

- Wzrost sprzedaży, to jest z tym związane (..)

Co jeszcze jest składnikiem innowacyjnej firmy?

- Obszary działania.
- Oferta produkcyjna firmy, jaka by to nie była, czy się powiększa.

- *Wzrost zatrudnienia* to może wiele świadczyć, u niektórych w związku z innowacjami technologicznymi może wystąpić zmniejszenie zatrudnienia. Jednak maszyn i nie zastąpią ludzi.
- Certyfikaty no bo firma dąży do polepszenia.
- Nowe rozwiązania.

Jakie nowe rozwiązania, z czym związane|?
- W sensie elektroniki coś.

Czyli innowacyjny produkt?
- Coś innowacyjnego sensu stricte ze to jest jakaś nowość na rynku światowym, nowy pomysł.
- Obieg środków w firmie, jak on się zmniejsza.
- Systemy informatyczne, zmniejszenie papierów w firmie.

Zmniejszenie dokumentów w firmie?
- Tak, nowa organizacja pracy, żeby to nie dublowało się z jakimiś czynnościami. Organizacja pracy.

Czyli podział pracy odpowiedni?
- Tak

Co jeszcze z ta organizacją pracy, bo to jest taki szeroki temat, jaka organizacja pracy w firmie, czy jaka kultura pracy, co sprzyja innowacyjności, tu mogą być takie miękkie rzeczy?
- Czy kultura pracy wpływa na innowacje to trudno mi powiedzieć .
- Dobranie załogi na pewno.
- Ale atmosfera, jak poprawi się atmosfera w firmie to automatycznie przekłada się na pracę pracowników, jakość pracy i stabilność firmy.

No dobrze jaka to musi być atmosfera, bo wiadomo ze każdy by chciał żeby była dobra atmosfera ale co to znaczy?
- Traktowanie podwładnego jako pracownika a nie wyrobnika, nie ze on przychodzi i jest traktowany jak niewolnik, partnerstwo w pracy.

A co bardziej wpływa na wzrost innowacyjności pracowników to że ja na przykład daje mu więcej swobody i odpowiedzialności czy to ze będzie wiedział ze ma do wykonania jakąś konkretną rzecz
- To chyba zależy od charakteru, rynku.
- Ja mam u siebie że część ludzi wykonuje konkretne zadania ale nie musi wybiegać za to co robią, ale od części wymagam czegoś nowego. To nie jest tak ze wszyscy musza myśleć nad wymyślaniem czegoś nowego.
- Czynności czysto mechaniczne się często powtarzają.
- Wręcz niektóre przepisy jasno i konkretnie opisują jak coś trzeba zrobić.

Czy to są innowacyjne pomysły?
- Jest, zawsze taki pracownik jak może coś sam ulepszyć tą pracę, on wie, jak sam ją wykonuje, wie jak niektóre czynności można usprawnić, ale nie chciałbym żeby on te czynności wdrażał sam.

To co powinien zrobić w pana firmie taki pracownik ?
- To jest mała firma, wiec może bezpośrednio zwrócić się do mnie ze można to jakoś udoskonalić.

Jak to jest w państwa firmach, że rzeczywiście pracownicy mogą, czują się tak ze mogą?
- Niektórych rzeczy nie można zrobić (..) zawsze musi zrobić to co ma, ewentualnie wiem co można zaproponować (..) albo jak ktoś dopasowuje jedną część do drugiej to w pewnych miejscach nie ma na to miejsca

A co jeszcze jest takiego co mogłoby pobudzać ta innowacyjność w pracy?
- Wynagradzanie tych ludzi którzy coś wymyślą, jakimiś nagrodami pieniężnymi, jakieś premie.
- Do człowieka najbardziej przemawiają pieniądze, także faktycznie jak jest dobrze nagradzany.

A czy państwo w swoich firmach stosują jakieś techniki żeby sprawdzać te innowacyjne pomysły, czy one są, czy ich nie ma? Czy czekamy na to
- U mnie tak ze to jest samodzielnie i praktycznie jest jakieś założenie które muszą zrobić w ciągu dnia i jak oni sobie usprawnią tą czynność to maja tak jakby więcej czasu w tym momencie dla siebie, jeśli nie zrobią tego to siedzą dłużej, tak to mniej więcej, w dużym skrócie wygląda. To jest zawsze tak ze oni patrzą pod względem swoich korzyści, jak zrobią więcej to mają więcej czasu

Czyli to jako taki motywator?

- No człowiek jest z natury leniwy i zawsze szuka innowacji. U mnie są zazwyczaj prace instalatorskie, to zawsze warto usiąść i posiedzieć nad tym godzinę i coś wymyślić niż robić tak na żywioł i pod koniec dnia stwierdzić ze czegoś się nie da zrobić czy zamknąć i dopiero zaczynają się problemy

Mam takie czynniki wzrost sprzedaży, poszerzanie oferty, wzrost zatrudnienia, certyfikaty, innowacyjny produkt, dokumentów w firmie jest mniej, organizacja pracy. Czy coś jeszcze jest takiego co ja powinnam porównywać w firmie, albo pytać się w firmie żeby zobaczyć czy jest ona innowacyjna?

- Innowacyjność marketingowa, inwestowanie w wizerunek firmy, przedsiębiorstwa, promocja, reklama, udziały w targach, takie sprawy
- Albo wprost się zapytać czy w państwa firmie jest dział wdrażania innowacyjności

U państwa w firmie jest coś takiego?

- U mnie akurat jest kilka osób, one jeżdżą po świecie szukają jakiś rozwiązań, podpatrują konkurencję, robią też analizy produktów, który produkt przynosi firmie korzyści, zyski i jest tą tak zwaną dojna krową.

Czyli badania?

- Tak można to nazwać analiza SWOT, która rzecz jest dojną krową i czy firma podejmuje wprowadzanie na rynek nowego produktu, jak on się przyjmuje, czy te pieniądze z dobrze sprzedającego się produktu są wykorzystywane, są inwestowane w rozwój firmy, produktu.

A jeśli badania, to czy korzystają państwo z tego, czy robią państwo jakieś badania?

- Zewnętrzne firmy
- U nas same

Ale są to takie firmy badania rynku, czy raczej firmy naukowe?

- Ja w własnym zakresie.
- Ja też.

A czy spotkali się państwo z czymś takim współpraca biznesu z nauką?

- Można, ostatnio w gminie Sosnowca powstawał taki plan strategia dla miasta robiony przez naukowców z Uniwersytetu Śląskiego.

Czy państwo tez współpracowali?

- Nie, ja się zastanawiam bo mam tam jakieś swoje laboratorium
- Tak samo u mnie jest

Czyli tu jest jakieś połączenie?

- No tak, w takim zakresie.
- Jak najbardziej.

Czy państwa zdaniem poziom wykształcenia, czy to ze są u państwa osoby o takich stopniach naukowych to jakoś sprzyja innowacyjności, czy nie ma znaczenia?

- W moim przypadku mam większy kontakt w gronie uczelni, nowe pomysły, nowe rozwiązania, jeśli chodzi o chemie, jakby nie byli chemikami to by nie prowadzili takiego biznesu.

Czyli jak będę badała innowacyjność to mam pytać o poziom wykształcenia pracowników i kadry menedżerskiej?

- Nie tylko
- Nie zawsze musi iść to w parze w wykształceniem, tak jak tutaj wcześniej mówiliśmy ze Polak taki pomysłowy i zrobi wszystko i też jest człowiekiem innowacyjnym i to też nie musi zależeć od wykształcenia, może być z wykształceniem podstawowym, czy ze średnim i ma jakiś pomysł żeby wdrożyć coś. Ja wyjeżdżam często w góry i Polacy wyprodukowali taki produkt Ursus i się nie sprawdza w terenach górskich a pomysłowy Polak poprzerabiał te silniki i traktor sam wjeżdża pod górę.

Czyli wykształcenie raczej?

- Tutaj ma pan rację jak najbardziej zgadzam się z tym, ale to jest na jakimś poziomie, w tym sensie, nasza matura, czy nasza szkoła średnia nie są na takim poziomie jak na Zachodzie, ale to tez zależy od poziomu, ciągniki jak najbardziej tak.
- Musi być człowiek który wie jak to się robi.
- Na przykład ktoś z branży telefonicznej by sobie z tym nie poradził, trzeba mieć jakiś poziom wykształcenia i tutaj w tej branży chemia mógł by sobie nie poradzić. Ale zgadza się to ze Polacy są uniwersalni i w każdej dziedzinie sobie poradzą.

Ale jest tak ze nie w każdej firmie są te innowacje, to od czego to zależy ze są firmy nawet z tej samej branży, tej samej wielkości i w jednej firmie są ludzie bardziej skłonni do innowacji a w drugiej mniej skłonni do innowacji? Czy poza tymi czynnikami które tutaj są wymienione to coś jeszcze?

- Może monopol no bo jak jest dobrze, jesteśmy jedyni na rynku nie potrenujemy nic zmieniać no to tez ma jakiś tam wpływa na to bo wiemy że i tak to sprzedamy, to zrobimy i tak będziemy mieli na to popyt.

A proszę mi powiedzieć która z tych cech jest najważniejsza? Widza państwo?
- Średnio.

Która z tych cech, wskaźników jest najważniejsza jako wskaźnik innowacyjności firmy? wzrost sprzedaży, poszerzanie oferty, wzrost zatrudnienia, certyfikaty, innowacyjny produkt, dokumentów w firmie jest mniej, organizacja pracy, marketing, targi
- Wzrost sprzedaży, bo to się przecież wszystkie rzeczy robi żeby mieć.

Innowacyjność jako?
- Działanie firmy polega na tym żeby przynosiła dochody, a żeby przynosiła dochody to musi być ta sprzedaż jak największa, wiadomo ze może być przy mniejszej, większej marzy ale chodzi o to żeby wzrastała. Nie sama sprzedaż jak zysk.

Ja tutaj dodam jeszcze jedne czynnik którego państwo nie wymienili, to jest kapitał ludzki i to jest też bardzo szerokie pojęcie. Czyli inwestowanie w ludzi szkolenia. Czy państwa zdaniem to Mozę być jakiś wskaźnik innowacyjności?
- Może być.
- Ale nie od razu, bo kapitał ludzki. Amerykanie od iluś tam lat inwestują w kapitał ludzki, ale nie ze oni kształcą swoich ludzi, ale oni ściągają ludzi z Indii, Rosji ludzi wykształconych gotowych. Teraz może to stoi ale przez wiele lat tak robili, inwestowali w ten sposób w kapitał.
- Mi się wydaje ze najważniejszy jest produkt, bo jakbyśmy mieli lipny produkt, a super atmosferę, ludzi i tak dalej, no to i tak najważniejsze, kluczowy jest produkt.

Człowiek cały czas w kontekście innowacji?
- Tak, żeby to było zawsze na czasie, dobre, nowoczesne, fajne, żeby można było zawsze z tym na rynek, zareklamować odpowiednio, a reszta w następnej kolejności.
- Ale ten kapitał ludzki musi się edukować.

A co robić w firmach żeby ludzie byli bardziej innowacyjni?
- (..) kasą, teraz grono fachowców wyjechało do Irlandii czy Anglii i w tych firmach wiem z doświadczenia są te pieniążki żeby reszta tych ludzi została

Co może jeszcze motywować ludzi, żeby byli bardziej innowacyjni? Albo takie jasne rekomendacje co robić żebyście byli bardziej innowacyjni?
- Jakieś szczeble kariery zawodowej, awanse.
- Jakaś forma lojalności z firmą. W innych krajach lojalnie podchodzą do tego, wszystko dla firmy.

Teraz odbiegnę od tego tematu, innowacyjna sprzedaż z czym się to państwu kojarzy?
- Allegro
- Nowe formy sprzedaży
- Nowe rozwiązania, cos zrobione w inny sposób niż robią to konkurenci.
- sprzedaż zawsze kojarzyła się żeby coś kupić trzeba było iść do sklepu teraz nie trzeba można siedzieć w domu i kupować jeszcze przywiozą.
- Te sklepy otwierają się na portalach.

Czyli takie zdalne zakupy?
- Wyjście z tym produktem naszym jak najszerzej do konsumenta.
- Kiedyś reklama to billboard był, teraz telewizja i n wszystkich portalach, swoja stronę można otworzyć i już każdy wejdzie.

Czyli mamy nowe formy sprzedaży czy cos jeszcze jeśli chodzi o innowacyjność sprzedaży, bo sprzedaż to też jest szerokie pojęcie.
- Zachęcenie.
- Kredyty.
- Towar rabat, ja już nie mówię o firmach które udzielają kredytów, ale sklepy, producenci, żeby pozbyć się towaru, samochody można kupić na raty bez oprocentowania, telewizory bez oprocentowania w sklepie czyli to już jest nowa forma sprzedaży, przedtem nie do pomyślenia było trzeba było zapłacić ratę w sklepie plus odsetki, ale nie ma tak. Ten sam towar można kupić za gotówkę i w tej samej cenie.

Czyli mamy innowacyjny produkt, innowacyjność marketingu, jest też innowacyjność w procesach, w zarządzaniu, innowacyjność sprzedaży, proszę teraz powiedzieć jak jest z innowacyjnością u państwa w firmie, jakie wprowadzaliście innowacje w waszej firmie? Jakieś przykłady? Jakby każdy z państwa mógł cos powiedzieć?

- Ja miałem dwie pizzerie, ale powstała potrzeba korzystania z innego asortymentu, kupowałem to od firm specjalizujących się tym na rynku ale po jakimś czasie uruchomiłem swoją linię produkcyjną, to jest nowa działalność, jeszcze taka w powijakach, to jest catering, już wszelki, tutaj ta branża, ta część działalności bardzo szybko się rozwija bo wychodzimy bardzo szeroko do klienteli, robimy wszystko według potrzeb.

Czyli to jest innowacyjny produkt?
- Tak, dla mnie jest, bo zmieniło się bardzo dużo, bo w tych pizzeriach były bardzo jasno określone procedury każdy wiedział co ma robić, włącznie z wsypaniem jakiegoś produktu do kociołka. Tutaj jest dużo nowości dla mnie i moich ludzi ale opieramy się tez o przepisy i o kogoś kto wie jak to zrobić.
- U mnie sprzęt generalnie, taki spirale do przetykania kanalizacji, to się ręcznie kiedyś robiło a teraz zainwestowałem w takie maszyny, ta maszyna sama zarabia i pracuje dla siebie. Sprzęt generalnie.

Czyli to jest wspieranie produkcji?
- Nowszy sprzęt

Pan Piotr?
- Innowacyjność taka technologiczna, która ma nam pomóc w zebraniu informacji na temat handlu naszego

A cos więcej pan powie, zbieranie informacji o konkurencji?
- Nie, po prostu zbieranie informacji o pracy, wprowadziliśmy innowacyjność technologiczną która w sposób bardzo łatwy potrafi zebrać informacje kto co robił, gdzie jak.

U pana w firmie, to jest taki monitoring?
- Tak, dokładnie monitoring tej grupy handlowej

Czyli to jest związane z organizacją pracy?
- Dokładnie, zarządzanie pracą, przy udziale nowej technologii

pan Andrzej?
- U mnie w firmie, tutaj innowacyjność wprowadzanie nowego produktu dla klienta żeby go zachęcić w jakiś sposób, jak ktoś przychodzi do instytucji finansowej to żeby był miło i szybko obsłużony

Czyli obsługa?
- Tak, obsługa, czyli co się z tym wiąże inwestowanie w systemy komputerowe, żeby to szybko było, łączność, żeby to szybko sprawdzać, wiadomo firmy chcą jak najszybciej chcą ten produkt sprzedać ale trzeba jak najszybciej tego człowieka sprawdzić, są tak zwane bazy danych żeby skorzystać to tez trzeba zainwestować finansowo, żeby sprawdzić czy ten ktoś, posługując się dowodem czy to jest jego dowód. Są bazy danych które trzeba wejść. Tutaj poprawa systemów informatycznych.

I jeszcze innowacyjna sprzedaż?
- Tak.

Pani Moniko?
- Rozszerzanie kanałów dystrybucji poprzez wprowadzanie infolinii cała dobę i inwestowanie w wizerunek firmy, logo, markę, reklamę w prasie, radio i w telewizji. Uczestnictwo w targach branżowych, stoiska, sponsoring.

Czy państwa firmy też uczestniczą w takich wizerunkowych rzeczach?
- Taniec z gwiazdami, jako sponsor, ale niestety zmarnowane pieniądze chyba.
- Niech pan powie to ocenimy czy było widać.
- No właśnie nie było widać, porażka.

Jakieś targi czy państwo w tym uczestniczą, czy to jest potrzebne do innowacyjności firmy?
- Pokazanie się na rynku.
- To też kosztuje.
- To więcej kosztuje.
- każdy robi to w miarę własnych możliwości

Ale jak to jest, czy państwo to robią? Czy to sprzyja?
- Tak moja firma sponsorowała też sztuki walki, ale nijak się to nie przełożyło na sprzedaż. To na Polsat było dwa razy w roku puszczane sztuki walki wszelakie, no i tam był główny sponsor, mimo że były duże billboardy, reklamy, zaproszenia nie poszło, wycofała się firma z tego.
- Nie ta grupa docelowa.
- Sponsoring taki typowy, nawet jak będzie takie duże logo widoczne to gdzieś ginie.
- Jakby to było długie w czasie takie rozłożone, to może nawet jak jest duża oglądalność tak jak w tańcu z gwiazdami no to może.

- Dla mnie reklama dostosowana do potrzeb firmy, pamiętam taką reklamę której do tej pory nie rozumiem, ona była jedna z pierwszych reklam reklamowano wózki widłowe w telewizji, reklama była bardzo droga a do konkretnych odbiorców, nie wiem co mnie interesuje wózek widłowy jeśli sam z niego nie korzystam ale trzeba znaleźć konsumentów tego wózka. Dlatego moja firma inwestuje w takie bezpośrednie reklamy, jakieś ulotki dostarczane do mieszkań.
- Moja firma w inny sposób działa, musimy wygrać przetarg żeby istnieć na rynku i wszystkie koszty związane z reklama są nam nie potrzebne, firm takich jak my jest kilka na rynku i to jest kwestia tylko ceny i swojej fachowości którą już przez jakiś czas mamy wypracowaną

A u pana jak innowacyjność, bo nie zapytałam?
- U mnie to głownie sprzęt teraz GPS, może takie rzeczy organizacyjne mam takie grupy 3 osobowe, 2 osobowe (..) jeśli chodzi o wygląd pracy nie muszą jeździć 4 osoby tylko jeżdżą 3 ale w większości to jest sprzęt, narzędzia to ułatwia montaż, diagnozy, pomiary.
- Tutaj pan wcześniej powiedział dobra rzecz ze wiele rzeczy powstaje z lenistwa naszego i to jest prawda, bo u mnie również sam zrobiłem kilka rzeczy wykorzystując bardzo proste metody powiedzmy Excel, który sporządza listy zakupów, produktów które się kończą, potrzeba jest matką wynalazku.

Wrócę do tego lenistwa jeszcze, ale jeszcze chciałam się pana Sebastiana spytać o innowacyjny produkt, sprzedaż?
- U mnie to jest jakiś widoczny (..) linia produkcyjna z próbkami produktów one sa darmowo rozdawane i tak można się efektywnie reklamować, to przynosi efekt. To jest bez porównania.
- Lepsze niż taniec z gwiazdami.
- Tak, bo tam kolosalne pieniądze wydane a efektu nie było, szkoda gadać.

Czyli każda z państwa firm wprowadzała w jakiś sposób różnorodne innowacje. Teraz chciałam się zapytać co było motywatorem tych innowacji, skąd one się wzięły, mamy to lenistwo to może być czynnikiem który pobudza te innowacje? Co jeszcze?
- Mało czasu.
- Zysk.
- Ilość czasu.
- Chęć szybszej informacji.

Czyli potrzeba po prostu? Jest potrzeba, lenistwo?
- Też konkurencja, inna firma to zrobiła nie możemy być gorsi i musimy zrobić to samo.

Doganianie konkurencji?
- No i tutaj ten sponsoring.
- Takie wyścigi.
- Ambicje.
- No tak chyba tak.

Jakie jeszcze czynniki sprzyjały innowacji?
- Były jakieś czynniki które trzeba było wykorzystać i chyba też dlatego
- Znalezienie jakiejś dziury, wolnej części rynku do przejęcia

A może było tak ze mieli państwo jakieś bariery. A może było tak, że był jakieś pomysł a nie udało się go wprowadzić? Co może być taka przeszkodą?
- Często pieniądze.
- Przeszkody technologiczne również.

Na przykład jakie?
- Są takie produkty których nie można dać w saszetce i trzeba mieć do tego jakieś opakowanie większe które przerasta koszt, opakowanie jego koszt jest większy niż produktu no i nie możemy go zastosować w formie testerów, próbek na przykład
- Próbowałem kiedyś zrobić zielone ciasto do pizzy które się nie sprzedało

Ale udało się zrobić?
- Tak, ale się nie sprzedało. Może dlatego że był tam dodatek szpinaku a nie każdemu się dobrze szpinak kojarzy. Czyli są czasami porażki, coś się nie udaje.

A przy wdrażaniu tych innowacji?
- Czynnik ludzki czasami bo czasami się twierdzi ze to do niczego nie prowadzi, ze juz jest tyle pieniędzy wywalone i nie będzie efektu. Często jest tak ze ludziom którym w jakiś sposób krzyżuje to sposoby pracy które mieli już wypracowane.

Czyli konserwatyzm?

- Tak często jest tak ze można się spotkać z opinią ze to jest głupi pomysł i ze to się nie sprawdzi a przekonać jest ciężko.

A czy w państwa firmach jest tak jak pan powiedział? Ze jest taki kapitał ludzki który jest na tyle konserwatywny ze bariera nie do przekroczenia?
- Ludzie boja się innowacji, tak jest w podświadomości ze to co jest, to jest fajne a niewiadoma niesie ze sobą pewne ryzyko.

A czy to jest cecha Polaków, Polacy są bardziej konserwatywni?
- To zależy od człowieka, ja podchodzę do tego tak ze nie ma rzeczy niemożliwych i sam czasem próbują jakaś rzecz zrobić i ludzie na tyle mnie znają ze tak kombinuje ze da się wszystko.

W jaki sposób przekonać takich ludzi? Jakimi argumentami?
- (..)
- Apropos mojej żony, idziemy do knajpy i żona wybiera różne jakieś potrawy a ja zawsze biorę pizzę ona mi mówi że ty to nic nie próbujesz, przekonuje mnie spróbuj w końcu mnie nie przekonuje ze od niej podjadam a i tak ta pizze zamawiam taka dygresja.

A jak to jest bo mamy pracowników na różnych szczeblach, jeśli to nie jest dyrektor, to jak wyglądają relacje pracownik dyrektor i jak by mogło być żeby było lepiej co można poprawić? W kwestii innowacyjności?
- Jest taka zasada ze jeśli się jakoś wykaże i są z tego jakieś pieniądze no to jest prowizja, a jeśli się nie uda no to tez jest na liście.
- (..) zgoda ale tak jak mówię najczęściej to przekłada się na czas wykonywanej pracy lub na pieniądze które z tego powstają i tutaj niestety (..) często tez wychodzi przez przypadek zdarza się jakiś problem taki z pójściem do przodu, bo jeśli coś nawali to szuka się rozwiązania żeby to naprawić i to rozwiązanie nowe może się okazać lepsze.

Ale to przypadek?
- Odkrycie nowych możliwości, zawsze coś robiliśmy tak i coś nawaliło to szuka się nowego wyjścia.

Ja jeszcze chciałam wrócić do tego tematu innowacyjności ludzi, wyobraźcie sobie państwo ze rekrutujecie pracowników i szukają państwo takich ludzi którzy maja być innowacyjni, którzy wprowadzą takie innowacje w produkty w procesy, to o co państwo byście się spytali żeby sprawdzić czy ci ludzie są innowacyjni? Jacy powinni być?
- Proste testy, na określenie typów człowieka w pracy.
- Ale to z rzeczywistością się to nie ma.
- Ale to pomaga zidentyfikować jacy są.
- Można też zrobić test na IQ i potem się okazuje ze ma bardzo dobre wyniki IQ a w pracy to się ma nijak.
- Kwestia doświadczenia, ja bym się pytał jakie doświadczenie ma ta osoba. Dokładne przyjrzenie się tez CV w jakich firmach wcześniej pracował to jest bardzo ważne no bo w wieku 18lat człowiek już musi być doświadczony 10 lat praktyki.

Naprawdę musi być tak?
- No jeżeli rozmawiamy o ludziach innowacyjnych to na pewno musimy na to spojrzeć natomiast jeśli jest ktoś potrzebny do produkcji (..)

A wiek musi być skorelowany z innowacyjnością, ludzie młodsi, starsi?
- Starsi raczej.
- Chociaż czasem otwartość młodego umysłu.
- Starsze osoby maja większy pierwiastek konserwatywności.
- (..) za 20 lat będzie zupełnie inaczej bo to będzie pokolenie które nie znało tamtych czasów i będzie się zachowywało inaczej
- Wiek to jest na pewno to doświadczenie ale może też przeważyć ten konserwatyzm

A jacy pracownicy są szczególnie cenni w państwa firmach?
- Dyspozycyjni
- Solidni
- Zależy w którym dziale
- Sumienni, pracowici

Obojętnie w którym dziale.
- Solidność
- Lojalność
- Wierność
- Uczciwość

- punktualność
- u mnie są takie procedury ze dokładnie wiem co i jak kto robi, pewnie są takie osoby które potrafią to przeskoczyć. Ludzie z pasją, zainteresowaniami

A jakie to są zainteresowania?
- Sporty ekstremalne, ze ktoś się nie boi ryzyka.
- Plastyka, takie kreatywne rzeczy.

A czy kojarzą państwo coś takiego jak parki innowacyjności (..) ?
- Nie.
- Nie kojarzy mi się.

Współpraca biznesu z nauką?
- Za mali jesteśmy
- Ewentualnie oni nie wychodzą naprzeciw
- To jest raczej dla większych firm

Nie zdarzyło się wam?
- Wiele rozwiązań na Polskim rynku jest dostosowanych do większych firm łącznie z jakimś oprogramowaniem

A jakby państwo poszukiwali jakiejś pomocy, prawnej czy innej to wiedzieli by państwo gdzie się udać, do kogo?
- Ja korzystałem kiedyś z takiej agencji Rozwoju Regionalnego no ale to chodziło o pozyskanie środków podatkowych, współpraca była dobra choć ich wymagania były wysokie, przedstawić jakiś biznes plan.

Czy państwo pozyskiwali kiedyś wsparcie, fundusze, środek di?
- U mnie szkolenie było zrobione w oparciu o fundusze Unijne.

Szkolenia pracowników?
- Tak.

Pani Moniko korzystała pani z jakiegoś wsparcia?
- Nie kojarzę, ale chyba jakieś szkolenia faktycznie, było coś takiego.
- To chyba jakaś konkretna kasa na tego typu rzeczy przeznaczona jest z Unii Europejskiej to firmy docierają i wykorzystują w sposób mniejszy lub większy.

A jeszcze państwo kojarzą jakieś problemy w pozyskiwaniu tych funduszy? Jak przebiegał ten proces?
- Tam był scenariusz, pieczątka podpis i to wszystko
- Przy większych kwotach trzeba napisać takie laboraty i trzeba do tego odpowiednich ludzi którzy się znają na tych przepisach Europejskich i ten człowiek na firmie musi zarobi, bo ten projekt jak wiadomo jakiś czas się tworzy a potem nie wiadomo czy te pieniążki spłyną czy nie w Katowicach widać co jest sponsorowane przez Unię, ten przejazd pod rondem (..) trzeba pozyskać takiego kogoś.

Jeszcze wracają c do takich parków innowacyjności to mogę powiedzieć ze raczej nie kojarzą państwo?
- Nie takie rzeczy to w warszawie.

A teraz wybiegając w przyszłość, jaka będzie przyszłość za 5 lat dla takiej średniej przedsiębiorczości, to w czym państwo pracują?
- To jest najszersze grono naszej gospodarki, trochę lekceważone ale wydaje mi się ze jesteśmy tutaj dość silną grupa nie potrafiącą się tak połączyć i czerpać z tego jakieś dodatkowe zyski.
- Wypracowujemy jednak sporą część tego naszego budżetu, marnotrawionego.
- Więcej niż te duże przedsiębiorstwa, giganty.
- I faktyczni jesteśmy troszeczkę spychani przez firmy. Nie wiem czy pani mówiła o takich firmach, te parki innowacyjności to mają być jakieś firmy prywatne które proponują jakieś innowacje dla firm.

To są instytucje które proponują wsparcie
- Ale rządowe.
- Czy pozarządowe, Europejskie.

Generalnie to jest szeroka branża to jest nieodpłatne, albo w jakiejś formie grantów. A jakie firmy mogą być bardziej konkurencyjne za 5lat? Branże na przykład?
- Telekomunikacja
- Środowisko
- Usługi
- Telekomunikacja, można to zobaczyć na przykładzie telefonu komórkowego (..) dziś jest w nim wszystko

- Ja myślę ze wszystkie firmy będą się rozwijały jeśli będzie wzrost zamożności społeczeństwa, wszystko wokół tego krąży, bo społeczeństwo jest coraz bardziej majętne i będzie bardziej zamożne to będzie rosła konsumpcja w każdym sektorze, usługi, produkcja, ubezpieczenia, wszystko będzie napędzało, ludzie maja różne potrzeby i dążymy do tego żeby je zrealizować a do tego potrzebne są pieniądze. Takie przykład z życia, chodzi o bony pracownik dostaje bon na 1tyś złoty i taki bon wydajemy na wszystko na kosmetyki, potrzebne rzeczy a jakby te 1tyś złoty miał w kieszeni to by nie kupił niektórych rzeczy. To jest taka analogia jak społeczeństwo będzie coraz bogatsze to wszystko się będzie rozwijało

Czyli nie tylko produkty pierwszej potrzeby?
- Nie, będzie go stać na takie niszowe produkty na szaleństwo.
- Szaleństwo na które zdrowy rozsądek czasem nie pozwala jak ma się więcej to można sobie to i tamto.

Czyli można taki skrót myślowy szaleństwo strzałka poprawa rynku, przedsiębiorczości
- To duży skrót.
- Im więcej na koncie tym więcej możliwości.
- Znak równości można postawić poprawa sytuacji finansowej ludności i wzrost gospodarczy.
- Pan powiedział tez o środowisku, ja myślę ze to jest tez branża która zacznie się rozwijać. Ta degradacja mocną postąpiła a teraz dużo się słyszy o ochronie środowiska.
- Więcej śmieci produkujemy.
- Samochody hybrydowe i tak dalej, ten postęp technologiczny powoduje wzrost zanieczyszczeń.
- Przy remontach (….) nie byłoby takiego dodatkowego szaleństwa. Dziś się wszystko kreci wokół pieniędzy.

Proszę sobie teraz wyobrazić ze wspinają się państwo na górę są państwo na wysokości 100m i to jest bardzo wysoko, na wysoką górę i proszę mi powiedzieć gdzie państwo ze swoimi firmami będą za rok, teraz są państwo na 100metrach?
- Ale jaka skala.

Mogą państwo powiedzieć ze będą na 101metrach
- Ja będę na wysokości 5tyś metrów

Czyli to będzie bardzo duży skok?
- (..)

Nie ma znaczenia jaka to jest góra. Ja bym chciała żeby to pozostało abstrakcyjne bo nie znamy granicy rynku i nie wiemy co możemy osiągnąć
- Ale nie wiemy kiedy to 100metrów po miesiącu, po roku

Tak jak teraz. Pańska firma już jakiś czas istnieje i jest pan teraz na 100metrach
- Ja sobie dołożę kolejne 100metrów

Czyli wzrost?
- Tak o 100%.
- To bardzo optymistycznie, ale na pewno jakiś wzrost o 20-30%.
- Mój firma byłoby bardzo optymistycznie żeby została na tej pozycji której jest teraz.

Czyli żeby się nie obniżyła?
- Tak, z bardzo nasilającą się konkurencją wejściem firm międzynarodowych na nasz rynek.
- Ja dziś w radio słyszałem ze Chiny chcą wejść na nasz rynek, patrzyłem ofertę i boję się że będą bardzo konkurencyjni.
- (…)

A gdzie będą państwa firmy, na ilu metrach?
- Patrząc na rynek który ciągle się otwiera i ciągle wchodzą nowe firmy finansowe to utrzymanie się na poziomie i mały wzrost to będzie już dużo.
- Ja bym przeszedł te 100metrów i bym dodał jeszcze ze 20 metrów.
- Ja tez tak myślę ze 20 metrów .

A proszę sobie teraz wyobrazić ze maja państwo 100jednostek, czegokolwiek 100jednostek i ile z tych 100 przeznaczyli by państwo na innowacje? Jaka część tego?
- Dobrze jest zainwestować 50%, chociaż teraz ta dywersyfikacją którą wykonałem pochłonęła bardzo duża część środków z mojego kapitału ale myślę, jakbym miał takie luksus tych 100 jednostek to ,ale to jest 100 jednostek, które dostaje ekstra.

Powiedzmy ze to jest z jakiejś rezerwy.
- Z naszej rezerwy czy dostajemy ekstra, bo to jest ważne pytanie.

Z państwa rezerwy.

- To jest luźny zysk, niezagospodarowany jeszcze to jakieś 60%.
- Jakby to było cos ekstra to można by było w 100% wykorzystać, pójść na całość.
- Ale jak nasz to jednak trzeba mieć cos w zanadrzu.

Pani Moniko?

- Jakieś 30%.
- Ja bym zaszalał 50%.
- Ja tez tak bym z 50% dał ale z obcymi to całość.
- Ja bym dał 120% jeszcze bym pożyczył.

A właśnie czy byli by państwo skłonni pożyczyć pieniądze na innowacje, wzrost innowacyjności?

- Jeśli by było 120% pewności ze się powiedzie, analizy, badania rynku wszystko by mi mówiło ze tak, no to może by się szefostwo zgodziło
- Ale to wszystko zależy z zasadami.
- To jest ciężko tak powiedzieć,

Byli by państwo skłonni pożyczyć?

- Wydaje mi się ze każdy kredyt przeznaczony na działalność gospodarczą, czy na produkt opłaca się jeśli jest nie na konsumpcję, bo konsumpcja to jest wiadomo strata jakaś a wiadomo ze jak się na jakieś produkty daje to jest to tak wyliczone ze nie można na tym stracić tylko kwestia ile można zyskać i w jakim czasie. Na pewno się na tym, nie straci .

A pan by (…)?

- Mieliśmy wcześniej o dodatkowych jednostkach no to 50% ale tak jak mówiłem wcześniej ja dużo zainwestowałem i musiałem dopożyczyć sobie tych pieniążków także skłonny jestem do poniesienia ryzyka, a jakbym miał te 100 jednostek tona pewno 50 bym sobie zostawił na wszelki wypadek.

A czy kojarzą państwo cos takiego jak plastry między przedsiębiorstwami?

- Nie.

Plaster?

- Nie.
- Możemy jakaś podpowiedz.

Czy jakieś formy współpracy przedsiębiorstw?

- Może to jest ale ja nie wiem jak się nazywa.

Dziękuje bardzo.

Katowice 4.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Pracuje w firmie przedstawicielstwo niemieckie.
- Firma edukacyjna usługi świadczone dla przedszkola takie jak język angielski, gimnastyka korekcyjna .
- Firma budowlana.
- Pracuje w agencji reklamowej to jest firma rodzinna, interesuje się sportem, piłka nożna czasem basen, kręgielnia
- Prowadzę firmę medyczną rehabilitacja zatrudnia 11 osób.
- Prowadzi prywatną działalność kwiaciarnia połączone ze sklepem z upominkami, fan motoryzacji motocykli jeździ na zloty motocyklowe.

Jak państwo rozumieją termin dynamika. Termin dynamika oczywiście w odniesieniu do biznesu. Często tak się mówi że biznes jest dynamiczny, co to oznacza?
- Rozwój.
- Rozwojowy.

Rozwój co jeszcze?
- Przynoszący zyski.
- Dynamiczny biznes to jest dynamiczny zysk, dynamicznie dużo klientów.
- Coś zawsze się dzieje.
- Dokładnie w branżach coś się dzieje coś idzie do przodu w ogóle jako nie taki biznes powiedzmy ja powiem na swoim przykładzie na takim przykładzie branży florystycznej, że ona ogólnie poszła do przodu i to jest dynamiczna branża w tej chwili prawda tak to mniej więcej wygląda.

Czyli mamy dynamiczną branżę, dynamiczne też firmy. Jak wygląda dynamika? Jak rozumiem dynamika równa się rozwój, a dynamika w odniesieniu do państwa firm co to oznacza kiedy państwa firmy można by nazwać że są dynamiczne?
- Przede wszystkim przyjmujący zlecenia, a zaraz mamy i nadmiar tych zleceń czyli automatycznie powiększenie i zatrudnienie większej ilości pracowników.

Czyli zatrudnienie więcej pracowników?
- To zależy od profesji danej firmy, ta dynamika będzie różnie rozumiana w danej branży, a natomiast myślę, że to jest związane właśnie z robieniem kroku do przodu.
- Jak pani powiedziała z (…) to jest świetnie na naszym przykładzie gdzie my nie zarabiamy im więcej zrobimy tym więcej zarobimy nie bo naszym materiałem to jest dziecko rodzic nam zapłaci ale my musimy z tych pieniążków nieraz musimy egzystować mało co zostaje na pasje tylko dla nauczycieli ale tu właśnie nauczyciele mają dużo do popisu i oto właśnie chodzi innowacyjność. Bo tu na tym przede wszystkim bazujemy, nauczyciel który przychodzi do zawodu i nic nie jest, jak gdyby zainteresowani nie jesteśmy nim. Chcemy żeby dziewczyny miały innowacje i to różnego typu i to w każdej dziedzinie jeśli chodzi o te mniejsze dzieci no i niestety takowe mamy.

No właśnie a innowacyjność, jakie innowacje co państwo rozumieją przez innowacje? Przykłady mogą państwo nam podać, będzie łatwej.
- Innowacją może być zakup sprzętu jakiegoś.
- Innowacja to może być coś nowego, albo cos lepszego.

A inwestycje?
- Dokładnie
- Ktoś się czymś zajmuje, a nie może się czymś zajmować jeszcze, bo mu jeszcze czegoś brakuje dzięki jakiejś tam innowacji, najczęściej inwestycji może robić coś więcej w swojej branży prawda.
- Żeby zyskać trzeba inwestować, bez inwestycji nie ma rozwoju.
- Nie ma rozwoju stoi się w miejscu.
- Czyli nie ma dynamiki.

Czyli inwestycja to jest czynnik konieczny aby dalej się rozwijać, a czy inwestycje mogą być ryzykowne?
- Zawsze są ryzykowne inwestycje.
- Zależy.
- Nawet w zasobie ludzkim też.
- Zależy od rodzaju inwestycji, inwestycja w siebie.

No właśnie od jakim względem mogą być ryzykowne co się może zdarzyć?
- Utrata kapitału, który się inwestuje.

Czyli takie przeinwestowanie?
- Albo zainwestowanie w cos co w ogóle nie będzie miało zbytu i w ogóle się nie sprawdzi.

A zdarzyło się kiedyś państwu coś takiego żeby przeinwestować ?
- Tak.
- Tak w forda beznadziejnego gdzie się silnik zatarł.

A kiedy pojawia się przeinwestowanie?
- Koszty przewyższają zysk.

A czy można jakoś tak temu zapobiec jakoś tak się przygotować ?
- Czasem nie da się przewidzieć pewnych rzeczy.
- Chociażby.
- Biznes plan można zrobić.
- To można najlepsze zrobić, w momencie kiedy staram się o dotacje i liczę na to, że ta dotacja będzie w tym i tym okresie prawda, a tu się okazuje że jakaś pani, która w tej chwili nie będę teraz mówiła nazwiska została panią minister rolnictwa i blokuje to przez półtora roku to przepraszam najmocniej najlepszy biznes plan tego z tym nie poradzi,
- A niestety nasze środki unijne tkwią w naszych kochanych agencjach na kontach zamiast kiedy przedstawiam (…) powinny być natychmiast wypłacone, a nie są, żeby pani wreszcie się zdecydowała i puści środki po wielkich awanturach.

A mówi się tak czasami, że firmy w Europie, szczególnie w krajach Unii Europejskiej prowadzi się łatwiej niż w Polsce. Co państwo o tym sądzą?
- No nie ma tych zatorów ekonomicznych.
- Stabilność, bardziej stabilna struktura odniesienia.

O co chodzi?
- Na przykład jak bardzo rozwinięty, to nie koniecznie na zachód, ale przeważnie na zachodzie, ale w Polsce już też zależy jaka branża, ale powoli, powoli te punkty odniesienia są bardziej stabilne choć nie wszystko jest przewidywalne.

Ale co pan ma na myśli mówiąc punkty odniesienia stabilne prawo czy…?
- Chociażby struktury rządowe, czynnik ludzki w strukturach rządowych, to jest bardzo istotna rzecz, polityka.
- Że nie liczy się pomysł tylko ilość dokumentów złożonych i to jest przerażające. Nie inwestuje się przecież w dokument. Jeżeli ja przynoszę zyski, to nie ma najmniejszego sensu żebym o cokolwiek się starała. Na to żeby znaczne powiększyć przedsiębiorstwa, doinwestować. Natomiast jeżeli chodzi o małe przedsiębiorstwa które wchodzą dopiero na rynek to nie wiem jakim cudem banki czy dotacje, nie wiem na jakiej zasadzie są przyjmowane. Znaczy ja wiem, bo ja robiłam pierwszy regulamin Funduszy Unijnych i ktoś dostał do rozmiarów (…)

W tej chwili trzeba złożyć dokumenty, tylko ja nie wiem po co, jeżeli poruszamy się np. w 40% spłacalności to, to jest sukces niesamowity wszędzie w świecie, a u nas musi być 60-80% bo przecież, jest przerażenie dlatego tyle firm padło.

Czyli biurokracja jako taki element, co państwo sądzą o tym, że firmy w Polsce się prowadzi trudniej a może są takie obszary jak pan Andrzej mówił, że się poprawiły, w których powiedzmy nadążamy za zachodem.
- Myślę że stabilność podatku należnego odprowadzanego (…)

Spójrzmy na ten problem tak od strony relacji między państwa firmami a innymi firmami, jak te relacje wyglądają jest lepiej, czy gorzej?
- Ja uważam, że problem ogólnie tkwi w jakichś branżach handlowych, kiedyś pracowałem w firmie, przytoczę przykład, która zajmowała się dystrybucją artykułów spożywczych zajmowała się konkretnie pod hurt i jest straszny bałagan na rynku jeżeli chodzi o politykę cenową, nikt tego nie pilnuje, towary są sprzedawane, towary różnych firm w różnych cenach na zasadzie „ jak kto się dogada". Nie ma tak, że pod hurt są pewne ceny i na przykład produkty, które ktoś sobie na jakiejś śmiesznej giełdzie kupował w o wiele niższej cenie 19 do 23% prawda.

Czy to wzmaga w jakiś sposób konkurencyjność, że firmy muszą być bardziej konkurencyjne?
- Myślę, że tak z tym, że ogólnie w branży motoryzacyjnej, mam też znajomych, którzy handlują częściami, też po prostu nie ma stabilności, cen poukładanych. Nie może być, ile klient da, tyle jest.
- No tak do końca nie jest, bo we wszystkich państwach odpowiednio usytuowanych takie ceny są poukładane np. w Stanach Zjednoczonych, nie wiem w branży motoryzacyjnej.

- Inaczej by było tak jak jest, czy we Włoszech, czy gdziekolwiek pan mówi o cenach, a ceny to są automatycznie kształtowane od kosztów, a koszty powiedzmy sobie szczerze, że w tej chwili są największe jeżeli chodzi o pracownicze.
- Ale mówi pani w tej chwili o*kolice* czy o dystrybutorze
- Znaczy o jednym i drugim ja nie rzucę na przykład marży niewiadomo jakiej, jeżeli mam niskie koszty, dlatego, że ja wolę uzyskać tę marżę zrobieniem ileś tam czegoś, niż potężną marżę 100 %, bo niestety też tak się zdarza. Ludzie dają 100% marży i wiadomo, że on nie zarobi, bo jeżeli wezmę po te 30, to sprzedaż.
- Zależy też w jakiej branży
- I jeżeli ja wezmę 30%, to proszę mi wierzyć, że zarobię dużo więcej, przy czym ja biorę te 30 %, ja musze wziąć.
- Pod warunkiem, że Pani sprzeda
- Tak oczywiście, ale ja sprzedam jeżeli mam niską marżę, jeżeli lecę z cenami w dół automatycznie więcej sprzedaje, konkurencyjność.

No właśnie pomyślmy o tym jakby konkurencyjność to tak może być rozpatrywana jako niższe ceny, ale co jeszcze dla państwa oznacza konkurencyjność

- Konkurencyjność wydaje mi się że w realiach polskich jest rozumiana głównie jako niższa cena choć nie zawsze się sprawdza, i w moim. Trochę inny punkt widzenia na temat konkurencyjności mamy. Konkurencyjność to dobra jakość.
- Serwis
- Może być jeszcze serwis to zależy od branży.

No właśnie ze względu na co firmy powinny konkurować między sobą

- Przede wszystkim jakość i cena.
- Na przykład na temat konkurencyjności to np. to mleczko, nie jest dla mnie konkurencyjne, bo nie wiem jak je otworzyć, następnym razem kupił bym mleko które się lepiej otwiera.
- Dziecko sobie z tym nie poradzi.
- My dorośli nie potrafimy sobie poradzić.
- Prostsze w obsłudze.
- Jakość tego mleka może być dobra liczy się opakowanie.
- Co mi po fajnym mleku jak ja się jego nie napije.

Ale skupmy się na temacie. A jak to jest w państwa branżach państwo pracują w różnych branżach czy jakoś współpracują państwo z firmami konkurencyjnymi czy to jest tak że konkurencja to jest tylko konkurencja czy w jakiś sposób kooperacja.

- W budownictwie jest to wymóg w tej chwili.

Wymóg dla czego?

- Bo ja nie będę, ten bum nakręciły banki ja nie będę inwestowała, tak i tak bardzo dużo zainwestowałam w poszerzenie przedsiębiorstwa. Nadążyć ze wszystkim od 2005 roku jest bardzo trudno. O 100% jest podniesiona ilość etatów i nie będę przeinwestowywała, tak jak mówiliśmy, dlatego, że za chwileczkę ten bum się skończy, a ten bum za chwileczkę się naprawdę skończy i w tej chwili, żeby inwestor mógł zakończyć cokolwiek musi wziąć kilkunastu podwykonawców.

Czyli na takiej zasadzie w branży budowlanej, że są podwykonawcy tak? Czyli tak jest w branży budowlanej, a w innych branżach, jak wyglądają państwa relacje z takimi samymi firmami jak państwa?

- No na przykład w agencji reklamowej jest dużo i w całej Polsce bardzo wiele, no z wieloma współpracujemy, na zasadzie jedni mają mi dać produkt, który my od nich bierzemy, a my im dajemy, żeby też nie napędzać jakiegoś rynku i nie wiadomo w jaki sposób zdobywać klientów których ma nasza konkurencja.
- Przeinwestowanie środków.
- Nie rozumiem.
- Nie ma takiego popytu jaka by była podaż?
- Z tym, że to jest na zasadzie bardziej partnerskiej, my coś sprzedajemy w jakichś cenach, a agencji dajemy cenę niższą, żeby ona w tych samych cenach mogła sprzedawać, żeby ich klient nie czuł się, że oni jeszcze niewiadomo ile zarabiają .
- U mnie w branży nie ma współpracy z konkurencją (…) i z ceną.
- W szkolnictwie jest współpraca, ona być musi, bo jeżeli placówki są różnego rodzaju państwowe i prywatne, no to same staramy się żeby jednak utrzymać ten kontakt, no bo dzieci z przedszkola trafiają potem do państwowej szkoły no i tutaj musza współpracować, no myślę, że na tej bazie naszej to ta współpraca być musi, a jeśli chodzi o wyjście na zewnątrz już, no to walczymy o ten rynek, tylko mamy z tym dobrze, że jak podpiszemy umowę w okresach wakacyjnych na prowadzenie tych zajęć w iluś tam miastach, w iluś tam placówkach przedszkolnych to zazwyczaj to trwa do końca czerwca i jest to pewne, gorzej mamy z ludźmi których mamy zatrudnionych i oni nam się nie wywiązują z tego i to jest gorsze. A jeśli chodzi o współpracę z placówkami do których my wchodzimy to układa nam się dobrze

Na dynamikę na rozwój firmy to taka współpraca z konkurencją może wesprzeć firmę w rozwoju dalszym czy raczej to konkurencja i to konkurowanie z tymi firmami napędza rozwój państwa firmy.

- W moim przypadku napędza.

Konkurencja. że trzeba być cały czas lepszym?

- Konkurencja zawsze napędza, czy to jest duża, czy mała firma to ja wiem, że tak powiem roboczo, że zawsze mi ktoś siedzi na ogonie i ja muszę mieć większy asortyment i tak dalej większą ofertę większe możliwości
- Niższe ceny.
- Ja się nie kieruje cenami, tylko jakością, bo akurat w takiej branży pracuje, gdzie są firmy gdzie ta cena nie jest super ważna.

To kiedy zaczynamy współpracować z konkurencją, kiedy zaczyna nam się to opłacać ?

- Z mojego punktu widzenia to się opłaca tylko w jednej sytuacji gdy wspólnie widza interes takiej współpracy.

A jaki to może być interes?

- Jeżeli jest to firma to powstała po to, żeby generowała dochody, więc są to dochody albo jakieś wspólne badania. To zależy jaka jest tutaj platforma. Wspólne badania to zależy jakie są wspólne interesy. Ale to na pewno nie ma takiej współpracy kiedy jedna strona traci, a druga zyskuje, to bez sensu, no chyba, że ktoś ma takie kaprysy, ale ja nie słyszałem o takich firmach.

A czy państwa zdaniem Polacy to taki naród, który jest innowacyjny?

- Tak i to bardzo.
- Bardzo.

Tak?

- Tak.
- Nie wiem dlaczego my jesteśmy pod tym względem wkopani w kompleksy.

No to proszę bardzo. spróbujmy się jakoś wypędzić z tych kompleksów. Co świadczy o tym. że Polacy to jest naród innowacyjny?

- A proszę powiedzieć mi jakie największe budowle, jakie największe techniczne nowinki, które były na świecie czy nie było tam Polaka, niestety zawsze można znaleźć cokolwiek .

A spójrzmy na ten czas aktualny, obecny, przedsiębiorczość się rozwija prawda i dużo się teraz mówi o innowacyjności.

- Z tym rozwijaniem się przedsiębiorczości to jest bardzo różnie ponieważ, firm się mnóstwo otwiera ale również mnóstwo się zamyka tych firm.
- Moment, moment ale to było zupełnie co innego. Proszę zwrócić uwagę jeżeli chodzi, na przykład moje pokolenie taki jest. że wszyscy pokończyliśmy studia i wszyscy rzuciliśmy się na prywatną inicjatywę lata 90-te to było coś niesamowitego, 97 rok zaczęło się wszystko póki co zaczęło się niszczyć rządowo i ustawowo zaczęło się niszczyć warstwę średnią czyli osoby które to zakładały swoje biznesy, dlaczego to się robi dlatego, że zaczęła się ta potworna korupcja która, gdzie teraz wypłynęły na wierzch jednostki, które w ciągu pięciu lat mają miliardowe dochody, bo musiały wypłynąć.
- Ja się z tym nie zgodzę.
- No niestety taka jest prawda, proszę mi wierzyć.
- Wielu w tym kraju ma pieniądze i to nie ma nic wspólnego z korupcją kto ma ten ma.

A jak to się ma do innowacyjności Polaków, że tak powiem?

- Bardzo dużo, że moja firma przetrwała cały 97 rok itd. To tylko i wyłącznie dla tego że no w sposób bardzo radykalny, poradziłam sobie z osobami które chciały mnie w sposób okrutny wyrzucić z rynku. Po prostu chciano mnie zniszczyć swoimi głupimi ustawami, na miłość boską tak jak zniszczono cały przemysł nasz w latach 80 tak jak rzucono te wszystkie rady zakładowe gdzie prostaczki zaczęły zgłaszać że najlepszych pracowników do zwolnienia tak wtedy w 97 roku zniszczono klasę średnią

Czyli można powiedzieć że przetrwanie w trudnej sytuacji wspomaga innowacyjność ?

- Oczywiście, że tak w tej chwili też mam wystarczająco dużo haków, na różnych dziwnych decydentów którzy już niestety ale

A człowiek innowacyjny, to jest jaki człowiek?

- Na pewno odważny

Ale odważny czyli ryzykujący ?

- Tak oczywiście.
- Człowiek który uważa że świat należy do odważnych robi krok, ale przemyślany krok, bo innowacja to jest krok do przodu prawda.

- W pewnym sensie innowacyjność jest związana z rynkiem bo teraz mamy takie czasy że nawet zakony są innowacyjne i bardzo konserwatywne są struktury no rynek to wymusza, może dojść do takiego momentu że ta innowacyjność nie będzie tak dynamiczna jak teraz, teraz trzeba cały czas nadążać za tym co się dzieje.

A rynek wymusza? Pod jakim względem wymusza
- No pod względem ogólnym

Ale to chodzi bardziej o konkurencyjność, czy to że trzeba być bardziej konkurencyjnym
- No zmienia się to chodzi o nową rzeczywistość, nowe sytuacje, to jest szereg czynności, czasami jest tak coraz więcej rzeczy to wymusza lepsza organizację czy lepszą efektywność czy podwyższanie kwalifikacji pracowników, zależy od branży ja tak mówię trochę od siebie to tak mówię gdyby nie było pewnych sytuacji to pewnie by się niektórych rzeczy nie robiło

Podwyższanie kwalifikacji pracowników. Właśnie bo pan o tym wspomniał czy w każdej branży powinno to mieć miejsce co państwo sądzą
- W każdej
- Nie
- Podobno mamy bardzo wykształcony naród który się bardzo kształci, niech pokażą nareszcie młodzi co potrafią co wynieśli ze szkół, dlaczego ja mam łożyć na naukę jakiejś osoby ta osoba to powinna wynieść ze szkoły jeżeli nie potrafiła się uczyć jeżeli nie potrafiła wymagać od nauczyciela, bo wielu nauczycieli nie spełnia warunków
- Ktoś łożył na pani edukację tak samo i na pewno nie wszyscy byli normalni
- Zgadza się tylko tak jak mówię, te licencjaty gdzie to jest chory twór
- Licencjaty po szkołach prywatnych to jak najbardziej to są niedzielne szkółki i tam niektóre osoby nie potrafią się dobrze podpisać a chodzą bo chodzą i kończą licencjata a np. uczelnie państwową nie jest tak łatwo skończyć nawet zaocznie
- Ale słuchajcie państwo nie możemy się dziwić temu co w tej chwili jest, proszę wziąć przykład z tego
- Teraz jest niż demograficzny i uczelnie
- Tak. Roszę wziąć mojego syna w zeszłym roku zdawał maturę chodził do technikum informatycznego, i chodzi mi o to że tak był przygotowany maturą zdał o szczęście że zdał natomiast egzaminu zawodowego nie zdał z 90 chłopa zdało dwóch
- I teraz mam pytanie jaka jest kadra nauczycielska
- Tak i co on miał zrobić zdał maturę i poszedł na licencjat, nie było innego wyjścia bo nie ma zawodu
- I po to są sądy cywilne by pani oskarżyła i zamknąć budę i koniec

Ja mam taką prośbę by każdy z państwa wziął kartkę czystą i tutaj są długopisy i każdy indywidualnej proszę sobie wyobrazić że musicie państwo narysować innowacyjną firmę ale tą innowacyjną firmę możecie narysować tylko za pomocą jakiegoś zwierzęcia. Proszę narysować zwierze które państwa zdaniem będzie w jakiś sposób będzie uosobieniem, odzwierciedleniem państwa wizerunku firmy innowacyjnej nie liczy się jakość tylko liczy się pomysł innowacyjna firma. Czy już wszyscy mamy. Tutaj pan Andrzej narysował słonia i lisa. Dlaczego słoń? Dlaczego lis?
- Czasem trzeba być słoniem czasem lisem

No właśnie dla czego?
- Słoń jest duży prawda i po prostu idzie sobie do przodu prawda i rozgniata to co jest po drodze chociaż czasami się pojawia jakaś mała myszka której się może też przestraszyć, ale z założenia idzie sobie do przodu bez względu na przeszkody które napotyka

Czyli to jest w znaczeniu iść do przodu po trupach?
- Nie po trupach, ale trzeba być odpornym na pewne sytuacje i nie zawsze przejmować co nie znaczy po trupach, ja nie jestem zwolennikiem pójścia do przodu po trupach bo nie wiadomo czy to później taka moja filozofia wraca do człowieka później i się mści

Czyli odporność?
- A lis wydaje mi się takim aby czasami sprytnie pomyśleć.

Czyli to jest lis spryt?
- I te dwa zwierzątka skrzyżować to by była idealna firma.

Obie panie narysowały lwa
- To my mamy obie pomiędzy słoniem a lisem bo ma te cechy takie uwydatnione.

No właśnie jakie to są cechy?
- Odpowiednie zaatakowanie w odpowiednim momencie.

Czyli wyczucie momentu?

- I siła.

Siła ataku. Pani coś chce dołożyć do lwa?
- Pewność siebie wytrwałość, konkretność w dążeniu do celu.

Tak pani napisała
- Pies i szczur

Pies i szczur. Dlaczego pies?
- Już mówię dlaczego pies. Pies jest niesamowicie kreatywny żeby dogonić szczura, a szczur jest niesamowicie sprytny i nie daje się. Dlaczego mam owczarka niemieckiego i szczura naprawdę jedno i drugie są o bardzo wysokiej inteligencji a to jest jednak mimo wszystko przewaga

One współpracują jakoś ze sobą czy to są?
- Znaczy się nie to są dwa przeciwstawne. Znaczy się współpraca w dążeniu do jedzenia na pewno. Natomiast jeżeli chodzi już o wytrwałość psa i automatycznie kreatywność go, czyli ja głaszcze szczura czyli pies wymyśla wszystko żebym ja tego szczura nie głaskała natomiast ja się zabieram za psa to szczur znowu jest bezczelny i przychodzi i sam się prosi o to więc tutaj trzeba być kreatywnym, bezczelnym, wytrwałym i niestety trzeba mieć tą szczurzą pewność siebie w odganianiu innych.

Pan Olek
- Ja narysowałem geparda. To nie jest tak że jak pan powiedział czy pan że czeka na właściwy moment ale nie w sensie żeby złamać konkurencje czy odrzucić konkurencje, bo atakuje na dobry moment w biznesie żeby zdobyć to co założył.

Czyli wyczuć moment i wytrwałość?
- Tak dokładnie.

Pan Wojtek?
- Ja narysowałem kota, bo mam kota i znam psychikę kota. Kot jest zwierzęciem niezwykle konsekwentnym, to że chodzi swoimi ścieżkami to wszyscy wiedzą. Kot rządzi dominuje rządzi. Warzę 20 razy więcej niż mój kot a on rządzi mną. Konsekwencja siła w dążeniu do celu, pewność siebie i pamiętliwość ale w tym dobrym znaczeniu że trzeba pamiętać o tym co było złe jaki się popełniło błąd w przypadku człowieka bo kot zawsze twierdzi że on nie popełnił błędu
- Jak zapamięta niewłaściwie jakąś osobę to do buta nasika
- Tak to niszczy od razu

Czyli powstała nam lista cech takiej innowacyjnej firmy, innowacyjnych pracowników. A proszę sobie wyobrazić że ja pracuje w firmie badawczej i chciała bym w jakiś sposób zmierzyć tą innowacyjność chcę powiedzieć, że ta firma jest innowacyjna ta jest mniej innowacyjna. To w jaki sposób mam ją mierzyć, jakie są te wskaźniki na co ja mam zwrócić uwagę, o co mam się państwa pytać na przykład?
- Szerokość oferty, szybkość w realizacji zamówień, jakość

Innowacyjność to też mówimy o pomiarze innowacyjności. Gdzie się jeszcze może objawiać innowacyjność czy tylko w ofercie, sprzedaży czy coś pyzatym jeszcze ?
- Sprzedaż i zysk
- Organizacji

Organizacji czego?
- W organizacji struktury firmy to jest tez ważne
- Żeby to sprawdzić to w opinii klienta prawda

A jaka struktura organizacji jaka kultura organizacji jest taka która by sprzyjała innowacyjności?
- Koleżeńska
- Partnerska

Czyli koleżeństwo partnerstwo. A pod jakim względem czy koleżeństwo np. między tylko pracownikami?
- Koleżeństwo, współpraca między samymi pracownikami, bo ja sobie nie wyobrażam. Bo było kiedyś, że jedna z drugą się nie nawidziły wręcz to nie jest żadna praca.
- Ja myślę, że ważna też jest konkurencyjność między pracownikami.
- Nie w żadnym przypadku, to tylko i wyłącznie prowadzi do niesnasek między pracownikami.
- Tak, ale nie na długo.
- I też zależy w jakiej branży.
- Ta konkurencyjność między pracownikami powinna być życzliwie i umiejętnie podsycana, że tak się wyrażę.
- U nas nazywa się to lider, tą funkcję tego czuwania nad tym.

- To też zależy od branży, bo pani powiedzmy masażyści to pojedynczo raczej masują osobę, i jest oceniane czy ten masażysta jest dobrym fachowcem. Np. u pani jest grupa ludzi którzy musza wspólnie budować i muszą współpracować.
- U nas tworzyło się w latach 80, 90 generalnie prywatna inicjatywa nikt nie wziął istoty która dziesiątki lat setki lat które były w prywatnych inicjatywach tworzone i które powinniśmy wziąć z nich przykład. I na przykład konkurencyjność ale nie na zasadzie, to jest dwojako u nas rozumiane bardzo często konkurencyjność powoduje to że ludzie między sobą się nienawidzą
- Albo pod presją bo będę zwolniona bo ktoś cos tam doniesie na kogoś
- Tak tylko jest jeszcze jedna rzecz, w Momocie kiedy pracownicy zarabiają tyle żeby im starczyło od pierwszego do pierwszego nie tylko i wyłącznie minimum socjalne tylko normalne pieniądze które by starczyły na utrzymanie i jeżeli konkurencyjność by tutaj miała byt to są premie. Ale nie na tej zasadzie że ja daje jednej osobie bo jest świetna itd., tylko nie ma takiej zasady żeby jedna osoba była cały czas jedna i ta sama świetna

Dobra pomówmy tutaj o tych panów organizacji pracy, co pan tutaj dokładnie miał na myśli?

- Ja na podstawie własnego doświadczenia na podstawie trochę własnego przykładu no akurat mam tu całkiem odmienne zdanie i w strukturze w której ja pracuje nie ma miejsca na konkurencje między pracownikami. Po pierwsze nie jest tak że się zatrudnię z miesiąca na miesiąc 10 osób tylko jak ma się zatrudnić osobę to ta osoba jest jakoś weryfikowana, musi pasować po prostu.

Czyli dopasowanie przy rekrutacji

- Nie ma możliwości takiej, żeby konkurować, w moim przypadku ale ja uważam wiem zresztą jak to jest w innych firmach to oczywiście że jest konkurencja że się podkręca śrubę pracownikom. W takich firmach które zatrudniają po kilkuset pracowników w skali kraju, lub więcej wyciska się z nich ile się da i najczęściej się wymienia po kilku latach.

A jak to się ma do innowacyjności właśnie, który sposób jest lepszy do tego żeby firma była innowacyjna. Jakby zacznijmy od tego że cały czas mówimy o innowacyjności jakby zysk i tak dalej nie wiem czy się państwo zgodzą żeby była innowacja to najpierw ktoś ją musi wymyślić

- Zysk jest czymś na końcu jest pewną zapłatą za całokształt pracy. Na przykład jeżeli ludzie w grupie w jakiejś tam firmie dążą do celu i tak jak tu kolega powiedział nie gryzą się ze sobą tylko walczy się z konkurencją a nie ze współ partnerem
- O to ma być zdrowe
- I to jest zdrowe. Chore jest kiedy na przykład ja muszę puścić 30 razy więcej maili czy tam cos więcej zrobić niż ten ktoś który z boku siedzi to jest bez sensu
- I jeszcze wynagrodzenie to jest zupełnie dla mnie chore
- To znaczy wynagrodzenie to jest już inna działka bo ktoś podpisuje papier za ile będzie pracował w godzi się na to albo nie jeżeli jemu to nie odpowiada to zmienia firmę, ja kiedyś pracowałem w takich firmach i kilkanaście razy zmieniałem pracę, ze względu na atmosferę i ze względu nie ukrywam na wynagrodzenie

A relacja miedzy menagerami a pracownikami ciągle w kontekście innowacyjności jak to powinno wyglądać żeby możliwe były innowacje żeby

- Partnerstwo i rozmowa
- Musi być partnerstwo ale każdy musi mieś swoje miejsce w strukturze bo w firmach są struktury, i każdy ma swoje zadania i ja pracując ja podam przykład bo tak można mówić długo, długo wynagrodzenie to to i owo. Ja pracowałem w kilku firmach w których był bałagan, chamstwo i dziadostwo, ja wynosiłem się z tych firm. Pewnego razu zatrudniła mnie firma w której świetnie dogadywałem się z moim przełożonym z kierownikiem regionu pracowałem z nim 4 lata, ale dlatego że myśmy byli kolegami prawda, ale ja znałem swoje miejsce, byliśmy kolegami ale jak Paweł do mnie zadzwonił powiedział że trzeba to, to , to załatwić, to ja tego nie traktowałem jako koleżeństwo tylko jako obowiązek. Więc jeżeli w firmie zespól jest i ci ludzie są po prostu poukładani i każdy zna swoje miejsce, ba ja wiedziałem, że Pawła też ktoś z tego rozlicza, że jest pewna hierarchia i tak musi być i wtedy jest ok. i taka firma wtedy jest innowacyjna, idzie do przodu i na końcu jest ten zysk. Bo ja i moi koledzy w firmie dobrze się czują dobrze pracują owszem, byli też tacy którzy tego nie doceniali i nie wiem bawili się w takie rzeczy jak nie jeżdżenie do klientów często, dla mnie to już była patologia jakaś kradzież paliwa zlewanie paliwa z samochodów służbowych, także to wszystko zależy jacy ludzie tworzą firmę. Firma to są ludzie, a nie komputer samochód, budynek prawda. Nieraz jest piękny budynek, a dziadowska firma, a nieraz jest zupełnie na odwrót.
- Materializm

Powiedzcie mi państwo co to jest innowacyjny produkt czy państwo w swoich firmach mieli cos takiego jak innowacyjny produkt?.

- Na przykład weźmy przykład tego mleczka teraz na przykład producent powinien zdać sobie sprawę z tego że źle się otwiera. Powinien się zastanowić mleko jest niezłe ale źle się go otwiera powinien go ulepszyć więcej wskazówek dla

A w kontekście państwa firmy? Ten innowacyjny produkt w państwa firmie

- U mnie była potrzeba zorganizowania zajęć dla dzieci z wadami wymowy ponieważ nie mamy odwiedzin pani logopedy wiec tutaj musiało coś się zadziać cos się musiało zrobić żeby jednak zaczęto pracować z tymi dzieciakami i jest ich coraz więcej. No i tutaj chwała właśnie osobom które i tu mówię o tym liderze ten lider który prowadzi wszystko on to bierze swoje karty i on nad Tm czuwa bo żeby pracować z dziećmi takimi to trzeba mieć pewne uprawnienia, żeby mieć pewne uprawnienia to trzeba je zdobyć, żeby je zdobyć to trzeba napisać tą innowacje która musi być zatwierdzona gdzieś tam u góry u nas w kuratorium oświaty prawda musi klepnąć i to się robi. I jest taka potrzeba jak gdyby rynku

Innowacyjnego produktu

- I takowy mamy, pozostałe placówki nie, a u nas jest i jestem pewna, że rodzic zdając sobie sprawę, że ma takie dziecko i stanie na progu gdzie zapisać to dziecko do przedszkola no to ma wybór, albo do tego gdzie tam się nic nie dzieje albo dzieje się mało albo tu ma konkretne takie przełożenie że tam się będzie z tym dzieckiem pracować w cenie która jest już zawarta.

Pozostali państwo innowacyjny produkt, a innowacyjna sprzedaż na przykład…

- No w przypadku rehabilitacji oferta dużo tańsza od prywatnej, która jest według cennika, jakiś zbiór zabiegów które kosztują 100 złotych zamiast 200 i taką ofertę żeśmy wypuścili.
- Innowacyjna to też jak gdyby poprawienie dostępności danego produktu, przez klienta to też zmiana zasad np. wprowadzenie jakichś nowych elementów które powodują, że ta sprzedaż się zwiększa produkt jest bardziej zauważalny, ale tu już pole marketingowe to już jest coś innego ale coś w tym rodzaju

A zarządzanie innowacjami, czy w ogóle państwo w swoich firmach wprowadzali innowacje jakiekolwiek

- Innowacje jeżeli chodzi o innowacje to na moim podwórku inwestor narzuca. Innowacja jeżeli chodzi moje podwórko to przede wszystkim była zmiana organizacji. Zmiana organizacji która polegała na czymś takim że nie skończyliśmy z czymś takim jak nadzór nad pracownikiem, czyli usunięcie dziwnych tworów tzw. brygadzistów. Każdy jest odpowiedzialny za to każdy ma plan działania który musi być zrobiony. Bo czy tam jest jakieś budynki są budowane czy jakieś tam blokowisko no to wiadomo że musimy to, to zrobić. I zawsze tam ten brygadzista, kafejkarz, murarz czy ktokolwiek i był do tego brygadzista i musze powiedzieć co do tego duże posunięcia były likwidacje tych stanowisk które są zupełnie zbędne i nikomu nie potrzebne dlatego żę w tej chwili jest już tak personel dobrany że ci ludzie już sami wiedzą co mają robić dlatego że mają potem z zysku płaconą premię, i źle zrobienie czegokolwiek będzie obcinało premie i wiadomą rzeczą to jest i nie potrzeba żadnej osoby która ten bat trzyma, i tylko i wyłącznie stresuje tych ludzi.

Czyli tutaj innowatorem był inwestor tak, a czy jeszcze jakieś inne czynniki sprzyjały?

- Nie, nie inwestor, ja mowie w firmie organizacyjnie t ja to zlikwidowałam

To był pani pomysł.

- Wytłumaczenie ludziom o co chodzi, czy chcą mieć jakieś osoby w każdej tam dziedzinie, która będzie zatrudniona i która będzie tylko stresowała tych ludzi w jakiejś tam dziedzinie w pracy, skutek jest zupełnie odwrotny bo to nie o to chodzi bo co poniektórzy trochę przesadzali w tym swoim wywyższaniu się stanowiskowym. Naprawdę nie reprezentując nic dodatkowego więcej niż każdy z tych panów, a zarazem wytłumaczenia jak jest potem zorganizowany podział zysku. Jeżeli będziecie się sami pilnowali sami organizowali, to po prostu będziecie mieć zysk bez żadnych usterek bez niczego i automatycznie panowie dostaniecie więcej pieniędzy.

Czyli podsumowując to co pani powiedziała czyli takim czynnikiem pobudzającym innowacyjność jest to jak dajemy pracownikom większe pole odpowiedzialności

- W momencie kiedy stają się odpowiedzialni za dany tam odcinek pracy automatycznie lepiej pracują. Czyli na przykład jak pani jest odpowiedzialna za zrobienie tego, czy gdyby tutaj siadł pani szef czy by pani tak swobodnie rozmawiała

Zdarza się że niekiedy czasami obserwuje

- Ale to nie jest miłe, a zarazem popełnia się więcej gaf to jest zrozumiałe, to jest ludzkie to jest po prostu zrozumienie tego tematu. Strażnika można mieć ale to pies jest do tego żeby pilnował domu ale w pracy nie przesadzajmy.

A innowacje w innych firmach, jak to jest u państwa ?

- Myśmy niedawno zakupili maszyny do zakładania kalendarzy książkowych, to jest na zasadzie łączenia bloku z okładką. Myślę że przez to zrobiliśmy pewne innowacje w firmie ponieważ *dorobiliśmy* usługę którą wykonywaliśmy u kogoś. Po pierwsze przynosi nam to, może jeszcze nie bo się maszyna spłaca na razie ale będzie przynosić za kilka lat zyski na pewno, a po drugie zwiększa swobodę działania w zakresie że my decydujemy kiedy i dla jakiego klienta mają być kalendarze wykonane. I szybsze wykonanie terminu. Bo jak np. firma, która miała dużo lepsze, dużo większe maszyny która w dużo szybszym tempie te kalendarze tworzyła ona miała ileś tam tych agencji które im to zlecały a my teraz tylko dla siebie my decydujemy kiedy

co i na pewno przy naszej ilości my jesteśmy bardziej wyrabiali i krótsze terminy są w dostawach kalendarza do klienta

Jakby miał pan powiedzieć, dzięki jakim czynnikom co było tym inicjatorem do takiego innowacyjnego pomysłu?

- Potrzeba rynku i nauczka z zeszłego roku ponieważ z kalendarzami już parę lat działamy ale w zeszłym roku z nową firmą w współpracę żeśmy weszli i wszystko braliśmy od nich gotowe kalendarze i to zupełnie nie zdało egzaminu z tego względu że mieliśmy nawet po miesiąc czasu obsuwę bo np. nie dosłali kalendarzu a to jest taka usługa którą się daje z początkiem grudnia innym firmą i on w styczniu już nikomu potrzebny nie jest, bo w styczniu już każdy pracuje na nowym kalendarzu. Dlatego to był pomysł żeby zainwestować w maszyny żeby być terminowym żeby w tym roku nie zostać z jakąś tam partią kalendarzy na stanie na przyszły rok no bo nie ukrywajmy jak w innej firmie jest 18 osób to starczy nam 18 kalendarzy a nie 400 tam czy 500

A kto był pomysłodawca czy w jakiś sposób tak wspólnie

- U nas to jest firma rodzinna że mama się śmieje że jak idziemy na obiad to jest rada nadzorcza się tworzy i to już pomyślałem w zeszłym roku miały też być inne maszyny kupione nie starczyło pieniędzy może w przyszłym roku. Także ogólnie to każdy jakiś pomysł oddaje często bo różne są jakieś tam malutkie prasy kupowane które tam kosztują parę złotych żeby coś tam usprawnić. Różne maszyny ostatnio kupowaliśmy tak, że to jakiś pomysł mama tata .

Czyli raczej u państwa ta sfera zarządcza, czy od strony pracowników jakieś pomysły na przykład. Czy innowacje wychodzą tylko od strony menagerów czy też wychodzą ?

- To znaczy bardziej od strony że tak powiem biurowej która np. wie co trzeba by ulepszyć, ale gdy już kupimy maszyny to ci drudzy też maja jakieś pomysły jak te maszyny usprawnić, co tutaj przykleić żeby tutaj coś się lepiej robiło czy dokupić jakąś dodatkową maszynę także.
- My nie mamy środowiska menadżerskiego może tak zacznijmy, bo to się dopiero u nas kształtuje .

Ale coś tam mamy

- Ja mogę powiedzieć ogólnie, bo u mnie bowiem nie chcę w szczegóły wchodzić ale taką innowacją w firmie jest profesjonalny system informatyczny, który jest daje możliwość komunikowania się i dostępu do określonej bazy.

A w jaki sposób powstał bo interesuje mnie inicjacja takiego?

- Powstał tak.
- Analiza kosztów.
- Dokładnie tutaj drożność, nie on by powstał.

Kto był pomysłodawcą ?

- Znaczy nie generalnie sygnały płynęły skądś tam a decyzje podejmuje

Ale skład płynęły te sygnały te skądś tam?

- Na przykład od poszczególnych osób które mówiły że przydała by się lepsze drożność że na coś tam się traci czas. A później decyzję ostateczną podejmuje jedna czy dwie osoby na takiej zasadzie

Inne innowacje

- Ja w swojej wąskiej branży okazało się że ta branża nie musi być wcale taka bardzo wąska ponieważ tak jak wspomniałem prowadzę kwiaciarnie, i zgodnie z żoną ostatnio stwierdziliśmy, że co całe życie będziemy siedzieli w tej kwiaciarni bez sensu zajmować się tylko tym, co by tu zrobić żeby coś więcej zrobić szerzej. I zasadzie ona tak podsunęła pomysł bo ja się często włóczę po jakichś salonach samochodowych jak są dni otwarte, no i wpadliśmy na pomysł że złożymy ofertę salonom, samochodowym że będziemy im stroić na różne okazje. Na dni otwarte, na święta itd. Zrobiliśmy kila ofert i 3 oferty wypaliły chyba na 7 czy 10 ofert 3 wypaliły.
- To dużo.
- Bardzo ja byłem w szoku, bo tak sobie myślałem kurde kto kasę położy, branża florystyczna jest droga jakiś bukiet kosztuje 30 zł. A żeby przystroić cały salon to są kwiaty rzędu 1500 2000 zł to jest tak skromniutko.
- Niech pan na banki przejdzie tam jest zapotrzebowanie.

Kolejny rewelacyjny pomysł

- Ale nie banki na prawdę banki potrzeba i to drogie kwiaty bo to się przecież nie dostaje tylko furę tych kwiatów
- W bankach to jest różnie bo w bankach potrafią liczyć a w salonie samochodowym jak się komuś coś spodoba to on to musi mieć. I po prostu z kilkoma ofertami się przejechałem porozmawiałem z ludźmi i okazało się, że jest na to zapotrzebowanie że te salony są takie durowe nie wiem pojawia się jakiś nowy model samochodu i on sobie stoi i ja wpadłem na pomysł że będziemy stroić tak jak samochody ślubne limuzyny. Np. w sosnowcu wystroiliśmy tak mercedesa bardzo się podobało i mieliśmy już kilka zleceń bardzo takich konkretnych i sądzę że to się nie skończy na jakiejś jednorazowej współpracy tylko co jakiś

czas jak będzie zapotrzebowanie. Zawsze w każdej branży nie wiem czy to jest taki mały biznesie jak mój czy firma która działa w zasięgu kraju czy nie wiem, czy świata to zawsze można wyjść gdzieś dalej prawda tylko trzeba po prostu włożyć kurteczkę i wyjść na zewnątrz.

I trzeba mieć pomysł żeby na to wpaść
- Pomysł i gdzieś odnaleźć zapotrzebowanie na to co robimy wokół siebie.

A pani Małgosia?
- Ja mówiłam o tej innowacji sprzedaży

A gdzie był początek tej innowacji czyj to był pomysł
- Myślę że zapotrzebowanie na zabiegi w stosunku na kontrakty które dostaliśmy były tak duże, a klientów nie było stać na dodatkową płatność, to tez była jakaś furtka do tego żeby mogli korzystać z zabiegów za mniejszą cenę.

A proszę powiedzieć czy państwo wprowadzając te innowacje spotkali jakieś bariery? Coś co państwu hamowało wprowadzenie coś co przeszkadzało co to było ?
- W moim przypadku np. ponieważ był bardzo duży zakup mechanizmów stojących jeżdżących itd. Na co otrzymałam dotacje i bardzo duża była bariera urząd marszałkowski

Urząd marszałkowski ale dla czego?
- Dotacje otrzymuje się w agencjach prawda (…) i rozprowadzają pieniądze a urząd marszałkowski przesyła to do agencji czy tam górnośląskiej, czy tam obojętnie gdzie i urząd marszałkowski potem ponieważ są to pieniądze globalne na cały region kupę pieniędzy otrzymuje z trzymania na lokatach tych pieniędzy na koncie, bo to wszystko jest na oprocentowanych kontach i przez półtora roku wstrzymano wypłaty pieniędzy żeby tylko i wyłącznie zarobić na tym, a ja stałam bo musiałam zainwestować własne pieniądze musiałam praktycznie wszystkie oszczędności wrzucić bo to było kilka projektów po 200 tysięcy i musiałam własne pieniądze i pożyczone pieniądze wrzucić i oczywiście mi zaproponowano w banku żebym sobie wzięła kredyt pomostowy. I zgłosiłam się do banku po to. Tu niestety jeżeli chodzi no nasze fundusze europejskie to, to co się w tej chwili dzieje, bo ja akurat w 99 i 2002 wprowadzałam na rynek śląski i dolnośląski w ogóle całą Polskę południową wprowadzałam fundusze unijne i chciałam powiedzieć że w tej chwili to się rozrosło do takiego apogeum że to jest coś niesamowitego to co się w tej chwili dzieje że ludzi się wpuszcza w butelkę, po prostu ludzi się wpuszcza w butelkę

Ale pod względem tego że jest dużo formalności czy że na przykład brakuje jakichś odpowiednich
- Przeszkoleń.
- Szkolenie to aby nawiązać kontakt z człowiekiem który ci to napisze za określone pieniądze.
- Także te szkolenia to są psu na budę potrzebne bo to, to jest chore dla mnie.
- Człowiek po wyższym wykształceniu choćby prawniczym nie jest w stanie tego ugryźć.
- Czego.
- Tego wniosku całego prawda.
- Dlaczego.
- Pani ma wprawę.
- Fakt faktem że chciałam powiedzieć że od 99 roku poprzedniego bo wtedy na początku roku została składana dotacja i dotacja została przyznana to chciałam powiedzieć że dokumentów dokumencików i przede wszystkim czepialstwa się nie patrzą globalnie na pomysł tak jak myśmy to myślimy że patrzymy globalnie na pomysł taki jest zarys funduszy że pokaż pomysł a my ci damy pieniądze na to żeby zrealizować to w tej chwili to jest dokładnie to samo co w banku idę i mam bul. Twardogłowi do potęgi entej

Czyli tu jest poważna bariera
- To jest coś niesamowitego jeśli chodzi o dostęp do pieniędzy które generalnie nam się należą.

Dobra. jeszcze jakieś inne bariery? Jakie?
- Czas

Czas pod jakim względem czas?
- Pod względem braku czasu, albo jako elementu który trzeba poświecić

Czyli generalnie jest brak czasu na to żeby wprowadzić innowacje jest pomysł i nawet jak są pieniądze to trzeba poświęcić na to czas. Ale to jest czas ty wynika z tego ze generalnie jest tak dużo pracy nad nim?
- Przy przetargach to jest aż za dużo przy tym .
- Zwłaszcza że przeważnie 10 % przetargów się wygrywa.
- Jak się nie da w łapę to nie ma przetargu niech mi nikt nie opowiada że jest indziej gdziekolwiek w jakiejś innej dziedzinie, to jest tylko i wyłącznie do następnej korupcji.

Bo jakby pan nie miał czasu żeby jeździć do tych.

- Znaczy zdarzyło mi się że nie miałem czasu ale w branży znam mnóstwo fluorytów takich ludzi którzy dyplomowanych fluorytów po akademiach sztuk w Krakowie może to śmiesznie zabrzmi magistrów florystyki.
- Czemu śmiesznie.
- To bardzo fantastyczna rzecz.
- Może dlatego śmieszne bo wielu ludzi nie widzi jak można skończyć studia florystyczne, taka branża poszła do przodu.
- Pan mówi w jakim mieście to było.
- W Krakowie.
- Czas najwyższy bo te bukieciki jakie teraz co po niektórzy robią
- I po prostu ja kilka zleceń oddawałem bo nie miałem czasu jak są jakieś (…) imieniny to ja nie miałem czasu wyjść z tego mojego sklepu ja i dziewczyny które tam ze mną są. I po prostu albo to zlecałem albo sobie dzwoniłem do koleżanki która gdzieś tam ma jakiś mały sklepik i ona pracuje ma naprawdę marny ruch i jej się bardziej opłaca podjechać do takiego salonu i wystroić świetnie samochód.

Czyli tez taka współpraca z konkurencją też ?
- Nie z konkurencją nigdy nierobie tego z kimś kto jest w promieniu 2 km odemnie tylko z kimś kto jest albo z innego miasta tak jest w mojej branży albo z drugiego końca miasta
- Dlaczego
- Dlatego że nie robie sobie konkurencji która jest wokół mnie, bo mi odbiera klientów w tej branży jest szarpanka non stop. Ja z moja konkurencją nie mogę się dogadać że my mamy w ofercie coś oni mają coś ja przystałem że nie będę handlował sztucznymi nie będę robił dekoracji z sztucznych kwiatów tyko wszystko co żywe ale oni tez mieli nie realizować pewnych zamówień tak się nie da nie da się dogadać. To jest taka branża. W każdym mieście Katowice są wielkim miastem a jest tu 7 może 8 punktów florystycznych gdzie można naprawdę mieć niezłą obsługę a reszta to jest po prostu bardzo niski poziom usług.

Kontynuujmy bariery, czy państwo się spotkali z czymś co hamowało?
- U mnie akurat barierą do tej maszyny o której mówiłem wcześniej. Mięliśmy dostać z początkiem sierpnia tego roku bo tak zaczyna się mniej więcej sezon kalendarzowy, czy w Polowie sierpnie już dokładnie nie pamiętam a mieliśmy ponad 3 tygodnie opóźnienia, co jest po prostu brakiem rzetelności ze strony dostawcy maszyny.

Z opóźnienia dostawców, jakie jeszcze były bariery albo była jakaś innowacja mieli państwo pomysł a nie udało się wprowadzić bo coś stanęło na przeszkodzie?
- Może być też taka sytuacja że wprowadzenie danej innowacji wiąże się ze zbyt dużymi kosztami. Czyli może to być brak albo funduszy albo inaczej nieopłacalność czyli w perspektywie czasowej byłby nie rentowny.

Czyli w perspektywie byłby nie rentowny ale gdyby to była rentowność w perspektywie 5 lat ?
- Wszystko zależy od kosztów które się ponosi prawda.
- Jak były kupowane u mnie gruchy do betonu no to przecież wiem że to mi się w przeciągu jednego miesiąca, albo roku to mi się nie spłaci fakt faktem że w końcu dostałam dotacje także spłaciło się to ale normalnie kupując to nie ma możliwości żeby to się w ciągu roku zwróciło to, to nie ma szans

Czyli mamy kwestie finansowe, kwestie czasowe, kwestie formalne, a spójrzmy na przykład na ludzi czy się zdarzyło tak że czasem wprowadzenie innowacji wymaga współpracy z kimś wymaga tego żeby pójść się z kimś skontaktować itd. Albo trzeba zaangażować w to też pracowników, czy tutaj państwo widzą jakieś czynniki które mogą być?
- Mi się wydawało takie oczywiste, bo tutaj nawet taki prosty przykład jak pani powiedziała że wniosek jest zagmatwany że nawet prawnik może mieć problem a pani powiedziała że to nie jest problem. I to jest że nie każdy, że dana innowacja przez to wiąże się zależy w jakiej branży, ale często z procedurami administracyjnymi jakimiś czynnościami, z wykonaniem poszczególnych zadań i często to zniechęca z jakąś tam konsekwencją działania i tak jak mowie nie każdy się nadaje nie każdy potrafi wprowadzać innowacje.
- Weźmy najprostszy przykład wiadomo, że są pewne branże które powinny nam ułatwić. Wiadomo że jakbym miała dziecko problem z logopedą przecież ja się za to nie wezmę bo nie mam zielonego pojęcia więc ja się do pani zgłoszę, wiec spójrzmy na ludzi pod kierunkiem wykształcenia, i zatrudniajmy ludzi od kierunkiem wykształcenia nich wynieśli ze szkół niech pokażą w jakimś stopniu że umieją.
- Że wynoszą.
- Przykro mi bardzo do sprzątania ulicy też są ludzie potrzebni
- W każdej szkole oprócz nauczycielki jest (…)
- Ale to też wynika z niewiedz kobiet, które decydują się na siedzenie z tymi dziećmi w domu nie dajesz sobie rady daj do fachowców do przedszkola będziesz mieć wychowane dziecko.

Proszę sobie wyobrazić że prowadzą rekrutacje pracowników, że szukają państwo innowacyjnych pracowników to jakie państwo by zadali pytania takiej osobie by sprawdzić czy się nadaje do państwa firmy
- Najlepiej po 35 roku życia.

A dlaczego ?

- Bo ja nie będę kształtowała ludzi młodych które nie wynoszą ze szkól kompletnie niczego
- Szukam dziewczyny która już cos ma, czymś może się pochwalić w dorobku zawodowego ona jest taka potrzebna żebym ja nie musiała tak zaczynać z pracownikiem na stażu bo to nawet nie wchodzi w grę bo tu jeszcze trzeba może poświęcić czasu im ale szukam kogoś kto po prostu będzie wiedział co ma robić
- W mojej branży znalezienie pracownika graniczy z cudem, ale znaleźć osobę miłą i do tego uzdolnioną plastycznie to jest po prostu kosmos to jest prawie nie możliwe
- U nas właśnie w *osią* właśnie fajna babka była rewelacyjnie układała i opakowywała wszystko, świetna była, podeszła idealnie, bo ja jej mówiłam proszę pani proszę mi to tak ubrać, żeby naprawdę estetycznie, a zarazem innowacyjnie i dziewczyna pracowała i głupotę największą zrobiłam pochwaliłam ją przed właścicielem tej kwiaciarni słuchajcie państwo w ciągu tygodnia już tej dziewczyny tam nie było. Dla mnie to było przerażenie jak można się pozbywać tak fantastycznych pracowników.
- Ja zawsze starałem się stawiać na osoby, które wiedziałem, że są trochę uzdolnione plastycznie, ale są zupełnie świeże, bo każdego można wielu rzeczy nauczyć bo wychodzę z założenia, że jeżeli ktoś lubi daną branżę chce pracować w tej branży to należy dać mu szansę, żeby spróbował poczuł to, popróbował.

Czyli mamy jakby dwie szkoły osoby które zatrudniają osoby, które już cos mają i w które jakby nie trzeba za bardzo już inwestować i osoby

- Które można kształtować pod siebie
- Ale proszę jedną rzecz wziąć odpowiedzialność. Kwiaty nie zrobią nikomu szkody

Ja rozumiem, że to jest specyfika branży

- Ale jak mi przyjdzie jakiś cieć i coś tam nie dokończy tak jak powinno być i przepraszam bardzo ale katastrofy budowlanej to ja nie mam ochoty mieć u siebie żebym ja była za to odpowiedzialna
- Ja myślę że każdy chce mieć doświadczonych i odpowiedzialnych pracowników ale to zależy od branży

Oczywiście mówmy o swoich branżach jako, że znamy najlepiej

- Ja przeskoczę na inną branżę np. wojsko, policja tam jak się ma więcej, teraz nie ma ograniczenia na wiek, ale jak się miało więcej niż 35 lat to już nie było możliwości dostania się trzeba było ludzi młodych i takich instytucja już szukała. I to zależy od branży i generalnie wiadomo fajnie jest jak jest osoba odpowiedzialna. A wiadomo że jak jest taka odpowiedzialna, ale ma mniej doświadczenia, jest zdolna kreatywna ładna, to wiadomo że sobie da radę i ma jakieś tam przygotowanie. To na pewno nie jest łatwo znaleźć dobrego pracownika ale
- W budownictwie najlepsi są w Londynie
- Najlepiej na cv człowieka jeżeli ktoś ma 27 lat i pracował w 10 firmach to coś jest nie tak
- Przepraszam a tu pan zmienił 15 razy pracę i co
- 15 nie z ręką na sercu nie wiele się pan pomylił 13 zmieniałem prace jak skarpetki i powiem wam szczerze że mam średnią taką jak niektórzy moi koledzy za oceanem i bardzo byli zdziwieni że w Polsce się taż tak często zmienia pracę tak że ludzie z bardzo wielu przyczyn zmieniają pracę trzeba się po prostu w czymś odnaleźć

A jeśli chodzi o pana jak to jest z zatrudnianiem pracownika innowacyjny pracownik?

- U nas jest na przykład tak że do tych maszyn do których ja tak ciągle nawiązuje próbowaliśmy znaleźć osoby do pracy albo z urzędu pracy albo ogłoszenia żeśmy dawali. Po prostu z urzędu pracy przychodziły osoby, które mówiły że nie chcą pracować że chcą tylko podpis albo przyszedł gość z żoną i z dziećmi na rozmowę kwalifikacyjną i on powiedział że na maszyny to nie bo on się boi że on będzie straty przynosił, na maszynie na której ja osobiście nie pracuje ale przyszedłem kiedyś pierwszy raz popatrzyłem 5 minut osoba która odeszła zanim ja zacząłem to robić. Wiec może ja jestem tak fantastycznie uzdolniony ale nie podejrzewam siebie aż o takie zdolności ale to myślę że to też jest jakaś tam przeszkoda że dużo ludzi szuka pracy a tak naprawdę nie chce pracować. Lub pracuje na czarno. A jeśli chodzi o zatrudnianie osób.

Innowacyjny pracownik na co pan zwracał by uwagę gdyby pan…?

- Na chęci prawdę mówiąc na chęci. Zatrudnionych mamy młodszych ode mnie mam 23 lata tak szybko policzę 5 osób które są młodsze ode mnie i wszystkie jedna osoba pracuje w biurze 4 osoby pracują na maszynach które z tymi maszynami nie miały nic wspólnego to są maszyny drukarskie na których trzeba się przez 2, 3 miesiące uczyć wdrażać żeby opanować cały proces i drukowania i przygotowywania do druku.
- Dwa miesiące.
- Tak myślę żeby dojść do dobrej perfekcji i szybkości drukowania naświetlania i mycia wszystkiego także 2 miesiące taki pracownik musi żeby sam mógł podejść do maszyny obsłużyć ją w 100 % bez niczyjej pomocy.

Ale mam ogromną prośbę goni nas czas, a nie chce państwa trzymać dłużej niż 2 godziny. To zmienimy teraz temat troszeczkę. Poco są tworzone parki innowacyjności, to są jakieś centra współpracy biznesu z nauką czy państwo znają takie ośrodki takie jednostki ?

- W Gliwicach wiem, że coś takiego miało powstać.
- Jest to następny wyłudzacz pieniędzy.

No właśnie co państwo myślą o tym jeśli znają w ogóle czy… ?

- Bardzo proste jeżeli chodzi o mój taki przypadek znajomy robiliśmy naprawdę bardzo ciekawą rzecz z elektroniki chodziło tam o podświetlenie przycisków do różnych maszyn urządzeń sterowniczych. Sam zaprojektował nie miał pieniędzy żeby to wdrożyć, i zgłosił się do najróżniejszych instytucji gdzie każda instytucja żądała od niego pieniędzy. Żeby tylko i wyłącznie wdrożyć żeby certyfikat musi zapłacić. Nie było żadnej instytucji ja nie mówię przedsiębiorstwa które by to wdrożyło, instytucji która by pomogła wdrożyć projekt którego rzeczywiście na rynku nie było bo faktycznie nie było to jest przerażające dla mnie bo ja ani wiem po co u nas są naukowcy, moim zdaniem wspierać takie osoby również, a tego nie robią kompletnie a wręcz przeciwnie są kłody pod nogi kładzione.

Czyli jakby opieszałość ze strony naukowców. Ale gdyby państwo chcieli szukać wsparcia w takich instytucjach to po pierwsze czy państwo by wiedzieli tak z głowy teraz gdzie się udać gdzie się udać gdzie szukać itd.

- Z wynalazkiem czy z czym.

Tak z jakimś pomysłem innowacyjnym

- Nie.
- Ale w branży jakiej?

Jakiejkolwiek, w swojej prawda?

- My mamy park Kasprzaka w Katowicach możemy się udać możemy dostać recenzję tego produktu naszego który tam jest wymyślony, możemy jeszcze porozmawiać z wieloma osobami, które by nam doradziły i jak gdyby dalej pokierowały także mamy taka instytucję.

Czy pani doświadczenia są bardziej pozytywne czy negatywne ?

- Super

Tak ?

- Super

Czy ktoś z państwa ma jeszcze jakieś doświadczenia współpracy biznesu z nauką ?

- Biznes z nauką, prywatny czy spostrzeżenia ?

Mogą być spostrzeżenia też.

- Ja wiem… może jakaś wyższa uczelnia to jest już takie zetknięcie prywatna wyższa uczelnia.

Czy pana firma współpracowała w jakiś sposób czy ..?

- Tak musi współpracować bo to nie ma wyjścia. Prywatna uczelnia miałem na myśli że jak powstaje prywatna uczelnia, to nauczyciele zanim tam zrobią profesora, doktora prowadzone są tam jakieś badania czy musza się tam jakoś wyedukować, a przy okazji uczelnia zarabia na przykład .
- To nam uczelnia płaci za praktykantów .

Czyli rozumiem że tutaj państwo nie mieliście doświadczenia tylko tutaj państwo mieliście. A pan jakby ocenił tą swoją współpracę ?

- Pozytywnie generalnie tylko ja wierze w takie struktury że jeżeli ktoś sobie wprowadza jakieś innowacje w firmie czy produktowe itd. To mi się to od razu kojarzy z czymś takim że są firmy takie badawcze że badają rynek i tam się daje zlecenie na zbadanie.
- To jest wyłudzenie pieniędzy.
- No tak ale ja mówię że są takie firmy, ale generalnie jeżeli bada się jakiś produkt czy coś to ja nie sądzę żeby firma która ma już jakąś pozycję strukturę.
- Tylko certyfikaty musza uzyskać co też jest wyłudzaczem pieniędzy.
- Swoje mają laboratoria gdzie tam są prowadzone gdzie tam zatrudniają naukowców. Na przykładzie markety zanim market powstanie to też najpierw to tez najpierw jakieś badania są robione i tez najpierw z innych marketów ile mieszkańców ile coś tam, coś tam .
- Od początku w makro proszę podać pity city jeżeli ktoś ma .
- No na przykład w Castoramie była taka akcja .
- Ale powstają w pobliżu dalej są.
- Tak.
- I chwała bogu za to że powstają chciałam powiedzieć dlatego że ja w okolicy chciałam powiedzieć że ja w okolicy nie widzę żadnego sklepu, który byłby, gdzie ja bym mogła np. iść po mięso nie ma no bo po co mięso

A przyszłość polskich firm za 5 lat jak państwo widzą

- A jakich mikro, małych

Można liczyć tak w segmencie mikro i małych przedsiębiorstw gdzie państwo widzą te firmy za 5 lat?

- Będą upadać.

To pesymizm a państwo
- Mi się wydaje że będzie więcej firm.
- (…) założyły właśnie na dawanie kredytów przedsiębiorstwom małym i będzie załamanie rynku strasznie bo będzie ludzie się po prostu przejadą na tym jak.
- Ja myślę że za jakiś czas będzie coraz więcej firm i przyjadą ludzie którzy gdzieś tam wyjechali na wyspy na zmywak zarabiają jakieś tam pieniądze odkują się i przyjadą tu i otworzą małe firmy. Przykładem jest 2 moich kolegów którzy na wyspach byli 2 lata przyjechali tutaj i że są fanami rowerowymi otworzyli sklep rowerowy dobrze zaopatrzony jak dobrze im prosperował pierwszy sezon są już poza pierwszym sezonem teraz się dowiedziałem na koszty zarabiają i zarabiają nieźle jak na branżę rowerową. Tak, że myślę, że będą przyjeżdżali ludzie z pomysłem jakimś groszem który zainwestują.

Proszę sobie teraz wyobrazić coś takiego że wspinają się państwo na górę są państwo gdzieś tak na 100 metrach to jest wysoka firma państwo jako firma znajdujące się na 100 metrach i proszę m powiedzieć gdzie państwo będą za rok
- Na 100 metrach

Na 100 metrach.
- Jeżeli chodzi o moją branże to tak na 100 metrach.
- Do 2015 roku na 200 .
- Ja myślę że na 120.

Czyli państwa zdaniem.
- My się znajdujemy na gurze 100 metrowej.

Tak.
- Czy dopiero wchodzimy.

Jesteście państwo na wysokości 100 metrów możecie spaść .
- To bardzo wysoko ja myślałam że od zera zaczynamy.
- Ale nie wiemy ile ma góra.
- Po tym roku to bardzo wysoko a po 2012 roku będę chyba zamykać firmę.

Dlaczego?
- A co jeszcze będzie do wybudowania w tym kraju.
- Ja myślałem że będzie miała już tyle pieniędzy.
- Ja też tak zrozumiałam.
- Zasłużona emerytura.
- Wszystko co jest do wybudowania to się wybuduje do 2012.

Mamy bardzo mało czasu tak że postaram się. Większość z państwa uważa, że wespnie się trochę do góry, w niektórych przypadkach to są małe kroki tak troszeczkę wolniej.
- Takie małe kroki są spokojniejsze miej stresują.

Czasami będzie duży skok tak ?
- To jest to kto na ile wierzy w siebie i w swoje zaangażowanie, jeżeli jestem na jakimś poziomie i może będę chciał to robić, a nie wiem za 2 lata nie będę chciał tego robić. Ale jeżeli będę chciał to robić dalej to postaram się to robić jak najlepiej i na pewno nie będę na 100 metrach tylko jak to kolega powiedział na 120 nie wiem może będę na 80, bo może coś się stanie niesprzyjającego ale myślę że należy jak się cokolwiek prowadzi cokolwiek robi na własna rękę, i nie na własną rękę ale cokolwiek czymkolwiek się zajmuje to powinien patrzyć optymistycznie albo jeżeli nie widzi w tym sensu to powinien to zmienić to od razu.

A teraz proszę sobie wyobrazić 100 jednostek finansowych czegokolwiek 100 czegoś to ile z tej puli 100 przeznaczyli by państwo na innowacje
- Ja bym przeznaczył 20.

20, pani Bożena też 20 ?
- Też.
- Zakończyła innowacje.

Już 0 nic by pani nie..
- Bym przeinwestowała w tej chwili nie zwróci się.
- W moich firmach gdzieś tak z 60- 70.
- Ja koło 80.
- A ja mam taką zasadę zawsze połowę.

A proszę mi powiedzieć czy zetknęliście się państwo z takim pojęciem jak klaster?

- Klaster nie/
- Ale to jest napisane tak jak pani mówi/

Można pisać cluster.

- To zależy w jakim kontekście?
- Ale to jest nazwa firmy?

Nie, nie to jest określenie, które określa w pewnego rodzaju współpracę między przedsiębiorstwami. Także ja państwu bardzo dziękuję.

Warszawa 5.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Pracuje jako asystentka szefa w firmie informatycznej, wolny czas poświęca dziecku i rodzinie,
- Pracuje w firmie zajmującej się zarządzaniem i administrowaniem nieruchomości wspólnot mieszkaniowych, pracuje na stanowisku głównego księgowego,
- Pracuje w biurze rachunkowym,
- Prowadzi firmę transportowo- spedycyjną,
- Pracuje w firmie pożarniczej jako główna księgowa,
- Pracuje w firmie w branży poligrafii wielkoformatowej, żonaty, 1 dziecko.

Czyli wszyscy państwo reprezentujecie firmy usługowe.
- Tak.
- U nas produkcja związana jest z usługami.

Z punktu widzenia waszych firm, gdybyście porównali sposób prowadzenia firmy w Polsce i na Zachodzie? Gdzie jest łatwiej?
- Na Zachodzie uproszczona jest procedura podatkowa.
- Ja mogę powiedzieć, bo byłam parę lat temu w USA. To były lata 1984-87. Tam jak wyjechałam, to dziwiło mnie, że moi znajomi w ciągu pół godziny załatwiali działalność gospodarczą, np. prowadzenie sklepu. Prowadzili ten sklep, zgłaszali się przez Internet i wynajmowali głównego księgowego i się nie martwili. I to było wszystko, co oni robili. To był jakby *z marszu.*

A teraz?
- To było moje doświadczenie, moi znajomi masowo zakładali firmy, różnego rodzaju działalności.
- Na Zachodzie najpierw uruchamia się działalność, a potem załatwia się papiery, a u nas najpierw trzeba załatwić papiery.

Można zacząć bez tej całej biurokracji.
- Dokładnie. Można sprawdzić czy to wyjdzie.
- Zarejestrowanie działalność 10 dni, REGON…
- Zaczyna się Urząd Miasta, Urząd Skarbowy, wszędzie się chodzi.
- Jest dużo chodzenia, bo w ZUS elektronicznie zgłoszenia firmy ci nie przyjmą.

Czyli założenie firmy wiąże się z dużo większą biurokracją.
- Tak.
- Ja bardzo wątpię czy w miesiąc się to wszystko załatwi.
- A jeszcze konto osobiste.
- W trakcie prowadzenia działalności gospodarczej jest w Polsce 25-27 dni, gdzie w każdej firmie można przeprowadzić niezapowiedzianą kontrolę.
  Czy mieliście takie doświadczenia?
- Tak. Mieliśmy takie doświadczenia, ostatnio z Urzędem Skarbowym, gdzie jakaś płatność rzędu drugiej cyfry po groszu była źle spłacona i było zablokowane konto firmy przez 2 tygodnie.
- Moje dziecko pracuje w dziale kontroli w Urzędzie Skarbowym, więc wiem, na czym to polega, bo znam relacje z pierwszej ręki. Ona jest zbulwersowane prowadzeniem kontroli w tym kraju, ale pracuje w tym. Gdyby nie pracowała, to by nie wiedziała jak to wygląda. Cały czas uważa, że trzeba coś w tym zmienić, to całą biurokrację, lenistwo i te układy w US, bo są tak silne układy, że to można nazwać mafią. To są całe rodziny, kliki znajomych. Jest tam ciężko wejść i ciężko się utrzymać. Moje dziecko powoli tam nie wytrzymuje. A wyszło z branży usługowej, gdzie pracowało w zachodnich firmach w Warszawie. Jej się cholernie ciężko przestawić na ten tok pracy, myślenia, funkcjonowania. Zna kilka języków, a tam nikt nie zna choćby jednego… Mówi, że to jest szok. Uważa, że trzeba by wszystkich wyrzucić, zmienić całą strukturę organizacyjną.
- Ja byłam świadkiem kontroli skarbowej. To tak szybko nie wychodzi. To jest siedzenie dzień w dzień przez ok. 2 tygodnie.
- Bo może nie mają terminów.
- Mają. Ale nikt tam nie patrzy czy to w komputerze zrobi się w 5 minut czy w 2 godziny.
- Oni to specjalnie robią, żeby rozkładała się ta praca.
- Organizacyjnie fatalnie.
- Poza tym są braki w informacji. 99% moich problemów wynikało z tego, że pani w okienku po prostu źle mnie poinformowała.
- Dokładnie tak. W Warszawie, w różnych dzielnicach jest zupełnie inna interpretacja przepisów. Nie wiadomo jak jest, co załatwić.

- Chciałam obronić US. Urząd Skarbowy ma infolinię i to jest jedyna dobra rzecz w tym urzędzie.
- Słyszałam, że infolinia jest niewiarygodna.
- ?
- Ja miałam cytowaną ustawę.
- Jeżeli sprawa jest bardzo prosta, to oni wytłumaczą to krok po kroku jak mówi ustawa. Natomiast interpretację danych przepisów należy wziąć od kierownika jednostki. Wykładnia przepisów na Warszawę, nie musi się odnosić do poszczególnych dzielnic.
- Dokładnie.
- Każdy ma inną.

Czyli w trakcie prowadzenia biznesu jest problem rozbijania się o tą urzędniczą machinę, głównie skarbową. Coś jeszcze?
- To się dzieje w urzędach administracji państwowej. To jest dokładnie ten sam temat.

Czy jeszcze jakieś inne problemy byście wymienili oprócz tych relacji z urzędami?
- Trafiają się niestety nierzetelni kontrahenci, którzy nie płacą faktur. Bardzo często.
- No tak, ale wystarczy sobie zastrzec pewien termin i później naliczać sobie odsetki.
- ?
- … i odsetek nie zapłaci i nie załatwia do końca tematu.
- Zawsze są sądy, ale są to rozwiązania długoterminowe.
- Moi znajomi stracili 10 aut, przez to, że spedycja nie płaciła. Można sobie zastrzegać. Oni stracili wszystko w przeciągu miesiąca.
- Czy rozprawa sądowa się odbyła?
- Tak, ale co z tego?
- Podział majątku…
- Dokładnie.
- Najpierw były urzędy, ZUS, a potem dopiero cała reszta. Jakim prawem to urząd ma być priorytetowo traktowany w windykacji, a nie ktoś inny? Dopiero dzisiaj to się poruszyło. Nie wiem, czy słyszeliście wyrok na ten temat. Podważono zasady. Przyjęte było najpierw, że jeżeli są długi, to na firmę wchodzi najpierw US, ZUS, a potem dopiero reszta świata. Ale jakim prawem? To nigdzie nie jest napisane. Ten, kto pierwszy złożył dokument i będzie ściągał długi, to będzie pierwszy. Powinna być kolejka. Przyjęło się tak, że cała administracja państwowa jest najważniejsza, a reszta świata na końcu. Wreszcie ktoś to podważył, jest wykładnia sądowa, że żaden urząd nie jest pierwszy. Jest w kolejce, zależy od zgłoszenia.

Jeszcze jakieś bariery, problemy?
- Jesteśmy w UE i jest straszna dezinformacja na ten temat. Unia daje nam możliwości. Możemy rozwijać swoje przedsiębiorstwa. Natomiast jest brak informacji, gdzie, od kogo, ale nie można tego wykorzystać. Możliwości są, natomiast nie do wykorzystania.
- Problem jest niekompetencji ludzi. W takich instytucjach pracują ludzie z przypadku, rodziny rodzin, znajomi znajomych. Nie mają dostępu fachowcy. Stąd się bierze ta niekompetencja.
- US i ZUS to jest taka stara instytucja, która funkcjonowała za komuny i do tej pory nic się nie zmieniło.
- Komunistyczne zasady.

Sądzicie, że w Europie Zachodniej nie ma tych problemów, o których mówicie?
- Wg informacji znajomych, którzy prowadzą biznes w Belgii jest to zupełnie inaczej.
- Jest to uproszczone. Łatwiej jest to wszystko ogarnąć i mieć rękę na pulsie.

Czy to jest prostsze prawo?
- Przepisy.
- U nas, żeby coś załatwić, to trzeba odbyć pielgrzymkę do iluś urzędów, które tą sprawę będą po kolei rozpatrywały mając różne terminy. Nie wiem jak ta sprawa wygląda w różnych krajach, ale w Belgii składa się druk do jednego urzędu, a urzędy same tą sprawę załatwiają miedzy sobą. Mają ściśle określony termin, którego nie mogą przekroczyć i na końcu wszystkie zezwolenia trafiają do domu pod wskazany adres.
- Organizacyjnie jest to usprawnione. To jest ileś lat doświadczenia. A u nas wiąże się to z ekipami, które rządzą. Przychodzi nowa ekipa i zmienia wszystkich dyrektorów. Trzeba by z tym skończyć.

Porozmawiajmy teraz o różnych pojęciach. Jak słyszycie *rozwój firmy*, co przez to rozumiecie?
- Kredyty i dotacje. Dla mnie to jest jednoznaczne. Nie mówimy o jakichś plastycznych zmianach. Wiadomo, że są to konkretne inwestycje. W Polsce kredytami nie jestem zachwycona.

Czy trudno jest uzyskać kredyt w banku?
- Kredyt na 3000 bardzo łatwo jest uzyskać, ale już powyżej tych 3000 zaczynają się schody. Mam wrażenie, że banki nie chcą udzielać tych kredytów, które mnie interesują. Zdecydowanie większych.

- Wziąć kredyt na firmę i jeszcze wystać w US za zaświadczeniem. A ZUS jeszcze się dopatrzy. Miesiąc temu jedna klientka potrzebowała zaświadczenie z ZUS, to jej wydano to zaświadczenie. Teraz było potrzebne jej jeszcze jedno, bo brała jakiś drugi kredyt, bo firmę rozwija i z kolei była jakaś inna pani i się dopatrzyła, że coś miała w 2003 roku zgłoszoną firmę z nie takim kodem i się zaczęło. Dziewczyna się załamała totalnie.
- Zastój totalny i nic nie zrobią.
- Wszystko przez kod pocztowy.
- U mnie US dopatrzył się, że ja w roku 2000 i 2002 nie złożyłam deklaracji. Co się okazało? Większość moich znajomych miało dokładnie ten sam problem z US. Dopatrzyli się, że w tych latach nie były składane deklaracje, a one były składane.
- Był taki bałagan w tym czasie.
- Przed tym zaświadczeniem wydali mi ileś innych zaświadczeń i wszystko było w porządku.

Czyli rozwój to kredyty.
- Wprowadzanie jakichś innowacji.
- Jakieś programowanie.
- Informatyzacja firmy.
- Nowi klienci.
- Szkolenia nowych pracowników.
- Rozwój wiedzy.
- Kształcenie.
- Zawsze jest coś nowego, o czym nie wszyscy muszą wiedzieć. I jak ktoś przychodzi nowy, to musi się ze wszystkim zapoznać.

Porozmawiajmy teraz o konkurencji. Co to znaczy konkurencja, konkurencyjność?
- Trzeba być tańszym i lepszym od konkurencji.
- Czasami się nie da być tańszym. Trzeba być lepszym i szybszym. Jakby ktoś cały czas schodził z ceny, to by wyszedł na minus.
- W moje branży trzeba mieć ogromne doświadczenie. Tym się zajmują ludzie, którzy kiedyś prowadzili spółdzielnie mieszkaniowe. Oni mają nieograniczony zasób wiedzy. Te wszystkie kruczki na temat budynku, całej sfery organizacyjnej, to nawet jak się zrobi jakąś licencję, to ci ludzie będą cały czas konkurencyjni na rynku z taką wiedzą. M.in. moją firmę prowadzą byli prezesi spółdzielni, którzy mają ogromne doświadczenie i bez przerwy się szkolą, żeby cały czas być konkurencyjnymi.
- Jakość usługi.
- Powiększanie wiedzy poprzez szkolenia, nie tylko w Polsce, ale też zagranicą.

Czy w tych branżach, w których działają wasze firmy, można powiedzieć, że konkurencja jest silna?
- U mnie jest silna.
- U mnie też.
- Bardzo silna.
- Jeżeli chodzi o informatykę, to tyle jest tych firm, nawet jednoosobowych, którzy starają się wykosić konkurencję poprzez zaniżanie cen, co nie zawsze się sprawdza. Przeważnie klient może się sparzyć.
- Chyba, że firmy z większym kapitałem, które mogą sobie pozwolić na obniżkę cen.

Czy ktoś z państwa może powiedzieć, że wasza branża jest unikalna i że konkurencja jeszcze jest mała?
- Teraz każdy kierunek studiów, chłopiec to oczywiście informatyka. Teraz każde dziecko ma w małym palcu.
- Teraz, co by się nie robiło, to trzeba to informatykę.
- Dokładnie.

Jak wasze firmy starają się konkurować? Czym konkurujecie?
- My wymieniliśmy w zeszłym roku park maszynowy i dzięki temu staliśmy się bardziej konkurencyjni. Wzięliśmy kredyty na zakup sprzętu. Zakup nowoczesnych maszyn zwiększył produkcję, nowoczesność i koszty spadły.

Co dzięki temu osiągnęliście?
- Jakość. Zmiana technologii z druku atramentowego na druk solbentowy. Szybkość, bo nie drukuje się kilku metrów na godzinę, tylko kilkadziesiąt metrów kwadratowych i kredyt, który dał producent sprzętu, a nie bank. Jest dużo tańszy w eksploatacji niż kredyt komercyjny.

Inni państwo?
- W moim przypadku kiedyś był tylko serwis, a w tej chwili jest kompleksowa obsługa. Nasza firma jest jakby na wyłączność, więc jest duża liczba pracowników, żeby móc poświęcić klientowi odpowiednią ilość czasu. Zawsze ktoś jest, gdy klient zadzwoni. Zawsze pracownik może pojechać. Jesteśmy dyspozycyjni w każdej chwili. Jakość obsługi musi być idealna, żeby ten klient był cały czas z nami.

- U mnie też jakość obsługi, bo jesteśmy 24 godziny na dobę. Udzielamy informacji na okrągło, bo się klienci pytają o różne rzeczy. Pomoc jest udzielana bez dodatkowych opłat. Jesteśmy dostępni. Preferujemy bardziej pocztą mailową niż telefon. Jesteśmy też elastyczni. Zyskaliśmy dzięki temu dużo klientów.

Jeszcze jakieś inne strategie?

- Myśmy troszkę zmodyfikowali oprogramowanie, tzn. są możliwości nie tylko tego podstawowego programu księgowego, rozliczanie mediów itd., ale jeszcze jest możliwość, kto ma swoje konto rachunkowe własne, mając dostęp poprzez kod, może mieć wgląd do swojej kartoteki. Każdy właściciel lokalu. Oczywiście nie wszyscy z tego korzystają tak jak nie wszyscy korzystają z Internetu, natomiast ktoś, kto korzysta to ma wgląd, jakie pieniądze zostały zaksięgowane, jaki jest jego stan. Jest dostęp, nie musi nigdzie dzwonić, sam sobie to sprawdza.
- My zmieniliśmy stawki wynagrodzenia pracowników. W którymś momencie zrobił się problem, bo pracownicy uciekali nam do Irlandii. Głównie kierowcy. W związku z tym podnieśliśmy stawki i zmieniliśmy podejście do spedycji. Troszkę ją rozszerzyliśmy, dodaliśmy kilka krajów. Na razie jest wymienionych kilka aut, ale mamy w planach do końca przyszłego roku wymienić cały tabor.

Czy to jest jakoś kredytowane przez banki?

- 70% tych inwestycji jest kredytowanych na tym etapie. Mam nadzieję, że w przyszłym roku się to zmieni.

Kredyt czy leasing?

- Leasing. Zdecydowanie.

Czyli konkurujecie. Czy zdarzyło się, że współpracowaliście w jakimś zakresie ze swoimi konkurentami?

- Tak.
- W mojej branży się nie współpracuje.
- U nas bardzo często zdarza się współpraca z firmami z tej samej branży. Niektórych zleceń nie da się na danej maszynie wykonać, wtedy go się dzieli na zaprzyjaźnione firmy i wykonuje się w kilku miejscach. Nie udajemy się do obcych firm w branży, tylko do tych zaprzyjaźnionych.

Czy to jest jedyna okoliczność, w których firmy konkurencyjne współpracują?

- To działa w dwie strony. Jeżeli któryś ze znajomych ma zlecenie, którego nie jest w stanie wykonać, to my to drukujemy.
- U mnie się wszyscy wyrabiają.

Porozmawiajmy teraz o innowacyjności. Czy polskie firmy są innowacyjne?

- Moja branża- poligrafia, w ciągu 5-6 lat niesamowicie się zmieniła. To jest teraz zupełnie inna gałąź, zupełnie inna działalność. Teraz wszystko drukuje się z cyfry. Proces technologiczny został skrócony z kilku dni do kilku godzin. Koszty przygotowania produktu spadły z kilku tysięcy do kilkuset złotych, a samo tempo zmieniło się z godzin na moment. To jest rewolucja. Na skutek nowych komputerów, maszyn. Jedne z lepszych drukarni w Europie są w tej chwili w Polsce.
- Ci, którzy chcą się utrzymać, to nie mają wyjścia, muszą się rozwijać.
- Pamiętam jak pracowała na początku zmian, w 1989 roku w zrzeszeniu. Do tego zrzeszenia zapisały się wszystko zakłady produkcyjne, które miały stary tabor maszynowy. Rok 1990-1991 spowodował, że cała baza maszynowa w tych zakładach został zmieniony, bo nie szło dalej pracować. Wszystko zupełnie inne, żeby to mogło pójść na rynek polski i rynek zachodni. To był ogrom pracy, ogromne kredyty w tamtym czasie. Wiem, że poprzez środki unijne oni drugi raz wymienili tabor. Wtedy nie były kupowane nowe maszyny, tylko 2-3 letnie. Włosi czy Niemcy wymieniali po 2-3 latach i wszystko szło do Polski. Polska chłonęła. Po latach zaczęła się modernizacja, ale na nowe, bieżące technologie. W tej chwili, środki unijne dają takie możliwości, że wszystko jest wymieniane na nowe, aktualne technologie. Wtedy to było na zasadzie *second hand*.
- Nie mają wyjścia.
- Kiedyś nie było takich nakładów. Dzisiaj można wymienić, zainwestować od razu w większą rzecz. Dzisiaj jest dużo prościej.
- Dzisiaj są inne możliwości.

Zróbmy sobie taką zabawę na wyobraźnię i spróbujcie sobie wyobrazić innowacyjną firmę jako zwierzę. Spróbujcie to zwierzę narysować. Powiedzcie, co narysowaliście?

- Lew. Jest królem zwierząt. Jest największy, jest panem. I dużo firm bierze go za swój symbol, np. ING. Dobrze się kojarzy.
- Ja też lew. Walczy. Porównanie do lwicy. Dba o swoje stado.
- Ja mam tygrysa i żyrafę. Żyrafa jest niby koniem, ale jest mądrzejsza przez tą swoją długą szyję. Sięga tam, gdzie koń nie sięga. Jest pomysłowa. Inna niż wszyscy. I tygrys- ze względu na swoją drapieżność.

Czy firma innowacyjna jest firmą drapieżną?

- Troszkę musi być drapieżna, ale musi być przede wszystkim pomysłowa.

Coś jeszcze?

- Ja narysowałam lisa i sowę. Lis jest chytry i musi wymyślać te różne rozwiązania, a sowa jest mądra.
- Ja narysowałem stado rozmnażających się w szybkim tempie królików. Innowacja musi być po to, żeby w firmie coś poprawić, usprawnić, albo zwiększyć jej obroty o dalszy asortyment.
- Rozmnażają się jak pieniądze.
- Ja też mam lwa. Musi być mocny, silny i zawsze pięknie wyglądać.

Spróbujmy spisać, jakie są kryteria, które używamy, żeby uznać firmę za innowacyjną. Jakie firmy nazywamy firmami innowacyjnymi?
- Pomysłowa.
- Korzysta z najnowszego sprzętu.
- Nowoczesna.
- Rozwój technologii.
- Kreatywna.
- W wymyślaniu nowego podejścia do klienta, w wymyślaniu nowych produktów, w wymyślaniu sprzedaży tego produktu, w wymyślaniu sposobu usprawnienia produkcji tego produktu.
- Sposób sprzedaży.
- Na każdym etapie działalności musi być duża kreatywność.
- Dynamiczna, szybka
- Szybka w działaniu, szybko reagująca na zmiany na rynku.
- Dostosowuje się.
- Musi działać jak straż pożarna. Coś się dzieje na rynku, to musi reagować.
- Rozwojowa. Pracownicy się uczą, rozwijają swoje zdolności.
- Poszukuje możliwości.
- Przewidująca jak się będzie zmieniał rynek.
- Musi zaskoczyć czymś klienta.
- Pomysłowa.
- Kreatywność w reklamie.
- Musi umieć wykorzystywać istniejące środki na rynku, np. kredytowe.

Czy potrafilibyście wskazać 1-2 najważniejsze elementy z tej listy?
- Pomysłowość, kreatywność.
- Dynamika.
- Od pomysłu się zaczyna.
- Wykorzystywanie środków finansowych.

Mówiliście dużo o innowacyjnych produktach. Gdybyście mieli wymienić jakieś innowacyjne produkty, które znacie, które wam ostatnio wpadły w oko.
- Szkolenia, które są. Nie tylko człowiek może się rozwijać jako pracownik, ale może się rozwijać jako sam człowiek. Wykorzystanie wszystkich funduszy unijnych.
- Dla mnie działem innowacyjnym jest elektronika. Tam się ciągle coś zmienia. Nie można nadążyć.
- Mnie ostatnio zaskoczyło to, że są dwustronne płyty CD.
- Teraz są dwustronne i dwuwarstwowe.
- Poczwórne wykorzystanie płyty.
- Telefony komórkowe wprost proporcjonalnie do zmniejszania wielkości, zwiększają swoje możliwości.
- Wszystko można załatwić przez telefon.

OK. Czyli elektronika to jest taka branża, która jest symbolem innowacyjności.
- Nowoczesności i rozwoju.

Jeszcze jakiś inny symbol innowacyjnych produktów?
- Samochody się zmieniają.
- To też taka trochę elektronika.
- Ja patrzę też wizualnie, jakie mają kolory, jakie możliwości.
- Wszystkie te rzeczy, które ułatwiają życie, na co dzień, np. drukarki, które same kartki przewracają.
- Aparaty telefoniczne, fotograficzne.
- Rewolucja pogrzebała wiele nowych zawodów.
- Ale też wiele nowych zrobiła.
- Coś za coś.

Mówi się też, że firma może być innowacyjna w sprzedaży. Co to znaczy *innowacyjna w sprzedaży*?
- Np. możliwość zamawiania produktów poprzez witrynę internetową.
- Sprzedaż przez Internet.
- Nie trzeba wychodzić z domu.
- Zmniejszenie kosztów sprzedaży.

- Z jednej strony kosztów, bo poza powierzchnią magazynową i jakimś komputerem, nie trzeba powierzchni ekspozycyjnych i sprzedawców, a z drugiej strony wygoda klienta, który sobie klika w zamówienie i po 3 dniach ma przesyłkę w domu.
- Zaprzeczeniem wszystkiego jest Poczta Polska, która stoi w miejscu, choćby nie wiem, jak co się rozwijało.
- Tam też jest klika.
- W firmach kurierskich też *dają ciała*.
- Bo to są ci sami ludzie, którzy przechodzą z Poczty Polskiej.

Jeszcze jakiś model sprzedaży uznalibyście za innowacyjny?
- Bardzo ciekawą formą są różne systemy premiowe, systemy lojalnościowe, gdzie kupując w danym sklepie zdobywa się punkty.
- Np. Auchan.
- Dużo marketów.
- Karty stałego klienta.
- Dla mnie to jest podejrzany pomysł, bo uważam, że nie ma nic za darmo. Jak ktoś gdzieś mnie chwyci, to myślę, że gdzieś coś mi musi zabrać. Nie mam do tego zaufania.
- Muszą wyjść na swoje.

Czy zarządzanie firmą może być innowacyjne? Na czym może to polegać?
- Przez Internet. Są teraz te programy, np. obieg dokumentacji. Zarządzanie przez Internet też już istnieje, drogą mailową.
- Przesyłanie danych, pobierani danych.
- TP stwierdziła, że trzeba oszczędzać papier i dzieciom z tego uzyskanego papieru książeczki wytwarzać, postanowiła robić e- faktury. Ale i tak trzeba ją podpisać, a nie ma jeszcze podpisów elektronicznych.

Jeszcze jakieś inne pomysły?
- Zawsze można przeorganizować proces podejmowania decyzji, proces produkcji. Można skrócić drogę obiegu decyzji.
- Pojawiło się teraz takie określenie jak *Tele praca.* Wydaje mi się, że ten rodzaj pracy jest innowacyjny. Jest to innowacyjne i oszczędne dla firmy.

Czy są jakieś kultury organizacyjne w firmie, które sprzyjają innowacji?
- To znaczy?

Różne firmy mają tzw. kulturę organizacyjną. Firmy japońskie mają specyficzną kulturę organizacyjną, firmy amerykańskie inną…
- Na pewno. Mentalność jest inna.

Czy moglibyście nazwać kultury organizacyjne, które sprzyjają innowacyjności?
- Dostęp do oprogramowania, ale to się wiąże z kosztami. One mogą wszystko załatwić bez tego *Kowalskiego*. A jest bardzo dużo takich programów.
- Patrząc z kolei po klientach, z którymi my współpracujemy, są 2 sposoby działania dużych korporacji. Jeden sposób to jest sposób, który my sobie nazywamy *korporacja kołnierzyków,* gdzie wszyscy w korporacji są bardzo sztywni i mówią do siebie per *pan,* gdzie wszystko jest służbowo. Drugi model, gdzie wszyscy są na luzie. Do kierownika nie mówi się *szanowny panie kierowniku,* ale *słuchaj Tomek*, ale i tak temu kierownikowi oddaje się szacunek. Ja widzę te dwa modele. I innowacji sprzyja ten model per *Tomek.*
- Jest tam ten szacunek i utrzymanie hierarchii i bardzo ułatwia to kontakty międzyludzkie.
- Mój znajomy jest w takiej firmie, gdzie jednym z obowiązków jest granie w tenisa w dyrektorem… To jest taka firma, gdzie wszyscy tak na luźno.

Wróćmy do waszych firm. Powiedzcie, jakie konkretne innowacje wprowadziliście czy zamierzacie wprowadzić w najbliższym czasie? Pan Grzegorz mówił o parku maszynowym.
- Zmiana technologii, zmiana maszyn.
- U mnie zmiany są non stop, bo informatycy piszą cały czas nowe programy. Pod klienta piszą program.
- U siebie w firmie marzę nad zmianą systemu organizacyjnego. Jest na razie fatalny system organizacyjny przez to, że się wspólnicy nie mogą dogadać. Jeden, który ma 75 lat i powinien pójść na emeryturę, ale nie chcą, bo uważa, że jest świetny, sprawny, co jest nieprawdą. Wygląda fantastycznie, ma kupę pieniędzy, jeździ dobrym samochodem, ale głowa absolutnie już nie ta. Ponieważ pieniądze są fantastyczne, więc nie chce odejść. Drugi, który jest dużo młodszy pracuje za trzech ma związane ręce i nie chce inwestować w pewne rzeczy i czeka, żeby tamten się rozmyślił. To jest problem. Ten starszy nie chce się na wiele rzeczy zgodzić, bo trzeba wyłożyć pieniądze i jest kłopot.

A ze zmian wprowadzonych to ten program komputerowy?
- Tak. To jest niezależnie od wszystkiego. Chociaż też są opory ze strony tego starszego wspólnika i trzeba go długo przekonywać, żeby wyłożył pieniądze. Dla siebie tak, ale żeby zainwestować w firmę, to już kłopot.
- To inny sposób myślenia.

- Jemu szkoda pieniędzy. Jest po prostu chytry.
- Inwestowanie to cecha ludzi młodych. Mają pomysły.
- Pewnie. Ten młody wspólnik ma dużo pomysłów, pracuje od rana do wieczora. Chciałby wiele rzeczy zmienić, ale się nie da.

Inni państwo?
- U mnie sieć komputerowa i programy księgowe.
- Różne czynności, które obniżają koszty firmy. Patrzy się, która firma telekomunikacyjna jest tańsza. Wtedy ma się większe pieniądze na rozwój firmy.
- Ja o swojej firmie mówiłam. Nowe samochody, nowe kierunki, zmiana podejścia do pracownika. Zdecydowanie odeszliśmy od modelu sztywnego i teraz jest bardzo fajnie. Sytuacja zmusiła nas do tego i mamy wyższe stawki niż konkurencja. Był problem. Ludzie odchodzili. Sytuacja ekonomiczna nas do tego zmusiła, ale wyszło nam to na dobre, dlatego w tej chwili te osoby, które są, są rzetelne i warto im płacić. Jest to dużo lepiej niż było przy większej ilości gorszych osób. Ja osobiście jestem zadowolona.
- A propos stawek. U nas jest taka innowacja, która jest bardzo starą innowacją, bo została wprowadzona już dawno. Nasze zarobki nie są niczym ograniczone. Oprócz minimów, które mamy na umowach, mamy określony procent od dochodu całej firmy, czasem można nieźle zarobić.
- Czyli wszystkim zależy na rozwoju.
- Motywacja.
- Wszyscy bierzecie w tym udział, pracujecie…
- Czujemy się jak wspólnicy.
- Wzmaga to odpowiedzialność i każdy dobrze wykonuje swoją pracę, bo liczy na ten procent.
- U nas wytworzył się pewien zespół, który ze sobą współpracuje, a osoby, które się nie nadawały odpadły bardzo szybko.
- Czyli się wyklarowało to wszystko.

Jeszcze jakieś inne przykłady? A jeśli chodzi o zarządzanie ludźmi? Co byście powiedzieli o stylu zarządzania ludźmi?
- U nas każdy wie, co ma robić i to robi. Nie ma takiej możliwości, żeby ktoś siedział. Każdy musi swój kawałek poletka obrobić i to jak najszybciej.
- U mnie jest podobnie. Ta firma, która jest dla nas zleceniodawcą, osoba, która jest odpowiedzialna za tą firmę, jej nikt nie siedzi na głowie i nie sprawdza, to jest jej problem w tym momencie. Jak on to załatwi, czy szybko czy wolno? Wymieni jakiś stary komputer na nowy, to jest jego sprawa. Nie ma stałej pensji. Jest to uzależnione od obrotu firmy. Są premie. Nie jest to stały procent od zysku, ale jest to rozliczane indywidualnie dla każdego z pracowników.

Jakbyście określili pożądanego pracownika? Jakie powinien mieć cechy? Gdybyście teraz na szybko chcieli kogoś zatrudnić i szukalibyście idealnego pracownika.
- Lojalny.

Co to znaczy?
- Nie okrada.
- Żeby można było na nim polegać.
- Teraz nie jest tak, że siedzi się od 7 do 15 i o tej 15 się wychodzi. Tylko jak jest robota to trzeba ją skończyć.
- U mnie jest tak, że każdy jest samodzielny i jeśli ma ileś firm do obsłużenia, to musi to zrobić. Wiemy, kiedy trzeba przysiąść, kiedy może wziąć urlop. Taki jest cykl.
- Odpowiedzialny. Żeby nie wykorzystywać i się nie obijać.

Czy dla innowacyjności firm te zasoby ludzkie, kapitał ludzki ma większe znaczenie niż maszyny?
- Bardzo duże znaczenie.
- Tak.
- Człowiek jest porównywalny. Dobry pracownik to jest skarb.
- Coraz trudniej o dobrego pracownika.
- Maszyny można kupić.
- I zaserwisować.
- Łatwiej jest o możliwości finansowe, natomiast większy problem jest z dobrymi pracownikami.
- To chyba w każdej branży.
- My mamy transport i spedycję i w jednej i drugiej był ten sam problem. Tu nam kierowcy pouciekali, a w spedycji mieliśmy problem, żeby to byli ludzie rzetelni, których nie trzeba byłoby pilnować.
- To jest w obie strony. My zatrudnialiśmy takiego pracownika, który był na służbie zastępczej i chciał zostać u nas w firmie i powiedział, że jak zostanie to nie będzie musiał jechać do Irlandii. Teraz się to zmieniło, bo podobno ludzie nie dążą już tylko za pieniędzmi, ale za bezstresową pracą w dobrym zespole.
- Tak, to jest bardzo ważne.
- Moja firma jak padła, to szukałam pracy, żeby w firmie był spokój i dobry zespół. Pieniądze były na drugim miejscu. Zależało mi, żeby trafić do spokojnej firmy i trafiłam.

Na pewno znacie pojęcie *patent*. Czy uważacie, że patent jest pożyteczny?

- To jest na pewno prestiżowe dla danej firmy.

A w jaki sposób patenty mogą być ważne w innowacyjności?

- Nikt tego nie ukradnie. Jest to zarezerwowane dla mnie, a jakieś udostępnienie wiąże się z korzyściami finansowymi.
- Z punktu biznesowego ma pani rację, natomiast z typowo ludzkiego punktu podejścia do spraw patentowych, gdybyśmy dali patent na koło, to do dzisiaj kołem posługiwaliby się tylko wybrani. Patent powinien być ograniczony w czasie do 5-10 lat.
- Pieniądze tu grają rolę. Telefonu nie wymyślił Bell, tylko go opatentował. Wymyślił go Włoch.
- W Polsce też ktoś coś wynalazł, ale musiał wyjechać, bo nie znalazł środków na opatentowanie.

Rozumiem, że w Pani firmie są patenty?

- Powiem tak, że jeżeli w danym momencie ktoś jest autorem jakiegoś programu, to ja już się do tego nie mieszam. Ale na pewno robią tak, żeby nie wyszło to poza i żeby nikt niepowołany z tego korzystał. Na pewno jest to w jakiś sposób zabezpieczone.
- Można kodować programy komputerowe w różnych językach.

Porozmawiajmy trochę o przyszłości. Jak widzicie innowacje w polskich firmach w przyszłości?

- Firmy będą się starały być innowacyjne, natomiast w tej chwili jest duży znak zapytania na to, co dalej będzie robiła władza. Jeżeli władza będzie tak jak do tej pory olewała biznes i rzucała u kłody pod nogi, to będzie ciężko. Jeśli zaś zostanie zmieniona cała masa przepisów, które krępują działalność gospodarczą, to firmy będą mogły się dynamicznie rozwijać. Nie tylko chodzi o przepisy związane z założeniem działalności gospodarczej, ale też te z prowadzeniem działalności gospodarczej.
- To wyzwoli wiele rzeczy. Uproszczenie wiele rzeczy.
- Może nas urząd kontrolować, ale niech będą jasne zasady, na jakich zasadach nas kontroluje, a nie wg swego widzimisię.
- Teraz mamy 200% podatków.
- Jak się zbierze to wszystko do kupy, to jest tego naprawdę bardzo dużo.
- Trzeba uprościć system podatkowy.
- Niespójność przepisów przede wszystkim
- Np. w podatku VAT, co rusz się zmienia, wprowadzają coś nowego, ustawa powiela drugą ustawę i nie wiadomo, o co chodzi. Zadzwonisz to ci nie podpowie, ale jak przyjdzie na kontrolę jedna z drugą to ci szybko błędy wytknie.
- Urząd nie jest dla petenta. Siedzimy głęboko w komunizmie, jeśli chodzi o urzędy.

Czy polskie firmy będą zdobywały przewagę konkurencyjną, będą coraz bardziej konkurencyjne na skutek innowacyjności?

- Jeśli będą nakłady na to, się będą rozwijały.

Wiadomo, że wchodzą firmy zagraniczne na polski rynek i te polskie firmy muszą też być konkurencyjne także tutaj w Polsce.

- Więc muszą się rozwijać. Musi się rozwijać ta wynalazczość, a za tym stoją pieniądze. Naukowców to my mamy ponoć bardzo dobrych, ale nie mają się jak rozwijać.
- I wyjeżdżają. W tej chwili ten polski wynalazca, który stworzył ten fotelik.

Ale to w USA.

- Ale firmę będzie zakładał także w Polsce.
- On miał pieniądze i miał szczęście, że miał te pieniądze i stał twardo przy swoim.
- Dlatego mówimy, że pieniądze wiążą się z tym całym patentem. Niestety pieniądze rządzą światem.
- Na razie firmy zachodnie mają tą przewagę, bo mają kapitał. Na razie mogą u nas inwestować, bo mają większe zyski.
- Czyli ulgi w podatkach. W USA na kulturę i oświatę jest 100%, stąd pani Jones może odpisać 100% swego dochodu może odpisać na rozwój jakiejś kultury, nie płacąc podatku, bo cały odpis idzie na to. U nas jest tak ustawione, któryś rząd się na to zgodził, że 2% z każdej prywatyzacji idzie na rozwój nauki. I jaka jest teraz afera, bo coś tam sprzedali. Jest teraz konflikt między Polską Akademią Nauk a Rządem Polskim, bo nie chcą dać im tych pieniędzy. To są ogromne pieniądze. Ktoś się na coś zgodził, natomiast w przypadku realizacji nie chcą dać pieniędzy na rozwój nauki.
- Myślę, że nasze państwo samo spowalnia ten rozwój. Mówię to na swoim przykładzie. Zakładam firmę w Hiszpanii, biorę kredyt na ciężarówkę i tam zabezpieczeniem tego kredytu, leasingu jest ta ciężarówka. W Polsce, żeby wziąć kredyt muszę dać pod zastaw dwie inne. Dla mnie to kompletnie bez sensu. Jesteśmy konkurencyjnym krajem. Mamy tańszą siłę roboczą, ogólnie jesteśmy tańsi, dlatego w stosunku do Zachodu moglibyśmy stanowić bardzo poważne zagrożenie. Niestety nie mam na to środków finansowych. To ogranicza rozwój takich firm jak moja i przede wszystkim państwa.

Czy zamierzacie w bliższej przyszłości wprowadzić jakieś konkretne innowacje w waszych firmach?

- Ja bym chciała dużo więcej niż mogę. Chciałabym mieć profesjonalną stronę internetową. Nie taką wizytówkę, jaką mam, tylko taką rzeczywiście z prawdziwego zdarzenia, gdzie miałabym możliwość bawienia się tą całą spedycją.

Czyli możliwość zarządzania przez Internet?

- Dokładnie. Ale w chwili obecnej, dopóki nie będzie zmieniony tabor, nie mogę z tym nic zrobić.
- Ta spedycja jest teraz rozwijającą się gałęzią.
- I chcemy w to zainwestować, tym bardziej, że są warunki, kontakty. Część pracy została zrobiona, ale potrzebne są środki, które są ograniczone, ale gdzieś są zaplanowane.
- U mnie w dalszym ciągu będzie walka o większą ilość klientów. Każdy pracownik jest przypisany do jednej firmy, czasami dwóch, także większa ilość klientów, to jest większy zysk.
- U mnie się wszystko rozbija o tych dwóch wspólników. Ten młodszy jest prężny. Przede wszystkim zmiana siedziby biura. Samochody i wyjście frontem do klientów. Weszlibyśmy też do innych miast.

Jeszcze jakieś inne przykłady?

- Poszukiwanie większej liczby klientów to też większe zatrudnienie.
- W naszej branży nie mamy w tej chwili planów, ale jakieś innowacje są prawie codziennie, poprawianie oferty, handlujemy towarami, które przywozimy z Hiszpanii, Niemiec, Holandii. Codziennie jest przegląd ofert tego, co jest dostępne, co można sprowadzić. Nie ma jakichś specjalnych planów, ale cały czas coś się dzieje.

A jakaś innowacja na miarę wprowadzania tych nowych maszyn?

- Kiedy 2-3 lata temu dostaliśmy dostęp do baz danych produktowych wielkich firm i możemy na bieżąco sprawdzać stany magazynowe, zamawiać. Ja w tej chwili z komputera w Warszawie mogę sprawdzać stan magazynowy w Hiszpanii i tam składać zamówienie, które następnego dnia jest do mnie wysyłane. No, ale to innowacja sprzed paru lat. Na przyszłość chyba, że komórki będą miały na tyle dużo pamięci, żeby to można było z nich robić.
- Nie mówiliśmy o tym w ogóle, ale coś takiego jak reklama. U nas forma reklamy jest zawężona jednak. Nie wejdę do TV czy radia. Wydaje mi się, że chciałabym przeznaczyć na ten cel.
- Jest jakaś reklama spedycji.
- Raczej w branżowej prasie.
- Internet.

Spróbujcie tak oszacować, mając zysk oznaczony jako 100. Jaką część z tego zysku przeznaczylibyście na inwestycje? Ile procent?

- Zależy, w jakim okresie. Jak są jakieś nieoczekiwane wydatki, to nie będziemy inwestować, bo trzeba tu wyjść na zero w tym momencie.
- Rozsądnym procentem, żeby nie przeinwestować to będzie 25%. Nie powinno się tego pod żadnym pozorem przekraczać.

A gdyby się przekroczyło to, co? Jakie ryzyko występuje?

- Przeinwestowanie, tzn. pieniądze, które można by wydać na przedłużenie działalności firmy w takim zakresie, w jakim nie wydaje się na inwestycje, które nie przyniosą zwrotu nałożonych środków i zaczyna się robić pętla. Coraz więcej się wydaje na nową gałąź i trzeba ją trzymać kosztem środków finansowych, które zyskuje się kosztem stałej działalności…
- Trzeba dobrze kalkulować.

Jak jeszcze rozumiecie przeinwestowanie?

- Zainwestowanie w coś, co się nie zwraca. Nie przynosi zysku.
- Albo się zwraca w zbyt długim okresie.

Padło 25% od zysku.

- Wszystko zależy od firmy, czy to jest 25 czy to jest 10. Wszystko zależy, co jeszcze jest po drodze planowane. Nie ma tu reguły.

Czy zetknęliście się z takim pojęciem jak *parki innowacyjne*?

- Słyszałam o tym, ale…
- Parki innowacyjne? Coś kołacze. Czy to nie jest tzw. wylęgarnia pomysłów? Biznes w połączeniu z nauką tworzą ośrodki, gdzie biznes mówi, czego oczekuje.

Mniej więcej o to chodzi. Nie wiecie, czy parki innowacyjne są w Polsce?

- Miał być w Warszawie, chyba na Bemowie. Taki ośrodek we współpracy PAN z jakąś dużą firmą. Ale nie wiem, czy to powstało.
- Czyli wykorzystanie naukowców?
- Tak. Nauka dostaje zadania.

- Czyli i dla nich są pieniądze i dla ludzi. Czyli korzyści są obopólne.

A z takim pojęciem jak klaster się zetknęliście?
- Ja się zetknęłam.

W kontekście innowacyjności?
- Nie.

To jest coś podobnego do parków innowacyjnych. Najbardziej popularnym przykładem klastru jest Dolina Krzemowa. To jest na jakimś terenie geograficznym są skupione firmy z jednej branży i współpracują z organizacjami akademickimi i działają wspólnie, jednocześnie ze sobą konkurując.
- Korzystny jest ten system. Naukowcy blisko przemysłu. Jest to wszystko takie zgrane. Tam są po pierwsze ulgi na naukę, a to jest podstawa, dlatego Amerykanie są najbardziej rozwijającymi się w tej branży, bo mają pieniądze. Mało tego, to wszystko pracuje na rozwój przemysłu. Taka jest zasada. Podatki dają pieniądze, bo jest taka ulga, a oni non stop pracują na potrzeby przemysłu.

Polsce jeszcze daleko do tego?
- No.
- Tak jak słyszałem, to nauka w Stanach jest przywiązana do biznesu. Nauka ma dawać potencjalne korzyści, np. jakaś firma X nie będzie finansowała badań, które nie mają sensu, a w UE są pieniądze na projekty zupełnie oderwane od rzeczywistości. W zeszłym roku naukowiec z Francji dostał pieniądze na projekt, czy można podróżować w czasie. Dostaje 5 milionów EURO. Nie wiem czy w USA odważyliby się na finansowanie takich badań.
- Jest takie przeświadczenie, że wszystko to, co tam wymyślają jest pod potrzeby biznesu, stąd ten rozwój. To jest spójne.

Bardzo dziękuję.

Warszawa 5.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Pracuje w firmie w branży IT,
- Pracuje w spółdzielni budowlano- mieszkaniowej,
- Pracuje w księgowości w spółce akcyjnej produkującej sprzęt spawalniczy,
- Pracuje w firmie męża, branża transportowa,
- Koordynator w firmie sprzątającej,
- Pracuje w firmie telekomunikacyjnej,

Na początek, spotyka się takie różne opinie, że na Zachodzie łatwiej prowadzić biznes. Czy wy tą opinię podzielacie czy uważacie, że właściwie nie ma takich różnic?

- Na pewno nie. Najlepiej jest tam, gdzie nas nie ma. Nie wiemy jak jest na Zachodzie, no chyba, że ktoś się z tym zetknął. U nas nie jest to proste, to przebrniecie przez papierki, biurokrację, urzędy. Masa papierków wszędzie.
- Coś siedzi w tych ludziach, że tam ciężko przebrnąć przez to wszystko.
- Niezależnie, czy to jest starszy urzędnik czy młodszy, tylko *proszę poczekać,* albo tu rubryczkę, albo dodatkowy papierek.
- *Nie widzi pani, że jem teraz śniadanie?!*
- Teraz tak nie ma.
- Jest! Zwłaszcza w bankach.
- W Urzędzie Skarbowym.

Czyli biurokracja to bolączka polskich firm.

- Nie tylko. Także bałagan, np. w ZUS. My często występujemy w przetargach i potrzebujemy aktualne zaświadczenia. Jednego miesiąca dostajemy zaświadczenie bez problemu, ale następnego miesiąca okazuje się, że w 2004 roku 18 zł jest jeszcze niewyjaśnione i muszę wyjaśniać. A zaświadczenia bierzemy systematycznie. Jeśli nie, co miesiąc, to na pewno, co 2-3 miesiące. Od tego czasu to powinno być wyjaśnione, a tak to, co miesiąc wypływają takie sprawy. Jeśli zaś chodzi o konkurencję, to u nas konkurencja jest cały czas mniejsza niż na Zachodzie.

Czy uważacie, że na Zachodzie nie ma tych problemów z biurokracją?

- Jest trochę mniejsza biurokracja.
- Może, kto się z tym zetknął, to wie więcej na ten temat.
- Może bardziej skomputeryzowane.
- Więcej rzeczy jest zautomatyzowanych i więcej można załatwić przez Internet. U nas dopiero to wchodzi. Wirtualne urzędy dopiero wchodzą. Kilka urzędów to wprowadziło. Jest to udogodnienie, a tak jak tego nie ma, to po każdy papierek trzeba odstać swoje. Nie można uzyskać informacji przez telefon, bo nie można sprawdzić, z kim się rozmawia itd.
- To jest taka asekuracja urzędnika. Tak na wszelki wypadek.
- Jesteśmy przywiązanie do papierków strasznie. Na Zachodzie nie wiedzą, co to jest faktura korygująca. My bez faktury korygującej ani rusz. Mało tego, musi być podpis, zwrot. Byłam na takim szkoleniu na temat podatków i tam była mowa o podatku VAT w Niemczech i Niemcy zapytali wprost czy my naprawdę mamy VAT, czy mamy ten sam podatek. U nas jest to o wiele bardziej skomplikowane. Nakazy, zakazy, tego nie ma na Zachodzie.
- Może są jaśniejsze przepisy. U nas jest przepis, pod- przepis, interpretacja taka.
- Na Zachodzie tego nie ma.
- Często u nas zmieniają się przepisy.
- Różna interpretacja przepisów.

Jeszcze jakieś inne problemy byście wymienili?

- Łapówkarstwo. Jeśli się startuje w przetargu, to ja panu mogę powiedzieć w 7/10 przypadkach, kto wygra zanim zostanie rozpatrzony przetarg. Nie twierdzę, że firma, w której ja pracuję nie wygrywa. Po prostu taki jest w Polsce biznes.
- Znajomości.
- Swego czasu pracowałem, jak byłem na studiach w firmie sprzątającej i też pamiętam, że co roku była walka o kontrakt w dużym biurowcu.
- Nadal jest to samo.
- Firma chciała przenieść magazyny pod Warszawę. Kiedyś ten teren był pod budowę, a w tej chwili są to grunty rolne i nie można przejść przez formalności. I utknęliśmy na dobre, bo nie ma planów zagospodarowania.

Powiedzcie, jak słyszycie słowo *rozwój* w kontekście firmy to, co ono tak naprawdę oznacza? Co to znaczy, że firma się rozwija? W czym to się przejawia?

- W dobrej kondycji finansowej firmy. Firma musi sobie móc pozwolić na kredyt. Mi się to kojarzy jednoznacznie.
- Można to uszczegółowić. Raz- wzrost ilościowy, czyli wzrost liczby zatrudnionych ludzi, udziału w rynku. Druga sprawa- wzrost jakościowy, czyli zwiększenie swojej konkurencyjności na rynku, np. wchodzenie na nowe rynki.

Coś jeszcze?

- Rozszerzanie swojej działalności. Tak jak my mieliśmy tereny zewnętrzne i banki, a w tej chwili wchodzimy na hotele, gdzie jest inna specyfika. Wiąże się to z zakupem innych maszyn, szkolenia. To też jest jakiś rozwój. Coraz szersze kręgi zdobywamy.
- Zdobywanie szerszego udziału w rynku i wchodzenie na nowe rynki.
- Nowe technologie.
- Elastyczność.
- Nowe technologie zachodnie ściągamy.

A co to jest konkurencja? Jak rozumiecie konkurencyjność? Co to znaczy, że firma jest konkurencyjna?

- Proponuje niższe stawki za usługi. Może lepsze.
- Lepszej jakości.
- Może personel jest bardziej perfekcyjny. Np. w hotelu muszą być takie osoby, na pewno nie takie jak sprzątaczka zgarniająca liście na terenie. Musi to być ktoś bardziej odpowiedni w kontaktach z ludźmi.
- Konkurencja to jest walka o ograniczone zasoby. W zależności, na jakim rynku dana firma działa. Jeśli chce coś sprzedać, to na danym rynku można sprzedać ograniczoną ilość dóbr, więc konkurencja polega na tym, żeby sprzedać ich więcej niż pozostali. Szybciej, taniej. To są jedne z elementów konkurencji.

Jak jest z konkurencją w waszych branżach? Pan Wojtek, że jeszcze nie ma silnej konkurencji.

- Na Zachodzie jest dużo trudniej, ze względu na to, że tam jest wiele firm, które już zdobyły pewien udział na rynku, mają dużo lepiej wyszkoloną kadrę kierowniczą, która potrafi lepiej zadbać o to, żeby tą konkurencyjność utrzymać. Na pewno bariery wejścia na rynek są dużo większe. Nie twierdzę, że w Polsce jest łatwo. Ze względu na to, że nasza technologia stoi na dużo niższym poziomie niż firmy zagraniczne. Licencje, które my możemy kupić, one na Zachodzie są wycofywane, bo są przestarzałe, bo przecież nikt nie będzie się pozbywał dojnej krowy. Moja firma, która w tej chwili produkuje oprogramowanie dla firm ubezpieczeniowych jeszcze 2 lata temu, praktycznie 3-4 firmy produkowały coś takiego. W tej chwili już na ten rynek wchodzą inne firmy zagraniczne i próbują się dobić. Naszą dobrą stroną jest specyfika polskiego opodatkowania i to, że wiele zagranicznych firm nie posiada produktu dostosowanego do naszych potrzeb. Musiałyby go pisać od początku. Mamy tą przewagę. To jest pewna nisza i to działa na naszą korzyść. Często zmieniają się podatki i to powoduje to, że musieliby napisać system, który w momencie, kiedy go skończą, on już nie będzie aktualny. My go modyfikujemy na bieżąco.
- To jeszcze zależy od firmy. Moja firma jest prawie 100 lat (?) na rynku, cały czas jest polska. To też się liczy.
- W mojej firmie (…), również administrujemy. To też jest plusem dla naszych klientów. I cena jest na pewno atrakcyjna.
- Na rynku, w którym my się obracamy konkurencja jest dosyć duża. Dostęp do Internetu, więc wiadomo, jaki jest ten rynek. Mamy tą przewagę, że ja pracuję w jednostce badawczej, która wdrażała Internet w Polsce od strony naukowej. Wykupiła licencję na Internet w USA i wdrożyła w Polsce. Robimy badania naukowe na temat przepustowości. Tu sobie dajemy radę. Natomiast, jeśli chodzi o dostęp do Internetu to jest straszna konkurencja.

Czym się tu konkuruje?

- Część firmy pokrywa drugą część firmy, tą mniej dochodową. Tak sobie to podzieliliśmy. Rejestracja domen, ta działalność pokrywa nam tą drugą, mniej dochodową.

A w tej drugiej działalności, czymś się konkuruje?

- Różnie. W zależności od potrzeby rynku. Jeżeli jest, to schodzimy z ceny troszeczkę. Jeżeli z ceny nie można zejść, to opracowujemy nowe technologie. Jesteśmy słynni, więc jedziemy na dobrej marce. Oferujemy jakość, bezkonfliktowość itd.
- My już jesteśmy 10 lat i uważam, ze to jest dość długo. Szefowa dobrze działa. Nie podwyższamy cen, bo nie o to chodzi, żeby stracić kontrakt. Jest walka o dobrego pracownika i sprzęt. Jakoś na tym wychodzimy.
- Solidność i rzetelność, to też się liczy w firmie. Wykonywanie usługi też jest ważne.

A konkurencja na rynku kuriersko - spedycyjnym jest?

- Oczywiście. Jak wszędzie. Ja powiedziałam tak ogólnie. Jak w Polsce jest jakiś monopol, to przebicie się małym firmom, to też jest problem.
- Dlatego jest korupcja.

A w tej branży jak się walczy z konkurencją?

- Obniża się cenę, ale też nie do minimum.
- Reklama robi też dobrze.
- Ale to są zabójcze ceny.
- Nas nie stać.
- Ale to automatycznie wchodzi do kosztów i te usługi są droższe. W tej chwili wszystko się reklamuje i raz na jakiś czas każda firma jakąś reklamę umieszcza.

Czy są takie przypadki, że współpracowaliście z firmami konkurencyjnymi w jakimś celu?
- Ja tak. Nasza działalność tego wymaga, że musimy współpracować.

W jakim zakresie? Czy są to jakieś specyficzne okoliczności?
- To są specyficzne okoliczności, bo część domen są (?), my wypożyczamy, a oni rejestrują na własny koszt, dajemy im taką możliwość. To jest nasza konkurencja, oni kupują od nas, bo tylko my mamy pozwolenie na rejestrację tych domen. W związku z tym, oni są i naszą konkurencją i naszymi partnerami. Musimy z nimi współpracować, bo oni by nie zarobili i my też nie.

Inni państwo?
- Wspomniałem, że robimy systemy na rynku rosyjskim. Sami nie bylibyśmy w stanie wejść na rynku rosyjski. Weszliśmy na ten rynek we współpracy z IBM.

Czy IBM jest to firma konkurencyjna w stosunku do pana firmy?
- Jest to firma z branży informatycznej, więc pod tym względem tak. Natomiast tego produktu nie byli w stanie sami zrobić i my jesteśmy tak naprawdę podwykonawcą. My ich wykorzystaliśmy po to, żeby wejść na rynek, a oni nas po to, żeby mieć produkt i solidną marżę na to. Oni nie mają produktu, ale zarobili na pośrednictwie.

Jeszcze jakieś inne przypadki?
- My dopóki nie kupiliśmy sprzętu piorącego wykładziny i tapicerki, nie mieliśmy ludzi, którzy by to obsługiwali, więc też korzystaliśmy ze współpracy z firmami, które tylko tym się zajmowały. Współpraca nie była jakaś tragiczna. Nikt nie narzekał. Do tej pory się wymieniamy. Czasami mamy większe zamówienie. A czasami wypożyczamy swoich ludzi.

Przy realizacji większych zleceń?
- Tak. Tylko przy większych.
- Jeszcze firmy informatyczne ogólnie współpracują ze sobą. Partnerstwo jest potrzebne z Oracle, IBM, Lotusem. Za takie partnerstwo się płaci, ale ma się w związku z tym upusty na różne produkty.

A z mniejszymi firmami?
- Nie ma takiej potrzeby. Jesteśmy firmą niszową. Nie zależy nam na tym, że szkolić inne firmy z tego, co robimy. Oprócz tej jednej sprawy, zajmujemy się także instalacją bankowości elektronicznej. Jesteśmy podwykonawcami banków. Współpracujemy z 9 bankami i to takimi dość dużymi, bo BGŻ, PeKaO S.A., Raifaissen, Deutsche Bank. Poza tym świadczymy usługi hostingowe i dodatkowo sprzedajemy miejsce na serwerach.

Skupmy się teraz na głównym temacie spotkania, a mianowicie na innowacyjności. Czy polskie firmy ogólnie są innowacyjne?
- Myślę, że trzeba by określić najpierw, co rozumiemy przez pojęcie *innowacyjność*. Tak jak patrzę, o innowacyjności się mówi, że jest to modyfikacja jakiegoś produktu, usługi na tyle duża, że daje nowe możliwości albo stworzenie produktu od nowa. To jest część definicji. I teraz dla jednej firmy wprowadzenie czegoś nowego na jej poletku jest to innowacyjność, a dla innej firmy to już nie będzie innowacyjne, a nawet można by powiedzieć, że byłoby to działanie wsteczne. W porównaniu z Zachodem nawet, jeśli powiemy, ze firma jest innowacyjna, to prawdopodobnie firma zachodnia tą drogę już dawno przeszła.

Czyli w porównaniu do najbardziej rozwiniętych państw to niekoniecznie polskie firmy są innowacyjne.
- Niekoniecznie.

Wręcz nie. Dlaczego nie?
- Tak jak pan mówi, że te technologie, te programy, na których my zaczynamy dopiero pracować, tam już są od dawna. Moi chłopcy mówią, że sieć, na której my pracujemy jest już przestarzała i na Zachodzie na tym od dawna się nie pracuje.

Czyli mam rozumieć, że polskie firmy w stosunku do tych firm w państwach rozwiniętych nie są innowacyjne, tak? W jakim sensie można powiedzieć, że polskie firmy są innowacyjne?
- W jakimś zakresie na pewno.
- Moja firma współpracuje z Politechniką Warszawską (…) i wprowadzenie czegoś nowego to są straszne koszty.

Czyli bariera finansowa we wprowadzaniu innowacji. Spróbujmy się teraz oderwać od racjonalnej dyskusji. Zróbmy sobie zabawę. Spróbujmy sobie wyobrazić innowacyjną firmę jako zwierzę i spróbujmy to narysować. Co państwo wymyśliliście?

- Ja narysowałem pierwsze, co mi przyszło na myśl, a mianowicie narysowałem szczura ze względu na jego zdolność adaptacji i dostosowania się. Może nie do końca jest to innowacyjność, ale na pewno jej element- szybka reakcja na zmiany. Szczur jest jednym z tych zwierząt, który adaptuje się do każdych warunków.
- Ja mam określenie podobne, ale narysowałam kameleona. Potrafi się dostosować do każdych warunków.
- Tygrys. Silny, dominujący, szybki. Szybkość przede wszystkim.
- Jak myślę o swojej szefowej to mam na myśli byka, który prze do przodu. Trochę idzie po trupach. Idzie prosto do celu.

Czy to byłby taki symbol innowacyjności?

- Myślę, że tak. Żeby być teraz na rynku, to trzeba być trochę drapieżnym, trochę ostrym i w zasadzie bezpardonowym czasami, żeby nie zjedli, nie wygryźli, nie podcięli nóg.

Pani Elu?

- Ja narysowałam barana, bo jest silny, musi przebrnąć przez życie, żeby gdzieś tam wypłynąć. Jest symbolem walki.

Pani Ewo?

- Ja mam węża. Systematycznie zmienia skórę, atakuje szybko. Dostosowuje się do środowiska.
- Zwinność.

Wróćmy do tego, co mówił pan Wojtek. Gdybyśmy sobie mieli spisać cechy firmy innowacyjnej. Jakie kryteria można użyć, żeby uznać firmę za innowacyjną?

- Dynamiczna. Ciągle są jakieś zmiany, nowości.
- Rozwój.

W czym ta dynamika się konkretnie przejawia?

- W szybkim reagowaniu na potrzeby rynku.

Co jeszcze?

- Wprowadzająca nowe technologie, ulepszenia, modyfikacje swoich programów, usług.
- Szybkość.
- Firma, która potrafi zarządzać zmianą.

Co to znaczy?

- Chodzi o to, ze część firm jest niedostosowanych i reaguje na pewne bodźce, które są uzyskane zbyt późno. Ja za zarządzanie zmianą rozumiem szybkie identyfikowanie zmiany plus umiejętność szybkiej reakcji tak, aby nadążyć za rynkiem.

Coś jeszcze? Czy po trosze jest to szybka reakcja na potrzeby rynku?

- Jeśli chodzi o zarządzanie zamianą, to myślę, że chodzi o coś więcej, gdyż należy utrzymać kulturę w firmie na pewnym określonym poziomie. Trzeba dostosować ludzi, dobrać ludzi typowo kreatywnych. To jest pojęcie szersze.

Coś jeszcze?

- Firma, która przeznacza jakieś środki na badania i rozwój swojej firmy, technologii. Stara się sama coś we własnym zakresie wprowadzić.
- Firma innowacyjna to firma, która będzie kreowała rynek, kreowała potrzeby. Właśnie te badania i rozwój to są bardzo niedoceniane rzeczy. Coś, czego brakuje w polskich firmach. Prawdopodobnie ze względu na duże koszty, które się z tym wiążą, a nie przynoszą efektu od razu.
- Albo nieprzynoszące nigdy.
- Zwiększenie sprzedaży powinno przynieść efekt praktycznie od razu, a badania i rozwój po kilku latach.
- Albo w ogóle.
- To może się wiązać z nakładami finansowymi, bo wiadomo, ze, jeżeli szefostwo będzie prowadzić pieniądze na koncie i w zasadzie nie używać tych pieniędzy do rozwoju firmy, to też nic z tego nie wyjdzie. Trzeba inwestować te pieniądze w rozwój firmy, kupowania narzędzi, programów. Nawet, żeby zdobyć dobrych ludzi, to też trzeba dać im większą pensję.
- Myślę, że firma innowacyjna to firma, która systematycznie wprowadza zmiany. Mogą to być nawet drobne zmiany, ale systematyczne. Weszła w rytm, żeby coś ciągle zmieniać. Taka kultura zmiany.
- Może firma, która obserwuje światowe trendy zmian, żeby może coś u siebie takiego wprowadzać.
- To jest właśnie wada firm polskich, że nie obserwują historii firm, które tą drogę już przeszły. Najlepszym przykładem będą ceny gruntów. Anglia, Niemcy, po zjednoczeniu RFN z NRD, oni to już wszystko przeszli. Ceny gruntów najpierw poszły w górę, potem w dół. My wchodząc do Europy, można było powiedzieć ze

100% pewnością, że te ceny pójdą w górę. Natomiast niewiele osób wykorzystało to. Wiele osób, firm mogłoby to wykorzystać znacznie lepiej.
- Nie wyciągamy wniosków.

Który z tych czynników wg was byłby najważniejszy?
- Badanie i rozwój, systematyczne zmiany. Stworzenie takiego trendu. To by pozwoliło na stworzenie takiego trendu i uzyskania przewagi.

Mówiliśmy o innowacyjnej firmie. Czy możecie sobie wyobrazić innowacyjny produkt? Jaki to byłby wg was innowacyjny produkt? Czym się charakteryzuje?
- Produktem innowacyjnym jest produkt mojej firmy, który został stworzony od zera. Nie było takiego produktu na rynku, nie tylko polskim. Podobne produkty były na rynku zachodnim, ale nie mogły być wprowadzone na rynek polski ze względu na to, iż nie spełniały założeń. Nasz produkt jest jedyny w swoim rodzaju. Jest unikalny. Wydaje mi się, że wyprzedza konkurencję, nawet tą zachodnią. Nasi analitycy przeprowadzili analizy produktów już istniejących i nie to, że kopiowaliśmy rozwiązania, natomiast z części skorzystaliśmy. Nasz produkt jest lepszy od innych.

Czy możecie podać przykłady produktów innowacyjnych, z jakimi się zetknęliście w ostatnim czasie? Co dla was jest takim symbolem innowacyjnego produktu?
- W mojej firmie nie ma nic takiego.
- Oprogramowanie.
- Myślę, że jeśli chodzi o telewizory, dobrym przykładem będą telewizory LCD. To jest przejaw tej nowej technologii.
- Ekonomiczny samochód.
- Hybryda.
- Produkty elektroniczne. Ciężko jest nadążyć za tymi zmianami.
- Telefonia komórkowa.
- Aparat cyfrowy. Wszystko to się wiąże z nowymi technologiami. Od stworzenia idei do wprowadzenia na rynek aparatu cyfrowego wystarczyło raptem 10 lat. To jest stosunkowo niedużo.
- Najpierw duża dyskietka, potem mała dyskietka, płytka, a teraz palmtop.
- Kiedyś dyski twarde były mniejsze od tego, co ja teraz mam przy sobie.
- Komputery.

Czy można powiedzieć, że sprzedaż może być również innowacyjna?
- Przez Internet. Nie wychodząc w domu można kupić wszystko.
- Jeszcze przywiozą zakupy.
- Tak. Taka firma jak Leclerc ma swoją stronę internetową, gdzie można zamówić produkty i oni przywiozą to do domu. To też jest przejaw innowacyjności tej firmy. Niewiele marketów zdecydowało się na coś takiego, a jest to nowy kanał dystrybucji i tak naprawdę są same korzyści z tego. Jakiś magazyn zbiorczy. Na pewno to obniża koszty.

Jeszcze jakiś inny symbol innowacyjnej sprzedaży?
- Sprzedaż bezpośrednia.

W jaki sposób?
- Nie mają swoich sklepów, magazynów. Towar trafia bezpośrednio do odbiorcy. Towar można obejrzeć na targach, na stoiskach. Są firmy bardzo duże, które mają sprzedaż bezpośrednią, które mają swoich akwizytorów, którzy chodzą po firmach, którzy umawiają spotkania.
- Teraz są przedstawiciele, nie ma akwizytorów.

Czy można mówić o innowacyjnym zarządzaniu?
- Można. Na pewno można zmienić cykl produkcji. Są firmy, które wypłynęły na tym, ze udało im się skrócić cykl produkcyjny, m.in. firma w Stanach, która udzielała kredytów i od momentu złożenia przez klienta dokumentów, potrzeba było 10 - 14 dni na to, żeby klient ten kredyt uzyskał. Wprowadzono bardzo prostą innowację. Osoby, które przyjmowały dokumenty robiły wstępną ocenę i w danym punkcie obsługi klienta był też ktoś, kto miał prawo do podjęcia decyzji do jakiejś tam kwoty. Po pół godzinie osoba mogła wyjść z kredytem, jeśli miała wszystkie dokumenty. Jest to jeden z przykładów skrócenia cyklu produkcyjnego.

Różne firmy mają różne kultury organizacyjne. Firmy amerykańskie mają jakąś kulturę, japońskie jakąś inną. Czy jest jakaś kultura, typ kultury organizacyjnej, który sprzyja innowacji?
- Myślę, że do końca nie można tego powiedzieć, bo kultura chińska - taka dokładna znalazła swój sposób na innowację czy kultura amerykańska, gdzie jest jedna zasada: *najpierw zrobić, później pomyśleć,* też potrafili wypracować swoje unikalne metody. Myślę, że i my jesteśmy w stanie to zrobić, bo nasza kultura jest po środku. Ani nie jesteśmy bardzo dokładni, ale jednak potrafimy często coś przemyśleć, zanim podejmiemy działania. Osobiście uważam, że żadna z tych kultur nie ma monopolu na innowacje.

Zejdźmy na poziom waszych firm. Jakie przykłady innowacji byście podali, jeśli chodzi o wasze firmy? Pan Wojtek mówił o opracowaniu programu specyficznego dla rynku ubezpieczeń.

- Ja pracuję w dziale finansów i wprowadziliśmy taką małą innowację związaną z obiegiem dokumentów w ramach własnej firmy. Faktura przychodziła, trzeba było przedstawić, zgodność merytoryczną itd. i to wszystko się odbywało tak, że była potrzebna osoba, która biegała po działach, żeby tą fakturę opisać. Zrobiliśmy bardzo prostą rzecz. Każda faktura, która wpływa… A zaczęło się od tego, że ginęły faktury, bo dany kierownik, czy osoba prowadząca brała tą fakturę, ale dla niego ta faktura to nic. Po czym po dwóch tygodniach się przychodziło, *przecież dostałeś fakturę. Ja?!* Wprowadziliśmy bardzo prostą rzecz. Wykorzystaliśmy system, który wspomaga obieg dokumentów i każda faktura jest, musi trafić na recepcję, gdzie jest skanowana. Zaczyna się obieg elektroniczny, po czym z recepcji dziewczyna przynosi fakturę do księgowości. W momencie, kiedy faktura zakończy swój obieg, w księgowości jest drukowany, podczepiany pod fakturę. I tu jest koniec obiegu.
- My jesteśmy na etapie wdrażania.
- My akurat robimy badania naukowe, bardzo ciekawe. Zobaczymy, co z tego wyjdzie.

Co to jest dokładnie?

- Rozpoznawanie, czyli linie papilarne i tęczówka oka, które są niepowtarzalne będą wprowadzane do bazy danych. To jest, będzie nowy produkt. Już ku końcowi się ma.

Czy zostaje to na etapie produktów naukowych?

- Myślę, że zostanie to jako produkt naukowy. Jest to jeszcze na etapie prób i zobaczymy, co z tego wyjdzie.

W innych firmach jakieś przykłady innowacyjnych działań?

- Organizacja całej spółki. Likwidacja niektórych działów. Wyjście działu handlowego w teren.
- U mnie został wprowadzony program SAP, więc mamy dużą ilość pracowników. To jest bardzo dobry system.

Co było motywatorem do wprowadzenia tego?

- Na pewno jest mniej pracy i ograniczenie personalne.
- Duży przypływ gotówki prawdopodobnie. To jest dobry przykład rozsądnego wykorzystania pieniędzy. Wtedy, kiedy są pieniądze, można je zainwestować, a potem na dłuższą metę koszty się zwrócą.
- To jest bardzo fajna sprawa, bo mogliśmy sobie sami tego SAP-a napisać pod nasze potrzeby.
- Moja firma zajmowała się wdrażaniem Oracle finansowego.
- My kupiliśmy taki program, który miał spełniać taką rolę, ale czarno to widzę. Drugi rok go wdrażamy i końca nie widać.
- Była to duża praca…

Czy jeszcze jakieś inne przykłady?

- U nas specjalnych innowacji nie ma.

Wcześniej mówiła pani, że ewentualnie zakupy nowych maszyn?

- To tylko. Na razie mamy tylko jeden hotel.

Mówiliście o innowacjach głównie w ramach produktów, trochę o sprzedaży. Czy jeszcze gdzieś indziej były jakieś innowacje w sprzedaży?

- U nas sprzedaż kuleje, to jest nasza najsłabsza strona. Te systemy są drogie, bo powyżej 1 mln dolarów. Tu jest sprzedaż bezpośrednia. Musi pojechać ktoś, kto zostanie wpuszczony na odpowiednie salony. My musimy się ratować współpracą, np. z IBM. On sprzedaje za nas, my sami nie mamy szans. To jest nasza bolączka. Gdybyśmy wypromowali firmę i jej nazwa byłaby rozpoznawalna, to byłoby inaczej. Ale na to z kolei nie mamy środków.

Skoro jesteśmy przy środkach. Z czego te innowacje były pokrywane? Czy to były środki własne czy kredyty bankowe czy może środki unijne?

- U nas bardzo duży udział mają środki unijne. W badaniach naukowych. My mamy oczywiście udział środków własnych. Do tej pory jakoś obywamy się bez kredytu. Niekiedy są to dotacje z ministerstwa.
- Jeśli chodzi o moją firmę, to przy tworzeniu tego systemu, nie byliśmy w stanie skorzystać z żadnej pomocy unijnej ze względu na to, że otrzymanie środków na taki cel graniczy z cudem, a po drugie najpierw trzeba wyłożyć własne środki, a dopiero potem jest zwrot z funduszu. Byłby to tak znikomy udział, że zarząd podjął decyzję o odpuszczeniu. A druga z tych innowacji tak naprawdę była bez kosztowa, bo tak naprawdę polegała na wykorzystaniu skanera, który już był w firmie. Czyli środki własne. Może nie tyle środki własne, bo tak naprawdę finansował nas klient, od którego dostaliśmy zlecenie. To jego pieniądze szły na wynagrodzenie naszych pracowników. Czyli nie tyle środki własne, co środki bieżące firmy.
- U nas kredyty poza tym jeszcze podpisaliśmy umowę z Urzędem Pracy i mamy zwroty ze środków unijnych za zatrudnianie pracowników…
- U nas ze środków własnych i współpraca z Urzędem Pracy. Mamy sporo takich osób zatrudnionych. To też jest taki znikomy zysk.

Powiedzcie jeszcze, w innowacyjności firmy często jakąś rolę odgrywają patenty. Czy państwa firmy posiadają patenty?

- ?
- U mnie nie nazywa się to patentem ze względu na to, ze produkt, który jest produkowany przez informatyką stanowi pewną wartość intelektualną firmy i wydzielamy prawa autorskie i udzielamy licencję. Nie jest to nigdzie opatentowane. Występuje to pod znakiem towarowym, który jest zarejestrowany i on jest chroniony. Natomiast sam system nie jest opatentowany.

A u pani wynik tej pracy badawczo- rozwojowej?

- Na pewno będzie opatentowany. W tym momencie jeszcze nie jest, ale będzie na pewno opatentowany.

Porozmawiajmy trochę o przyszłości. Jaka będzie przyszłość polskich firm, jeśli chodzi o innowacje? Czy będą innowacyjne czy nie będą innowacyjne?

- Będą.
- Wydaje mi się, że będą.
- Wszystko zmierza ku temu, że będą tzn. spoglądanie coraz śmielsze na Europę, na Zachód. Organizujemy się na tym Zachodzie, otwieramy tam swoje oddziały. Mając przedstawiciela w Belgii, Holandii, Francji, to ta osoba obserwuje, przenosi na nasz rynek tamte zwyczaje. Myślę, ze będziemy się rozwijać coraz szybciej.
- Ja myślę, że jednak będziemy bardziej konkurencyjni, ale nie wiem czy bardziej innowacyjni. Jednak innowacje wiążą się z ilością środków wydawanych na badania i rozwój, a w Polsce jest z tego, co pamiętam, średnia w Unii wynosi 1,9% PKB, a w Polsce to jest 0,5% PKB. Dopóki będziemy wydawali mniej niż inni na badania i rozwój, to nie będziemy innowacyjni.
- Mają iść zmiany podatkowe w tym kierunku.
- Są 2 podejścia, jeśli chodzi o badania i rozwój. Może to być subsydiowane ze środków rządowych, czyli z budżetu, a drugie podejście jest takie, że same firmy mogą zakładać. Ale nasze firmy są zbyt biedne w porównaniu z zachodnimi i nie stać ich na wydanie tak dużych środków. Jeśli nie będzie na samym początku pomocy rządowej, ale też nie może być tak, ze to będzie tylko sama pomoc rządowa, bo jak się okazuje, to przynosi mniejsze efekty, tylko właśnie firmy, które będą wydawały pieniądze na badania i rozwój, które będą z sukcesem wdrażane, powinny mieć jakieś ulgi podatkowe.
- Tak będzie. W tym kierunku mają iść zmiany podatkowe.

Czy w przypadku waszej firmy, czy w przeciągu 2-3 lat będą jakieś zmiany innowacyjne?

- W mojej firmie w tej chwili trwają prace, bo system, który mamy jest napisany w jednym z języków i w tej chwili mamy podpisaną umowę z IBM i mamy go przepisać na Maneframe i DB2. Ale nie wiem, co to znaczy. Będzie to nowy produkt. Będzie miał nową jakość. W tym kierunku trwają pracę. Nadal będzie to ten sam produkt, ale napisany w innym języku i będzie mógł być zainstalowany na innych urządzeniach. Będzie miał wszelkie znamiona nowej jakości.
- U mnie zaczęła się inwestycja radiolinii. Internet bezprzewodowy. Są to olbrzymie koszty i olbrzymie inwestycje. Część anten stoi. Mam nadzieję, że skończymy. W zeszłym roku ta inwestycja została rozpoczęta.

Czy jest to finansowane z UE?

- Niewielki udział. Większość to środki własne. Do 30%.

Inni państwo coś planujecie?

- Remont tego, co jest.

Załóżmy, że moglibyście coś bardzo szybko zmienić w firmie. Pojawiłyby się środki, możliwości. Co byście zmienili w pierwszej kolejności?

- Wyrzuciłabym wszystkie programy swoje do obsługi firmy i kupiłabym nowe.

Dlaczego?

- Dlatego, że są za bardzo rozcząstkowane. Kupiłabym jeden nowy program, który by obsługiwał wszystko. U nas to sprawia kłopot. Te systemy nie są ze sobą kompatybilne. Trzeba robić niektóre rzeczy ręcznie, żeby przerzucić coś do drugiego systemu. Ja namawiam swój zarząd, żeby to zrobić. Jeden system do kompleksowej obsługi.
- My mamy SAP-a i jesteśmy szczęśliwi. Raporty się łatwo wyciąga…

Czyli żadnych planów na przyszłość?

- Na pewno coś by się znalazło, ale na tą chwilę nie ma żadnych pomysłów.

Inni państwo?

- Ja mam tak samo. U nas ten program to jest koszmar. Każdy dział ma inny program.
- Ja się już boję tych innowacji. Za każdym razem jak zmieniamy program, to jest gorzej. Jak teraz odebrałam nowy produkt, to się za głowę złapałam. Po prostu koszmar. Obsługa tego programu kosztuje ileś tam. To

jest taka opieka. Ale opieki nie będzie, jeśli nie kupimy nowoczesnej wersji tego programu, ponieważ starszych wersji obsługiwać nie będą…

Pani Ula? Pani Grażyna?
- Nie widzę nic takiego.
- Zakup maszyn jest uzależniony od pozyskania nowych obiektów, więc na razie bazujemy na tym, co mamy.

Czyli najpierw trzeba pozyskać, a dopiero potem kupować.
- Tak. Po co kupować jak nie wiadomo, co będzie? Lepiej kupić dobry program, żeby zrezygnować z usług kiepskiej księgowej, z którą to różnie bywa, szczególnie z tą na zlecenie.
- Niestety żaden program nie zastąpi dobrej księgowej.
- Święte słowa.

Pani Grażyna?
- Może pozyskanie nowych sprzętów.

Czy zetknęliście się z takim pojęciem jak *parki innowacyjne*?
- Tak.
- Nie.
- Nie słyszałam.

A klaster w kontekście innowacyjności?
- Ja się osobiście spotkałem.

A co to jest?
- Przyznaję, że moja firma z tego nie korzystała, ale klaster jest to pojęcie służące temu, że zbiera się ileś firm o podobnej strukturze i podobnym profilu działalności i umieszcza się je w jednym miejscu itd. One po części współpracują i korzystają z doświadczeń swojej konkurencji i zarazem przyjaciół. Tak jak Dolina Krzemowa w USA.

Dokładnie. To w zasadzie wszystko. Bardzo dziękuję.

Warszawa 3.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Pracuję w firmie Transportowo Spedycyjno Logistycznej, jestem dyspozytorem międzynarodowym.
- Pracuję od 10 lat w firmie handlowej, odpowiadam w firmie za ułożenie pracy wszystkich działów operacyjnych, bezpośrednio jestem związana z logistyką firmy.
- Pracuję w firmie spedycyjnej.
- Pracuję w branży motoryzacyjnej.
- Pracuję w firmie która zajmuje się wykonawstwem instalacji sanitarnych i elektrycznych.
- Pracuję w polskim oddziale takiej światowej korporacji zajmującej się zarządzaniem i informacją, na stanowisku biznes menadżera, odpowiadam za rozwój usług elektronicznych.

Jak myślimy sobie o biznesie i pada słowo „dynamika" to jakie pierwszy myśli przychodzą wam do głowy? Biznes, dynamika, to co?

- Rozwój
- Innowacja
- Reklama
- Sprzedaż
- Ekspansja
- Zmiany

A rozwój, co to znaczy że firma się rozwija, jakbyście mieli komuś wytłumaczyć co to znaczy że się firma rozwija to co byście powiedzieli?
- Podąża za zapotrzebowaniem, trendami, odpowiada na te trendy poprzez zmiany wewnętrzne.

Co jeszcze? Bo różnie to rozumiemy..
- Zwiększa obszar działania

W jakim sensie?
- nie ogranicza się powiedzmy do miasta czy województwa, Polski... Może sięga po jakieś... po coś nowego

Firma się rozwija, to co to znaczy?
- Wprowadza jakieś nowe rozwiązania związane z obsługą, nie wiem.. klienta na przykład, jak firma działa wiele lat to właśnie dlatego że zapotrzebowania na rynku są takie a nie inne, no to właśnie... Jakieś wprowadza innowacje technologiczne na przykład.

Po czym poznajemy że się firma rozwija?
- Dostosowuje się do potrzeb rynku.
- Analizuje trendy, prowadzi własne badania które mają określić w jakim kierunku planować strategię, rozwija portfolio usług czyli niejako cały czas trzyma rękę na pulsie, że to że dziś mamy dobrą pozycję jako firma to nie znaczy że tak będzie jutro. Szuka możliwości rozwoju, tych nowych produktów, nowego podejścia, optymalizowania procesów w takim kierunku żeby za rok czy dwa czy trzy takie rzeczy które dziś nie mają zapotrzebowania na rynku, ale one staną się czymś oczywistym i wtedy będą przygotowani na to żeby świadczyć tego typu usługi, będą mieli produkty które będą trafiały w zapotrzebowania klientów

Słyszy się taką opinię że w Polsce trudniej się firmie prowadzi, rozwija, niż w innych krajach Europy, na podstawie waszych doświadczeń, uważacie że to obiegowe zdanie jest zgodne z prawdą czy raczej wasze doświadczenia są bardziej pozytywne, jak to widzicie?
- Zgodne z prawdą, związane jest to z mała stabilizacją ekonomiczną, polityczną, nie wiem, po prostu z brakiem stabilizacji takiej która by pozwoliła w dłuższym okresie coś zaplanować.. Takie mam odczucia..

A inni państwo?
- Na pewno wszechogarniająca nas biurokracja, gdzie na załatwienie czegokolwiek musimy po prostu poświęcić kupę czasu, masę papierów wypełnić, bawić się z tym.
- Ja do tego się dołączę, że jakby nie życiowy gorset przepisów biurokratycznych w zasadzie w każdej dziedzinie. Nie tylko zatrudnienia pracowników, ich rozliczania, ale wszelkich zakupów, inwestycji, prowadzenia firmy, sprawozdań finansowych, powoduje że grom takiej energii w firmie jest skierowana na to żeby obsługiwać cały proces biurokratyczny i podjecie takich decyzji związanych z przeprofilowaniem firmy, zmianą w firmie, wprowadzeniem nowych produktów jest obarczona tym elementem biurokratycznym i jako firma która zajmuje się przechowywaniem się dokumentacji firm widzimy ile tej dokumentacji związanej z obsługą firm jest generowane, to są straszne ilości. Ktoś musi wszystkie te dokumenty obsłużyć, zweryfikować.. W związku z tym.. to jest moja bardziej intuicyjna ocena, nie mam odniesienia do tego jak prowadzi się biznes w innych krajach, z takich opinii, są kraje które mają stopień zbiurokratyzowania jak

Francja, są takie gdzie to jest uproszczone, jak w Niemczech, ale wydaje mi się że to jest coś co doskwiera firmom, i ma duży wpływ na szybkość podejmowania decyzji, odwagę w inwestowaniu, w podejmowaniu takiej długofalowej polityki.

Jak widzicie konkurencje, czy wasze firmy mają wielu konkurentów, czy pracuje wam się stosunkowo luźno, jeśli chodzi o konkurencję..

- Konkurencja jest bardzo duża, właściwie tylko się rozglądamy, patrzymy na konkurentów, co oni robią, co wprowadzają, czy to są rabaty, czy to są inne modele, nowe rozwiązania.. Właśnie zauważyłam że w naszej firmie rozgląda się właśnie, wypuszcza się ludzi do konkurencji..

Dużo jest konkurencji?

- Dużo, bardzo dużo

Konkuruje się z firmami podobnej wielkości czy z większymi?

- Podobnej i z mniejszymi... z mniejszymi również. Te mniejsze troszkę schodzą nam z cen..

A pozostali?

- Konkurencja na pewno jest bardzo duża. Ja myślę że jest to bardzo zdrowe rynkowo, bo to też wyzwala pewien potencjał jaki istnieje i w firmie, dążenie do takiego kierunku żeby zaistnieć na dłużej a nie na chwilę tylko, w związku z powyższym nie patrzy się krótkoterminowo, że patrzymy na ten sezon czy rok, a myślimy o przyszłości, o liniach produktów które będziemy wprowadzać w najbliższym czasie, w jakim kierunku w ogóle rozwijają się te gałęzie, te branże które sprzedajemy, tak żeby być zawsze krop przed konkurencją, walczymy nie ceną czy produktem na półce, tylko myślą i szybszym zaoferowaniem klientami tego jakie są jego oczekiwania. Myślę że konkurencja jest bardzo duża, natomiast raczej upatruję się też pozytywnego działania, bo na pewno firmy które myślą krótkofalowo i tylko na chwilę obecną, nie inwestując w swoją przyszłość i rozwój w odpowiednim kierunku, same się eliminują.

A współpracujecie z konkurentami? Bo czasem z konkurentami walczymy, ale czasem współpracujemy

- Rzadko, nieraz tak bywa, że jest np. stały klient, dobrze znany i chce coś zakupić, u nas tego nie ma ale mimo wszystko, ale jest coś takiego że w tej konkurencji jest ktoś kto może z nim rozmawia i może mu taką sprawę załatwić.

Pracujecie z firmami czy..

- Z indywidualnym klientem

Współpracują wasze firmy z konkurencją, w pewnych sytuacjach?

- W pewnych sytuacjach współpracujemy z konkurencją, kiedy np. dostajemy jakiś pakiet robót i jedna z tych robót nie jest naszą specjalnością. Więc wtedy jakoś trzeba się dogadać z konkurencją, wpuścić ją w pewien przedział. To zależy jakie one warunki postawią. Za wysokie, wtedy szukamy innej albo próbujemy sami.

A pozostali państwo?

- To jest dosyć specyficzna sytuacja, bo to są takie usługi raczej niszowe, aczkolwiek dotykające biznesu firm, to jest branża usługowa, firm świadczących usługi w takiej kompleksowej skali w Polsce są trzy, z czego dwie mają międzynarodowy kapitał, i w poszczególnych segmentach są firmy które specjalizują się w danym wycinku, jak profesjonalne niszczenie dokumentów, dostarczanie systemów elektrycznego obiegu, nie ma przypadku współpracy, nie. Może to jest specyfika zarządzania informacją klienta, i wszystkie klauzule powodują że firmy są bardzo hermetyczne, wszyscy pracownicy w tej branży szczebla decyzyjnego i zarządzającego podpisują klauzule zakazującą zatrudnienia w konkurencji nawet po odejściu z firmą, więc można odejść z firmy, ale do innej branży. Więc nawet tu nie ma przepływu informacji. Zdarzały się próby przejęcia pracownika żeby mieć wiedzę, aczkolwiek no to są sprawy które dosyć trudne, kończyły się w sądzie, tu jest bardzo ostra rywalizacja, nie ma współpracy.
- Ja nie kojarzę... moja firma jest firmą ekspedycyjna, mam pakiety usług.. być może jest mi coś nie wiadome...
- Na pewno nie, też mogę coś powiedzieć na ten temat. To jest zależny od produktu i specyfiki firmy, w niektórych sytuacjach ta współpraca jest wykluczona, w innych być może nawet wskazana.

A gdzie jest wskazana? Czy są takie dziedziny w których jest wskazana? Mówię o tym że są takie branże w których występują formy współdziałania

- I.T. na przykład, ewentualnie motoryzyzacja

W branży w której ja pracuje też jest takie stowarzyszenie, rodzaj takiej izby profesjonalnej gdzie tam wspólne stanowisko sobie wypracowujmy, ustawy o ochronie danych osobowych czy tam prawda, ta któryś z polityków powie że badanie opinii publicznej to jedna wielka manipulacja, to prosimy o sprostowanie tej opinii po wyborach. No krótko mówiąc takie standardy profesjonalnie istnieją i funkcjonują w tej branży..

- To zależy jak rozumiemy słowo „współpraca", nie wyobrażam sobie sytuacji żeby dwie firmy o tym samym zakresie pracowały wspólnie dla jednegko klienta, aczkolwiek współpraca na rzecz czegoś, lobbowanie

wspólne, że wszyscy łączymy siły i promujemy pewien styl zarządzania firmu, wykorzystywanie outsourcingu w pewnych dziedzinach, to jak najbardziej tak. Organizacja konferencji, uczestnictwo w dyskusjach, to jak najbardziej tak, bo wszyscy mamy jeden cel: przekonanie klienta że outsourcing w przypadku zarządzania, niszczenia dokumentów, czy usług związanych z elektryczną archiwizacją dokumentów, jest właściwymi działaniem, pozwala na wprowadzenie innowacyjności, zmniejszenie kosztów obsługi, w związku z czym te wszystkie firmy pracują w tym samym celu, ale takiej doraźnej współpracy, w rozumieniu obsługi klientów to nie ma.

- U nas to się zdarzało. Całkiem niedawno, wiadomo, sezon zimowy, wymiana opon. Więc praca na trzy zmiany i ten przerób był tak ogromny więc nie raz nie było się w stanie, więc nie raz telefony się wykonywało do podobnej firmy żeby tego klienta przyjąć. Jesteśmy pewni że on i tak do nas wróci.
- Myślę że przede wszystkim zdarza się współpraca nawet między firmami bezpośrednio konkurującymi, w momencie kiedy albo dotykają bardzo zbliżonych usług, jakie są świadczone, które można połączyć i zaoferować szerszy pakiet klientowi, na pewno jest to możliwe. Natomiast w firmie handlowej, tak jak ja pracuje, nie zdarza się współpraca z bezpośrednią konkurencją, oczywiście że czasami się tworzy pakiety z innymi firmami handlowymi, ale nie z tej samej branży. Czyli sprzedawanie pakietów, dwóch produktów, razem, uzupełniających się, ale na pewno nie z bezpośrednią konkurencją. Oczywiście, zdarzają się, i u nas też zdarzają się takie przypadki, ale tutaj trudno jest mówić o współpracy, w momencie kiedy zawodzi jeden z czynników czy importu czy pozyskania towaru, jaki jest już zaproponowany klientowi, więc wiadomo że jeszcze jest taka forma że nabywa się to bezpośrednio od konkurencji, i konkurencja wie że to się robi.. ale to są bardzo sporadyczne przypadki, nam się to zdarzyło tylko raz, w krytycznej sytuacji, kiedy mieliśmy tak podpisane umowy że była konieczność zaoferowania czegoś w zamian. Też pani mówiła o usłudze, czyli uzupełnianie żeby nie stracić klienta..
- Tak, dosłownie.. jeśli np. nie mamy jakiejś części u siebie, to jego zasadzamy, kawa, herbata, i sami jedziemy do konkurencyjnej firmy, i przywozimy bo u nich akurat jest.

Weźcie sobie po kartce i długopisie, i chciałbym żeby państwo narysowali zwierzaka. Przy czy nie chodzi.. Po pierwsze, nie chodzi o to żeby to było piękne, tylko żeby było jakoś zasygnalizowane, a druga to powiem tak: system nasz edukacyjny w wielu dziedzinach jest nieskuteczny, natomiast w jednej jest genialne skuteczny: oducza ludzi śpiewania i rysowania. Na podstawie wielu lat wiem że jeśli prosimy ludzi żeby coś naszkicowali to nie ma siły żeby parę osób powiedziało „ O Jezu, nie umiem". Ale tu nie chodzi o to żeby ładnie narysować chodzi o to żeby naszkicować, i chciałbym żebyście narysowali takie zwierzę które mogłoby by być, nie zaglądając sobie do kartek, które mogło by być symbolem firmy innowacyjnej. Symbol firmy innowacyjnej, rysujemy jakieś zwierze. Chwilka zastanowienia co byśmy sobie narysowali. Tylko nie zaglądamy żeby każdy sobie narysował. Zobaczymy na ile podobne to będą zwierzaki, na ile inne. Dwoma kółkami można. Można napisać jak ktoś się kompletnie poddaje, ale powiem tak: nie trzeba się bać rysowania, naprawdę, mówię to z głębokim przekonaniem.

- To nie jest kot [śmiech]

Wszystko jedno. Ja docenię kształt. Chwila odprężenia. Co narysowaliście?

- Królik, zając

Dlaczego jest to królik lub zając, panie Michale?

- Kojarzy się z takim szybkim, zwinnym zwierzątkiem.

Pani Beato, co jest u pani?

- Ja mam konia.

Dlaczego konia?

- Bo myślę że to jest zwierzę które przeszło masę przeobrażeń, znaczy z tego konia pociągowego w zwierzę szlachetne. I zupełnie zmieniło swoje przeznaczenie na przestrzeni czasu, w tej chwili koń jest odbierany jako rekreacja, hobby, ale takie wyszukane hobby. Czyli zupełnie inne spojrzenie na to zwierzę niż 20 lat temu. Chyba nie zdarzyło nam się widzieć konia który pracuje.
- O jeszcze, się zdarza.
- Ja napisałam, żeby nie było wątpliwości, to jest kameleon

Dlaczego kameleon? [gwar]

- Ja też narysowałam.
- Dlaczego? To tak, na początku to było to że on się dostosowuje właśnie do potrzeb. Ale może ze względu na specyfikę formę transportowo ekspedycyjnej to nie jest dobre zwierze akurat

Nie szkodzi, zdolność dostosowywania się

- U mnie to jest wąż, dlatego że ja naprawdę nie potrafię nic narysować, więc wymyśliłam coś najprostszego, ale tak naprawdę przyznam się że mi się z niczym nie kojarzy. Nie mogę sobie w te chwili.. no wąż..

Co w firmie jest wężowego?

- Może taka właśnie..

- Zależy jaki wąż jeszcze
- To jest jakaś kobra, królewska, tak się rozgląda, patrzy gdzie i co.. Zupełnie bez zastanowienia to jest.
- Ja na rysowałem wilka, też nie umiem rysować... tego nie trzeba dodawać [śmiech]

Dlaczego wilk?
- Wilka to jest inteligentne zwierze, i działa w stadzie... Tworząc tak zwaną watahę, w celu żeby pożywienie zdobyć. A pożywienie może zdobyć na różne sposoby i różnie to wykorzystuje.

Czyli gdybyśmy sobie mieli powiedzieć co jest miarą innowacyjności w firmie, to jakie byśmy sobie tutaj czynniki wypisali, po czym poznać że firma jest innowacyjna?
- Umiejętność szybkiego dostosowania się do zmiennych warunków na rynku.

Szybkie dostosowanie..
- Elastyczność.

Co dalej?
- Patrzy w przyszłość.
- Strategia, są firmy które mają strategię. To są organizacje uczące się, inwestujące w badania, analizy, w programy szkoleń.
- Szkolenia pracowników.
- Tak.
- Doskonalące procesy.
- Myślące perspektywicznie
- Patrzące w przyszłość
- Optymalizujące procesy, to że coś działa to nie znaczy że nie może działać lepiej

Po czym jeszcze poznać że firma jest innowacyjna?
- Inwestująca w technologie, przeznacza część zysków w inwestycje.

Po czym jeszcze poznać że firma jest innowacyjna? Czy Polacy w ogóle są, waszym zdaniem, skłonnym do innowacji czy raczej nie?
- Raczej nie

Dlaczego pani tak uważa?
- Wolimy raczej coś z zachodu ściągnąć, skopiować
- Nie wiem.. myślę że bardzo chętnie spostrzegamy potrzebę i powiem więcej, mamy duży potencjał w myśli technicznej, rozwoju, czasami brakuje nam środków, często tak jest że brakuje nam środków, natomiast uważam że jak najbardziej myślimy perspektywicznie i chętnie się rozwijamy, tutaj absolutnie nie ustępujemy zachodowi. Jeżeli ustępujemy to... Znaczy, może hamuje ten rozwój bariera administracyjna która napotykamy..

Pan Michał zaczął...
- Z mojego punktu widzenia na pewno sporą barierą, może to brzydko zabrzmi, ale wiek pracowników w firmie. Firmy których średnia wieku jest na poziomie 50, będzie to mniejsze niż w firmie w której średnia wieku jest na poziomie 30. Jednak ci pracownicy.. ja nie mówię że są gorsi, ale jednak mają te zaszłości.
- Ja myślę że wiek nie jest baterią.
- U nas w kraju tak jest.
- Są firmy gdzie 35 lat to jest taka średnia, i jak ktoś ma więcej to niestety.
- To już nie chodzi nawet o to, ja nie mówię o wydajności, o możliwości.
- Dużo zależy od predyspozycji osobowych, czasami młody człowiek boi się ryzyka, każda innowacja niesie za sobą pewne.. Znaczy, trzeba lubić zmiany. Jeżeli ktoś lubi stabilizacją i bezpieczną pracę, to nigdy nie będzie doprowadzał do rozwoju.
- Zatrudniając się w firmie która byłą bardzo starą Polską firmą, ta firma jako tako, kiedy ja zaczynałem, miała tą średnią wieku bardzo wysoko, nie była firmą która się bardzo szybko rozwijała. A kiedy zaczęła zatrudniać młodych, wykształconych, prężnych to zaczęło się to zmieniać bardzo gwałtownie.
- Ja na to bym spojrzał inaczej, dla mnie nie ulega wątpliwości że te firmy które zostały sprywatyzowane i działają w oparciu o kapitał zagraniczny są zdecydowanie bardziej innowacyjne w stosunku do firm które mają Polski rodowód. I nie mówię o firmach które są obarczone grzechem udziału skarbu państwa, tych największych, jak PKO BP, czy PZU i sposób w jaki są zawiązane te firmy. One mają pieniądze, kolosalne pieniądze na inwestycje, odziedziczyły pakiet potężnej grupy klientów z jaką pracują, zmieniają się powoli, jest stary model zarządzania, jest rozrośnięta biurokracja. W sytuacji kiedy jest zachodni inwestor to on bardzo szybko dostosowuje strukturę działania firmy do wymagań na rynku, on narzuca, i jak patrzę na strukturę klientów, my pracujemy na ponad 600 firmach, to jednak sposób podejmowania decyzji o tym żeby wejść lub nie wejść w jakąś usługę, ona ma coś wnieść, ma coś zmienić w organizacji, jednak kompletnie inaczej to się odbywa w firmach które mają zachodni nadzór właścicielski. Oczywiście będą wyjątki, bo są firmy Polskie które powstały w starym systemie, świetnie sobie radę, na rynku technologii są takie firmy jak

Komar, które są integratorami, w zasadzie nie tylko w Polsce ale i w krajach ościennych, ale to są ciągle wyjątki od reguły. Ja bym na tym nie budował zasady, ciągle jest to u nas konserwatywny styl zarządzania, to jest taka naturalna bariera mentalna przy zmianach.

Ten styl zarządzania czym się charakteryzuje?

- Trzeba by sprecyzować pytanie

Styl zarządzania który jest przy innowacji..

- Powiem jak to wygląda, to wynika z innowacyjności ludzi. Bo z jednej strony ludzie tworzą organizację a z drugiej strony oni też przyjmuję pewne zasady, działają w pewnych ramach, nie zastanawiają się coś zmienić, tylko myślą że łatwiej im będzie zmienić firmę niż zmienić coś od środka. To się wiąże z tym.. Odwołać się trzeba do jakiegoś takiego twardego przykładu, że próba np. zastosowania jakiejś technologii, zawsze jest takim, pojawia się taka bariera: jakie są korzyści, czy warto w to zainwestować, ale zarazem taka obawa, ja coś zautomatyzuje i nagle z mojego działu gdzie jest 50 osób a ja jestem dyrektorem, i zostanie 2 koordynatorów, to co ze mnie za dyrektor? Ja wolę przyjść, zobaczyć 50 ludzi i zarządzać swoim działem. To są takie rzeczy takie z którymi nadal się zderzamy, tak jest.

Czyli czynnikami które hamują innowacje, jak mówicie, są pewien konserwatywny styl zarządzania...

- Ja bym nie generalizował, ale to na pewno jeden z elementów, w części firm, bo nie we wszystkich. Są firmy które doskonale sobie radzę.

Nie mówimy o wszystkich, jest typ zarządzania który innowacyjność hamuje. Jeśli jest przewaga w firmie ludzi starszych, ta średnia.. Co jeszcze innowacji sprzyja a co nie. W zarządzaniu, co sprzyja innowacji, jaki styl zarządzania? Jak myślicie? Powiedzieliśmy sobie o modelu firmy tradycyjnej, takiej trochę zbiurokratyzowanej..

- Na pewno nie sprzyja taki system, model, gdzie wszystkie decyzje muszą wyjść od góry, że nikt nie podejmie decyzji bez potwierdzenia właściciela, czy jeżeli jest jedna osoba zarządzająca. Bo na pewno... żeby firma stała się innowacyjną tak naprawdę każda z komórek musi zobaczyć potrzebę rozwoju jaka jest w danej firmie, nie zawsze ta potrzeba będzie postrzegana tak gremialnie, tzn. przez osobę bezpośrednio zarządzająca, bo być może jej wiedza w zakresie w którym można by było się rozwijać, i byłoby to korzystne dla całej struktury firmy.. Szczególnie to się pewnie dzieje w małych firmach, gdzie wszystkie decyzje zapadają odgórnie, to albo jest wskazany kierunek, że idziemy w tym kierunku rozwoju, i wtedy też pracownicy, czy osoby w działach zarządzający pracą na poszczególnych etapach, mogą nie zauważyć tego że to jest słuszne. Może ta informacja zwrotna, przepływ informacji w firmie jest niewłaściwy.. to na pewno będzie blokowało. Natomiast, jeżeli na poszczególnych działach, czy operacyjnych są ludzie dobrze, dobrzy fachowcy, z ogromną wiedzą, i każdy ma wizję prowadzenia.. Czyli przekazuję wizję i strategię dążenia całej firmy, ale jednocześnie na tyle się utożsamia że widzi w którym kierunku poprowadzić swoją komórkę, żeby pójść tą samą droga, bo nie może być tak w firmie że każdy rozwija się, ale robi się wtedy.. rozwija się poziomo. Musimy iść do przodu jako całość poprzez rozwój poszczególnych komórek, i to jest sprzyjające innowacji.
- Czyli dochodzimy do słowa „strategia" tak naprawdę. JA bym poruszył dwa aspekty, pierwszy to jest taki że struktura organizacji. W rozbudowanej strukturze jest tak że nikt nie weźmie na sobie odpowiedzialności, będzie ją przerzucał, każdy projekt, nawet super, ktoś przyjdzie i powie że ma pomysł racjonalizatorski że zrobić to taniej skutecznie, to gdzieś to znika. Idzie to wyżej, jednemu to nie pasuje, bo może po jego stronie będzie to wymagało dodatkowego zaangażowania, i nagle wraca, feedback jest że nic z tego nie będzie. No i ktoś mówi „no to nie ma sensu angażować się" Tu jest ta przewaga, bo jednak te organizacje... choć patrząc na firmy Francuskie, to one potrafią racjonalnie działać. Ja sam się zmierzyłem z kontraktem, gdzie jego wartość była naprawdę na kilkanaście tys. złotych miesięcznie ale żeby jego podpisać to przyjeżdżali Francuzi z centrali, i za ich pobyt się płaciło większe pieniądze, a oni przyjeżdżali żeby pilnować że nikt nie podpisuje czegoś nad czym nie mają kontroli. To też się zdarzają takie sytuacje, i w zachodnich firmach, więc tutaj też trzeba oddać sprawiedliwość. Ale wydaje mi się że jest uproszczony system decyzyjny i ludzie nie biorą się brać odpowiedzialności za swoje decyzje. Jest ktoś kto jest delegowany, odpowiedzialny za swoje uprawnienia i w ramach swoich uprawnień on odpowiada za swój budżet, jeżeli ma pieniądze to on może je wydać, może wprowadzać decyzje, a nie na zasadzie że może tylko podrzucać tematy do zarządu.
- Jeżeli jest jedna osoba która będzie podejmowała jedna decyzja to zginie, bo się nie da..

Jakbyście mieli znaleźć taki jeden czynnik który jest filarem innowacyjności..

- Ja bym postawił na strategię.

Co jest takie ważne, szczególnie? Pani Barbaro?

- Strategia.
- Mi też się tak wydaje.
- Bo pozostałe rzeczy się zawierają w strategii.

A kiedy słyszycie sformułowanie produkt innowacyjny, to co macie gdzieś tam w umyśle, pod powiekami. Produkt innowacyjny, pierwsza myśl?

- Coś co mnie rzuca na kolana.

- Dla mnie to jakaś zupełna nowość.
- Nowa wartość, albo wartość dodana.
- Nowe rozwiązania.

Z jaką grupą, jak słyszycie „produkt innowacyjny" to jaki typ produktu macie w obszarze skojarzeń? Jak sobie myślicie, co to jest?
- Pierwsze to jest skojarzenie z branża IT i elektronika

Czyli, dla was to jakie kolory kojarzą się z innowacją, jaki typ doświadczenia, jak słyszymy słowo „innowacja"?
- Dla mnie to jest ewidentnie telefonia komórkowa, internet. Jeżeli ja się cofnę.. 5 lat wstecz, to się wydaje nie wiele, dziś firmy oferują transfer danych bezprzewodowy na poziomie na jakim 5 lat temu mogłem w ogóle pomarzyć o jakimkolwiek dostawcy przy światłowodowym dostępie do internetu. Nawet gdybym był futurystą który miałby określać jak świat będzie wyglądał za 5 lat, czasami sobie zadajemy takie pytania, co będzie, jak będą wyglądały samochody, co wymyślimy.. To nawet nie jestem w stanie sobie wyobrazić, cofając się wstecz o 5 lat, tego jak rozwinęła się technologia w zakresie telekomunikacji. Nie wiem co będzie za 5 lat, czy dochodzimy do ściany, czy będziemy mieli komputery w sobie. Nie będzie już telefonu, tylko będziemy się komunikowali czip-czip.

Panie Jarku, co pan widzi kiedy pan słyszy o produkcie innowacyjnym?
- Ja widzę elektronikę.

Jaką?
- Na użytek, swój własny.

Jak powiedziałem „produkt innowacyjny" to co pan miał w wyobraźni, komputer czy telefon, czy...
- Ja mam w wyobraźni rzeczywistość nierzeczywista, czyli wirtualną.

Pani Barbaro?
- Dla mnie.. mi się kojarzy oczywiście z autem... chociaż nie, teraz już nie ma kluczy, więc on się sam otwiera.. że ja coś pomyśle a to się samo dzieje.
- Jakąś technologia, taka wysoko zaawansowana. Jakieś coś.. nie wiem. To się wszystko jednak do elektroniki sprowadza
- Myślę, że tak.
- W każdej dziedzinie, ona jest wszędzie.
- Innowacja jest zdominowana przez technologię.
- Czy to jest robotnik, czy ktoś, to każdy ma komórkę.. zawsze jakaś elektronika pod ręką.
- Zawsze technologia wyznaczała poziom postępu, to było bez względu na to jak daleko byliśmy jak daleko zaawansowani byliśmy.
- Na pewno są inni dziedziny, może takie z których nie zdajemy sobie sprawę, bo mówimy o technologii użytkowej z którą stykamy się wszyscy, a np. w bankowości.
- Medycyna

Pomyślcie sobie o swoim doświadczeniu, firmach w których pracujecie czy pracowaliście, i po opowiadajcie trochę o innowacjach z którymi zetknęliście się w praktyce, czy wielkich czy małych, o różnych innowacjach, różne mamy poziomy innowacje, niektóre może sami wprowadzaliście, albo uczestniczyliście we wprowadzaniu...
- Ja mogę opowiedzieć, to nie będzie zajmujące... Historia moje firmy to historia innowacji, dlatego że moja firma w roku 1996 wystartowała z produktem którego żadna inna firma nie świadczyła, to było budowanie zewnętrznych archiwów i przyjmowanie dokumentacji firm w ramach outsourcingu. To był produkt nowy, były wcześniej firmy które robiły to na zasadzie.. jak stowarzyszenie archiwistów polskich, no jednak są przepisy gdzie instytucje muszą przechowywać określoną dokumentacje, tak jest do dziś. Ale w ramach komercyjnej firmy zewnętrznej na rzecz organizacji.. to był pełen skopiowany z korporacji zachodnich operujących w Polsce, i tak przez wiele lat budowano, i patrząc na historię tych 11 lat, to nie ma roku w którym nie wprowadzono nowego produktu. Bo klienci korzystali z dokumentów, z przechowywania zewnętrznego, takie dokumenty traciły ważność prawną i operacyjną. W takim momencie przychodził moment w którym klient się pytał, że jak to jest makulatura to co my z tym zrobimy? Więc zaczęliśmy niszczyć, więc rozwinęła się usługa, dziś już procesjonalna, niszczenia dokumentów. Bo są określone standardy dla niszczenia dokumentów, cała procedura bezpieczeństwa niszczenia...

Czyli pierwszym krokiem było to że mamy pewien pomysł który jakoś tam..
- Działa, pozyskujemy klientów, ale okazuje się że to jest za mało, klienci oczekują szerszego serwisu. Pojawia się element niszczenia dokumentów. Jeżeli to istnieje na potrzeby jednej usługi to dlaczego nie rozbudowywać tego, żeby ono się stało integralną usługą, więc zainwestowano w sprzęt i to stało się poważną usługa, byli klienci którzy nie przekazywali dokumentów do archiwum, ale do niszczenia. Później pojawił się taki element że sama archiwizacja wiąże się z.. dokumentacja która miała wysoki stopień

aktywności, ona cały czas rotowała... Pojawił się element że dostęp do informacji która jest rozproszona w archiwum zewnętrznym, które jest tańsze i bezpieczniejsze.. Wymagania rynku były takie że klient nie może czekać do następnego dnia, żeby mu udzielić odpowiedzi na temat jego umowy, w związku z tym pojawiła się naturalna potrzeba, więc klienci szukali czy mają szukać organizacji która zapewni im pracę na elektronicznych kopiach tych dokumentów. My uznaliśmy że to sygnał dla nas że warto w to inwestować, zrobiono biznes plan, zainwestowano, dziś to jest jedna z głównych usług, która dziś nawet przeważa nad pierwotną usługą składowania dokumentów, bo dziś dokument elektroniczny, i szybki, zdalny dostęp do informacji jest standardem na rynku. Dziś usługa skanowania i udostępniania dokumentów, ale klienci już nie są zorientowani na to żeby mieć szybki dostęp do dokumentów, bo jak dzwoni jak klient naszego klienta i odwołuje się do jakiejś faktury czy wniosku ubezpieczeniowego, to pracownik jest w stanie jednego parametru sobie wyświetlić ten dokument, który sobie gdzieś bezpiecznie leży, ale już chce żeby ten dokument został zeskanowany na wejściu i żeby cały ten proces odbywał się na dokumentach elektronicznych, bo taki dokument nie zginie, wiadomo kto i gdzie go ma, jaki jest status opracowania, w związku z czym pojawił się element związany z koniecznością udostępniania odpowiedniej platformy systemowej która by to realizowała. Dziś jest to system elektronicznego obiegu dokumentów, ale już się pojawiają elementy że no dobrze, jak my sobie zarządzamy sprawnie dokumentem, mamy go w formie elektronicznej, mamy dokument papierowy, który jest bezpiecznie składowany, jest wyciągany na potrzeby jakiegoś sporu, np. w sądzie, Polskie prawo nie zezwala żeby wylegitymować się w sądzie kopią elektroniczną dokumentu, pojawia się element masowej dystrybucji elementów wychodzących, nasi klienci wysyłają po kilkadziesiąt tysięcy stron korespondencji do swoich klientów. Muszą mieć kopię, dowód że to że wysłano, wtedy lay out była taki dokumentów. W związku z tym potrzebny jest mechanizm który stworzy kopię dokumentu wysyłanego, złoży go w dyspozytorni, żeby mieć całość kontaktów z klientem w jednym miejscu. I to są takie elementy które cześć klientów sygnalizuje, dla większości to jest przyszłość, coś co będzie za rok, za dwa, ale już dziś warto w to inwestować bo to stanie się standardem na rynku, wtedy firmy powiedzą, zaczną szukać dostawców którzy już to mają, nie będzie pół roku czy roku żeby się na to przygotować.

Skąd finansowaliście te kolejne jakby takie etapy rozwoju, czy z własnych funduszy, czy z kredytów czy z dotacji?

- Model biznesowy firmy był taki że wszystkie zyski firmy były inwestowane, oni nie wyciągnęli z tego ani złotówki od 96 roku, każdy co roczny zysk, on się zwiększał, był inwestowany w rozwój. Ale nadszedł taki moment.. firma była tak pomyślana, założono ja w Polsce, w 1996 roku największy gracz na rynku światowym, naprawdę chyba nigdzie nie ma takiej dysproporcji, zdecydował się na to żeby uruchomić taką usługę w Polsce. Miał pieniądze na to żeby budować odrębną strukturę, ale zdecydował się zainwestować w firmę która miała największy udział w rynku. Kupił mniejszościowy pakiet akcji, jest cały model sprzedaży aż stanie się 100% właścicielem, i to jest kolejny element pozyskania pieniędzy, pieniądze ze sprzedaży akcji moi szefowie kierują na swoje konta, ale też jest dopływ do firmy. I kolejny ważny element, firma mogła skorzystać z programów unijnych dla przedsiębiorstw, one są o tyle niewdzięczne że bardzo mocno zbiurokratyzowane, dwa że trzeba wyłożyć i zainwestować swoje środki, dopiero później jest zwrot, i ten zwrot będzie w momencie w którym wszystko będzie proceduralnie dopięte na ostatni guzik, czyli w momencie wydatkowania pieniędzy i dokonania inwestycji wcale nie ma gwarancji że zostaną zwrócone, ale jeżeli wszystko zostanie zrobione zgodnie z prawidłami sztuki to tak będzie, i wykorzystaliśmy to. Część bazy sprzętowej została sfinansowana z programów unijnych.

Kto nam opowie o swoich doświadczeniach?

- Ja mogę powiedzieć że oprócz tego że firma wprowadza swoje technologie, szkoli pracowników etc, z drugiej strony też chciałaby móc zrobić coś czego klient chciałby przychodząc do tej firmy, czego oczekuje, więc jakieś tam ankiety i tak dalej. I klient może się wypowiedzieć jak może być traktowany, jak wyglądałaby całą obsługa, cały przebieg jego pobytu, czy on by tu chciał wrócić. Że on nam podpowiada co jeszcze...

I co podpowiedzieli klienci?

- No sporo by tego było.

A przykłady powiedzmy?

- Na pewno obsługa klienta, to jest bardzo ważne. Szybko, sprawnie, żeby nie czekać. Klient który płaci, który ma pieniądze, on nie ma czasu, on musi być w ruchu.

Co zmieniło się pod wpływem tych sugestii?

- Tu niestety trzeba było wprowadzić trochę innowacji, zatrudnić więcej pracowników żeby się dokładnie zająć klientem, żeby on nie siedział tam i nie sterczał gdzieś pod drzwiami. Klient lubi czuć że jest w kręgu zainteresowania.

Co jeszcze?

- Jakby zmienił się system obsługi klienta,

I to polegało na tym że większe zainteresowanie klientem, i co jeszcze?

- Więcej pracowników, bo to się z tym wiąże, rozszerzone godziny pracy do potrzeb klienta. To jest takie dostosowanie się do klienta, że klient nie ma czasu przyjechać, dzwoni, przyjeżdża do klienta, odbiera się samochód a potem odprowadza. Zupełnie już takie noszenie na rękach praktycznie.

Kto jeszcze nam opowie? O zmianach w swoich firmach?

- Myślę że duże są zmiany jednak w obszarze HR, bo dziś podstawowym problemem dla każdej firmy są rosnące koszty pracy, i to jest nieuniknione, i tak będzie dalej. W związku z tym żeby utrzymać pracownika na, wielu, nawet takich operacyjnych stanowiskach.. Ta jego wiedza, umiejętności powodują że zmiana pracownika jest bolesna, ten okres przystosowania, szkoleń, to wszystko jest kosztowne. W związku z tym oprócz możliwości płacowych, trzeba mieć nadal konkurencyjny produkt, trzeba mieć system rozwoju pracownika, dać mu możliwość uzyskania, zdobycia wiedzy, która sprawi że on się na dłuższy czas zwiąże z firmą, będzie miał zapewniony system szkoleń, na starcie zapewniony system rozwoju, czyli w zależności tego w jaki sposób pracował, jaką da jakość, na ile będzie kreatywny, on wie że ma możliwość awansowania. A nie że stwierdzi po 5 miesiącach tutaj że nic go nie czeka więc może sobie szukać pracodawcy. Są jeszcze całe systemy HR-owe

Co jeszcze, kto nam jeszcze opowie?

- Jesteśmy firmą handlową i ten proces rozwoju trwał jakiś czas i był zamykany pewnymi etapami, najpierw zainwestowaliśmy w bardzo dobry system operacyjny, bo jesteśmy firmą handlową w związku z czym dostęp do informacji handlowców jest rzeczą bardzo cenną i gwarantującą sukces, jeśli w odpowiednim czasie handlowiec ma dostęp do wszystkich informacji, no nie ukrywam, że system w jaki zainwestowaliśmy to była spora inwestycja, w sensie finansowym, i jeśli chodzi o zakres tych zmian, dlatego bo..

Z kredytu, z bieżącej działalności, z dotacji?

- Częściowo z kredytu i z bieżącej działalności. System ten pozwolił na śledzenie drogi produktu od momentu złożenia zamówienia już u dostawcy, i to niezależnie gdzie ten dostawca się znajduje, nawet rozmawiając z klientem i uzgadniając pewne dostawy jest trudno określić w jakim czasie ile produktów będzie dostępne.. Później, on jest bardzo rozbudowany, jest połączony z księgowym, cała logistyka się na tym odbywa, tutaj tak samo, umożliwienie tej elektronicznej wymiany z naszymi klientami, bo w tej chwili faktury mało gdzie się wysyła, i papierowo to się odbywa tylko elektronicznie. Później na podstawie bazowych naszych produktów, otwieranie nowych linii produktowych i dodatkowych branży, czy skierowanie się na inną branże która jest bardziej niszowa i znalezienie produktów które pozwolą wybić się, repozycjonowanie marek tak samo. Inwestycje w marketing, bo to jest nierozerwalne z tym i oczywiście inwestycja w pracownika, głownie w dział handlowy, bo im prężniejszy ten dział tym lepsza komunikacja z klientem i lepsze możliwości sprzedaży tego produktu. To jest taki proces który jest przewidziany na kilka lat do przodu. My żeśmy określili strategię, tak naprawdę każdy pracownik w dziale operacyjnym, księgowość czy nawet serwis, zna strategię firmy, i widzi pewne etapy podążania w tym, czyli też pewną konsekwencję, podążania w kierunku wyznaczonej strategii, wszyscy jesteśmy ukierunkowani na sprzedaż i to jest istotne, świadomość pracowników dokąd firma zmierza, jest bardzo istotne, bo wtedy nie zamykamy się że logistyka w firmie handlowej istnieje dla samych potrzeb logistyki, i tak z każdym działów jest, to bardzo ważne w świadomości pracownika.

To była taka innowacja w zakresie organizacji pracy i zarządzania ludźmi, takiego wciągnięcia w ludzi w proces..

- Zmiany strategii firmy, i jednocześnie widoczna strategia, bo rozszerzenie gamy produktowej, produkty niszowe, bardziej wyspecjalizowane, o wyższym zaangażowaniu technicznym, technologicznym nawet, bo również z jedną branż jest elektronika użytkowa, w związku z czym są śmieszne poczynania, też nie nastawienie na masową sprzedaż czyli super markety, ale też wyspecjalizowanie nie na masową sprzedaż ale na bardziej sprecyzowane gusta i wymogi. Zauważenie oprócz tej masowości też innych potrzeb klienta, to też jest bardzo istotne w tej działalności którą prowadzimy.

Co dalej, kto nam jeszcze opowie?

- U mnie to jest trochę tak.. do mojej firmy przychodzi inwestor i on ma gotowy projekt. On właściwie chce tylko poznać za ile ten projekt można zrealizować. Ale też ponieważ zależy mu na pieniądzach, to zdarza się że on chciałby jakieś rozwiązanie zamienne, w domyśle tańsze, ale na tym samym poziomie, w związku z czym w swego czasie w firmie powstał dział projektantów, ludzi których zadaniem było właśnie przedstawienie takich opcji, zostali przeszkoleni, dostarczono im odpowiedni sprzęt, znaczy jakieś programy do projektowania, realizacji, i jeśli można coś zrobić, zaproponować, wtedy przedstawią się to jako opcje. Jeśli inwestorowi to się spodoba to wtedy albo bierze.. Znaczy właściwie to różne są metody, czasami dzieli się po połowie oszczędnościami z moją firmą, a czasami w jakiś inny sposób.. Zapewnia że ma do zrealizowania kolejny projekt i mówi że moja firma będzie go realizowała.

Mamy tak: inwestycje i organizacja pracy, system operacyjny który nam pani Beata opisała to jest taka organizacja pracy. Mamy nowe produkty, innowacja w postaci nowych produktów, kierunków rozwoju, dalej mamy ludzi, i mamy sprzedaż.. Przez sprzedaż rozumiem to co nam pani Barbara powiedziała o jakby nowych formach obsługi klienta, czy co nam pan Arek opowiedział w przypadku tego działu który myśli o tym co by zrobić żeby klient lepiej zarobił, lepiej powiedzmy, oszczędniej uzyskał usługę, ale

równocześnie żeby też miała ją na dobrym poziomie. Mamy tutaj te innowacje na bardzo różnych poziomach. Kto nam jeszcze opowie

- Nowe dziedziny które się pojawiły tak naprawdę to jest marketing i PR, wiele organizacji zwiększa sprzedaż, prestiż marki, sporo inwestuje w takie działania PR-owskie, wizerunkowi, mamy całe branże które się na tym opierają, gdzie produkty np. farmaceutyczne, gdzie jest 20 produktów dokładnie takich samych firm, i one mają dokładnie takie same właściwości i różnią się tylko nazwą i teraz wygrywa ten który ma skuteczniejszy marketing i PR, skuteczniej dotrze do lekarzy którzy przypisuję leki. Podobnie jest w wielu innych branżach.

Co to doświadczenie które państwo zebrali, jak myślicie co pomaga w innowacji?

- W mojej ocenie ludzie, zdecydowanie inwestowanie w kapitał ludzki, najlepsze wyniki osiągają firmy które mają świadomość że warto wydać pieniądze w rozwój pracowników, dlatego że jakby taki odgórny rozwój organizacji jest.. tzn. Jest to możliwe, że ogłaszamy nową strategię, wszyscy się muszą teraz dostosować, zmieniamy zasady działania organizacji. Jednak najwięcej takich racjonalnych inicjatyw odbywa się na samym dole. Jeżeli inwestujemy w ludzi i szkolimy ich w zakresie kreatywności, poznawania nowych produktów, pracy w zintegrowanych systemach. To ich uwagi, ich dobra praktyka sprawi że będzie można tak zoptymalizować procesy, tak wykształcić nowe produkty że to będzie z korzyścią dla całej organizacji. Dlatego wygrywają te firmy które inwestują w ludzi.
- Tak samo perspektywiczne myślenie, kierunek w którym będziemy zmierzać. To jest numer jeden, że musimy zobaczyć siebie, albo gdzie chcemy być za jakiś czas. I wtedy szukamy metod jakimi możemy to osiągnąć, i wtedy byśmy wrócili do.. gdzie inwestujemy, w które...
- Każda dziedzina jest ważna o której tutaj mówimy, a jakbym miała coś podkreślić to jednak ludzie
- Ludzie, i gdybym miał coś do tego dołożyć to optymalizację procesów i narzędzi, którymi działamy.

Jakieś przykłady może pan ma na myśli?

- Przykłady.. w mojej firmie widzę jak to zaczęło działać. Mogę się wypowiedzieć w tym procesie w którym ja działam, w tej usłudze. Jednak zmieniło się to, i znacznie się poprawiło w momencie w którym zostały wprowadzone lepsze, wydajniejsze procedury, sprawniejsze procesy, sprawniejszy obieg informacji, zostały wprowadzone nowe lepsze narzędzia. Przy oczywiście, przy zainwestowaniu w pracownika, rozwoju pracownika

Na czym by polegał ten rozwój pracownika?

- Jak wspomniał kolega, szkolenia, zapewnienie odpowiednich pakietów socjalnych do tego
- Ja się odwołam do takiego przykładu, do takiej analizy procesów w takim tradycyjnym rozumieniu, że mamy dobry opis stanowisk i możliwość szkolenia ludzi tak że jedna osoba może wykonywać pracę na wielu stanowiskach powoduje że jesteśmy w stanie elastycznie zarządzać zespołem, nie dzieje się nic jak jedno ogniwo wypada, i możemy sobie te zasoby swobodnie przesuwać i proces, może z mniejszą wydajnością, ale działają. Nie stopuje się nic. A tu odwołam się do przykładu, z menadżerem rozmawiałem, który zainwestował w taki model promowany przez Japończyków, jest ta metodologia Kaisem, optymalizacji procesów, i ona polega na tym, to było coś fascynującego, dobrze działający koncert, który jest liderem, wydał pieniądze na to że przyjechali panowie z Japonii, przyglądali się pracy organizacji, od najdrobniejszych rzeczy, w hali produkcyjnej, bo to dotyczyło głownie produkcji, jak pracownicy się poruszają, jak mają przerwy, gdzie są zgromadzone materiały, gdzie są farby do maszyn, jak są ustawione maszyny, gdzie są pomieszczenia, gdzie stołówka, wszystko, cały ruch, jak wygląda zmiana, jakie są procedury. I podano mi taki przykład który był szokujący, że wcześniejsza zmiana linii produkcyjnej z jednego koloru segregatora na drugi zajmowała chyba 6 godzin. A zmieniając tylko sposób dystrybucji pewnych materiałów, zmiany ustawień, dostępu magazynu, zmieniając tylko procedury, nie zrobili nic wdrażając jakiś nowy system, czy narzędzi, osiągnęli czas ośmiu minut! I to nie jest koniec, bo końcem jest ściana, żeby to się odbywało płynnie. Nigdy nie dojdziemy żeby to trwało sekundę. 8 minut nie oznacza że możemy pracować dalej, beż uciążliwości, to nie tak że pan sobie szedł wolno to teraz będzie biegł, nie, to odbywa się bez dyskomfortu dla pracowników. Zeszli do 8 minut czyli jakie ogromne oszczędności finansowe można osiągnąć tylko na tym że odpowiednie osoby, mające odpowiednie narzędzia obserwują jak działa organizacja i są w stanie wdrożyć innowacyjne rozwiązania. Bez jakiejś tam rocket science, bez jakiejś technologii.
- To jest organizacja pracy.
- Ja myślę że ta inwestycja w pracownika jest nie tylko w jego uposażenie, bo to jest zwrotne, natomiast właśnie danie lepszego narzędzia, żeby pracownik szybciej zrobił to co robił dotychczas, i może się rozwijać, znaczy zrobi coś więcej, no nie wiem, chociażby w księgowości, ja myślę że tu są epoki w księgowości która byłą kiedyś, ja się średnio znam, ale patrząc z boku wydaje mi się że była przepaść. Tak samo cały system informatyczny jaki istnieje w firmach, też w zależności od tego na jakim on jest poziomie, jak on funkcjonuje, czy jest potrzebne 20 telefonów żeby osiągnąć... Czyli dostęp do informacji na poziomie każdego w zasadzie pracownika w firmie, od tych najprostszych stanowisk, bo najbardziej wyszukane i najbardziej decyzyjne. No bo informacja przecież powstaje od dołu, nikt jej na górze z głowy nie będzie bo musi być na rzeczywistych faktach które mają miejsce. Tak, że ta inwestycja w rozwój pracownika poprzez danie mu narzędzia, lepsze wykorzystanie jego czasu pracy, przez, sprawdzenie jego predyspozycji, czy to rzeczywiście jest stanowisko na którym się najlepiej sprawdza, czy odpowiednie ustawienie systemu motywacyjnego w firmie, pracownik chce się rozwijać w danej firmie i łączyć się z tą firmą. Tutaj odchodzimy od ciągłej rekrutacji i zmiany jakie są, które niszczą pewnie nie jedną organizację, firmę, bo to jest szkodliwe i dla pracownika i dla pracodawcy, tak duża zmiana kadr.

Co przeszkadza?

- Chciałem powiedzieć też o takiej ciekawej rzeczy, to z autopsji obserwowałem. Bank jest organizacją która działa wg procedur, wydawałoby się ścisłych procedur. I tu chciałem właśnie powiedzieć, że bankowość nasza wkroczyła na taki etap bardzo dużego rozwoju i silnej konkurencji. I był taki moment że przy wielu fuzjach wszystkie banki racjonalizowały zatrudnienie i bardzo osób z bankowości znalazło się na bruku, musiały szukać pracy. Kolejne banki łącząc się zwalniały tysiące ludzi, to się nazywa racjonalizacja ładnie, ale tak naprawdę to tysiące ludzi do zwolnienia. To było raptem kilka lat temu. A dzisiaj sytuacja że dobry pracownik z dużym doświadczeniem w bankowości jest bezcenny, banki podkupują sobie pracowników. Uczestnicząc w takim projekcie audytowym, w banku z zachodnim kapitałem, zauważyłem że mimo procedur w wielu przypadkach decydująca jest taka dobra praktyka pracowników. Np. doradca kredytowy dla firm, ma własną dokumentację kredytów, ona oczywiście jest w jakiejś formie ustrukturowanej że ma być podział tych segregatorów z dokumentacją, on ma całą historię kredytów, on obsługuje tą firmę, ale nie jest to tak dopracowane że w sytuacji w której on odchodzi i ktoś kto jest nowym pracownikiem, przychodzi na to miejsce, dostaje procedurę i on jest w stanie po skończeniu programu adapcyjnego przychodzi i obsługuje tych klientów, nie. On potrzebuje wiele czasu na przejrzenie tych danych. I jest ten moment, utrata pracownika jest bardzo bolesna. Często jest tak że klient odchodzi, jest zirytowany, spada poziom obsługi, zdarzają się sytuacje nadzwyczajne.. czyli firma nie zadbała o to żeby firma była tak zadbane proceduralnie, wszystko było tak opisane i działało wg jednego schematu że nowy pracownik który przychodzi, czyta wszystkie procedury i jest gotowy do pracy. I to w wielu organizacjach zaobserwowałem, że coś działa, ale działa tylko dlatego że ludzie to 10 lat wykonują i wiedzą dokładnie co robić. Teraz kiedy tej osoby zabraknie, to zaczyna się katastrofa.

Co jeszcze przeszkadza w innowacjach? Co jeszcze? Powiedzieliście o prowadzonych zmianach, a co w nich przeszkadza ludziom, pierwszy powód to wymieniono zmiany kadrowe, nieciągłość funkcjonowania.

- Naturalny lęk przed zmianą, to jest psychologiczne, że każda zmiana wywołuje stres.
- Brak środków, wiele firm ma pomysły ale nie może ich zrealizować bo nie ma na to zasobów finansowych.

Co jeszcze wam przeszkadza? Co przeszkadza firmom w innowacjach, brak środków, naturalny psychologiczny lęk przed zmianą, nieciągłość w wykonywaniu pewnych czynności, zawirowania kadrowe, co jeszcze? Mamy jakaś górę na którą się wspinamy, idziemy do przodu. Za 5 lat gdzie jesteście, jeśli dziś jesteście na 100 metrach to za 5 lat gdzie wasze firmy będą?

- Tu jest jeszcze jedna rzecz, żadna firma nie rozwija się liniowo, to nie jest tak że zwiększamy obrót o 10%, zwiększamy o 10% liczbę pracowników i to wszystko działa. Często jest tak że firma świetnie, od zera się w ciągu roku rozwija, ale przychodzi taki moment kiedy nie można dołożyć kolejnego pracownika tylko trzeba podjąć taką strategiczną decyzję, trzeba podjąć ryzyko i zrobić krok do przodu duży. I to jest moment gdzie firmy.. nie ma wsparcia funduszu inwestycyjnego który da pieniądze, który zrobił analizę i wie że to się zwróci, tylko kwestia kiedy. I to jest kłopot bo dla banku taka spółka nie ma jeszcze takiego obrotu który by uzasadniał ze dostanie kredyt, a z drugiej strony, bez wykonania takiej znaczącej inwestycji, czy właśnie w ludzi czy w technologią czy rozwój nie ma możliwości, ta firma zniknie z rynku.

Dobrze. O naszych firmach myślmy, gdzie za rok jesteśmy. 100 żeśmy przeszli..

- Ale w ile?

W tyle ile mamy, ile pracujemy.

- Przynajmniej drugie tyle, bo bardzo dużo się dzieje. Jeżeli to jest od istnienia to może nie w ciągu roku ale mocno się do przodu przesuniemy

Dzięki czemu?

- Dzięki wytyczonej strategii i środkom jakie wzięliśmy żeby podążać tą drogą, rozwój przede wszystkim pracowników w dziale finansowych, nowe linie produktowe, nową branże którą uruchamiamy. I myślę że w bezpośredniej konkurencje jesteśmy nie krok a kilka kroków do przodu, przez sam fakt że myślimy długofalowo, to znaczy nie walczymy ceną, tylko ceną, ale walczymy właśnie strategią firmy.

A pani firma, jak będzie sobie szła?

- Ja się troszkę boję o swoją firmę, bo co z tym takim.. żeby to nie był jakiś krok wstecz, bo no bo to akurat jest tak że jest zmiana, są zmiany organizacyjne w firmie, które pociągają za sobą pewne nowe wizje. W kierunku rozwoju pewnych produktów na przykład, z tym że tutaj cześć osób ma jakby wątpliwości czy w kierunku tego produktu powinniśmy iść jako taka firma która do tej pory, na przykład z tego produktu, w tym produkcie nie uczestniczyła. Tak że ja nie wiem. Ja po prostu nie wiem, jesteśmy w takim...

Czego się pani boi?

- Boję się jakiegoś cofnięcia w zasadzie, takich rzeczy. Bo mamy świadomość wszyscy że firma poczyniła pewne inwestycje i w technologie między innymi, po to żeby wprowadzić takie zintegrowane systemy żeby łatwiej było dokonywać analizy, wyciągnąć informację, szybciej, sprawniej obsługiwać klienta, no i analizować te ruchy i poczynania z klientem, żeby dbać o klienta którego się ma, żeby nie tracić. Ale tak jak mówię po prostu przez to że choćby.. akurat mnie tak wzięło bo ten produkt ma w maju wejść i bardzo boimy się czy

mając taki park maszynowy i wszystko.. Ja nie wiem, nie umiałabym powiedzieć czy to będzie 100 czy to będzie 50 czy 1... nie wiem.

Pani Barbaro?

- W mojej firmie jest sytuacja ciężka, w porównaniu do lat 90, gdzie sprzedaż był bardzo duża, w tej chwili wiadomo, zmieniło się bardzo dużo bo spada sprzedaż. Nie chodzi tylko o ta markę gdzie pracuję, to dotyczy wszystkich marek którymi się handluje w Polsce. Przez to że każdy może sobie pojechać i kupić za granicą i sprowadzić go sobie z zza granicy, wiadomo ile nas samochodów zalało, tak że ta sprzedaż u nas jest taka sobie. Za to więcej jeśli chodzi o serwis, bo jeśli samochodów jest więcej, to automatycznie serwis... Jednak zauważyłam że w naszej firmie się głównie nastawia się na sprzedaż samochodów, nie tyle na serwis co na sprzedaż. Jest nie wesoło. Zaczyna się takie teraz przestawianie się żeby nie ta sprzedaż że jednak ten serwis, żeby objąć ten ogrom samochodów które się pojawiły na rynku w Polsce.

Panie Jarku?

- Trudno mi powiedzieć ze względu na to że jest duża konkurencja na rynku, no i jeszcze trwa taka migracja ludzi, są podkupywani przez inne firmy, my tez podkupujemy, ale nie zawsze się trafi na dobrych. Tak że.. jeśli się podpisze kontrakt i się wyjdzie z niewielkim zyskiem albo na zero, to często tak jest że się wychodzi na zero. Zwłaszcza że my nie mamy własnego wyrobu, my po prostu zbieramy klocki z rynku i je układamy. A firmy które produkują te klocki nagle zaczynają się bawić w ich układanie. I dochodzi nowa konkurencja, zupełnie nowa, oni mają swoje ceny za te klocki, oni mogą to zrobić dużo taniej niż jak nam sprzedadzą klocki i my to zrobimy. A ludzi mogą podkupić. Jakoś tam idziemy do przodu, więc...
- Zależy od branży, zależy od możliwości danego przedsiębiorstwa, firmy. Zależy od tego ile my chcemy osiągnąć. Zależy czy to ma być bezpieczne, bardziej czy mniej. Mogłoby się wydawać że jeżeli „no risk no fun”
- To dobre w kasynie
- Tak.. ale ja np. mam takiego szefa który w pewnych aspektach działania mówi „no risk no fun”. Pomimo tego że jest bardzo głęboka analiza, badanie pewnych dziedzin.. Więc myślę ze to jest zależne od nas, od tego ile my chcemy osiągnąć, jaką mamy strategię
- Czasami niezależnie od chęci się cofa, tak że trzeba iść do przodu
- tak, ja nie mówię że mamy stać w miejscu, broń Boże, tylko mówię że to jest zależne od nas czy chcemy przejść 100 metrów i kolejne 100 czy 500. Bo jeżeli założymy sobie cele że chcemy za rok przejść 300 metrów, i przy odpowiedniej organizacji, strategii, strukturze, zasobach ludzkich, narzędziowych, systemowych, będziemy mogli to zrobić to zrobimy.
- My jesteśmy akurat.. Następny rok będzie ostatnim rokiem takiej 3 letniej strategii, mówię o kanale usług elektronicznych, stałą się rzecz wyjątkowa że w zeszłym roku wzrost był na poziomie 300% w stosunku do zeszłego roku, więc szacujemy bardzo konserwatywnie że w następnym roku będzie to rozwój na poziomie 25-30%, z czego to wynika? Wynika to z tego że taki szybki rozwój, to że trafiliśmy z tą usługa, z tym pomysłem, akurat nastąpił taki moment że ta usługa przestała być ekskluzywna tylko stałą się standardem dla wielu firm, spowodowało że przepaść między sprzedażą a operacjami, czyli możliwościami realizacji tych usług, stała się zbyt duża. I teraz w zasadzie większość sił takich organizacji jest skupiony na tym żeby rozbudować sprzedaż, żeby nie stała się rzecz która była zabójcza dla wielu firm. Bo to jest największa wartość firmy, generowanie zysków ale nie może się to odbyć kosztem jakości. W związku z tym teraz trzeba schłodzić trochę sprzedaż żeby dobudować operacje, a to nie jest takie łatwe. Bo kupić sprzęt można od razu, jest kwestia dostępności środków. Przeszkolić osoby żeby prawidłowo wykonywały swoje funkcje, tego się nie da z dnia na dzień zrobić, zwłaszcza w momencie kiedy.. bardzo wiele osób wyjechało, nie ma takiej siły roboczej, to powoli staje się rynek pracownika a nie pracodawcy. To powoli staje się.. też w bardzo ciekawy sposób pokazuje jak bardzo ważne jest planowanie strategii, w oparciu o wskaźniki możliwość przewidzenia, co się stanie jeżeli rynek przywita nas z otwartymi rękoma i trzeba to wszystko zrealizować. Lepsze jest nie podpisanie kontraktu niż złe zrealizowanie kontraktu. Utrata klienta, marki, prestiżu..
- Też jest ważna kondycja firmy, jest potrzebna.. Myślę że w każdej gałęzi o której mówimy, każda z naszych firm miała moment załamania, że jest brak sprzedaży, czy to jest nowy produkt i nie wiadomo czy na to będzie rynek. My to mieliśmy 2 lata temu, gdzie zupełnie ta sprzedaż się odwróciła. Tak naprawdę masowy produkt nie jest dostarczany przez partnerów, one same fobię importują. Więc trzeba było takiej wiary w firmę i wskazanie nowej strategii, szukanie nowych branż i nowych produktów. Czyli odejście od standardowych gałęzi zbytu. Poszukanie czegoś nowego, żeby można było zaistnieć w czymś lepszym, czymś co nie jest masowe jest bardziej wyrafinowanym produktem. Ale potrzebne jest.. Trzeba to przetrwać, trzeba mieć środki żeby przetrzymać ten ciężki okres, i dalej konsekwentnie dążyć do rozwoju
- Mamy okres koniunktury, generalnie jest dobry moment, więcej się produkuje w Polsce, jest większa wydajność więc ja obserwuję że w mądrych organizacjach to jest czas właśnie teraz, kiedy jest przypływ środków, kiedy się dopinają budżety, teraz jest czas na innowację. Nie jest wtedy kiedy jest krach, zostajemy nagle bez środków, spada sprzedaż i teraz szukamy oszczędności, i ta oszczędność nie odbywa się przez innowację, tylko zwalniamy ludzi, organizacja się kurczy i tylko walczy o przetrwanie. To jest moment na to żeby popatrzeć, w momencie kiedy firmy mają pieniądze, co zrobić kiedy przyjdzie okres de koniunktury żeby być na to przygotowanym. Widzę że wiele firm bardzo optymistycznie buduje te budżety, sporo jest inwestycji, w takich organizacjach których się nie spodziewałem, są osoby o otwartej głowie które mówią że.. Byłem w Olsztyńskiej firmie która się zajmuję produkcją kruszywa, organizacja która ma wiele zapóźnień systemowych, w komputerach, ale jest księgowa która mówi że mają tak dobre wyniki finansowe, bo

wszystko się tak dobrze sprzedaje, na pół roku do przodu, że to jest dobry moment żeby wdrożyli zintegrowany system, bardzo dużo projektów jest prowadzonych równolegle, to jest świetne, bo potem przyjdzie moment że przestaniemy tyle sprzedawać, ale firma będzie na to przygotowana, nie będzie przyrostu zatrudnienia. Będą dobrze działające systemy, sprawnie. To jest dobry moment, dla budownictwa, dla wszystkich firm i kooperantów. Jak pan mówił o instalacjach sanitarnych to pomyślałem że jest dobrze... trzeba spojrzeć jak sprzedaż działa.

Gdybyście mieli jedną rzecz w swojej firmie zmienić to co by to było, jakąś innowację gdybyście mieli jedną wprowadzić to co byście zrobili?

- Ja bym zmienił sposób myślenia. Jednak, jeszcze w większości pracowników... bo pomimo tych zmian, bardzo szybkich, jeszcze panuje ta taka stagnacja, obawa.

Pani?

- Oczywiście, sposób myślenia. Bo pracownik który pracuje w jakimś dziale, głownie z klientem, on zupełnie inaczej myśli i pracuję niż księgowość. Księgowość jest zupełnie oderwana od tych wszystkich zagadnień. JA uważam że w mojej firmie to jest zupełnie co innego.

Co bardziej zapóźnione jest, księgowość?

- Tak, jest taka mało elastyczna. My staramy się tam robić wszystko z tym klientem, a księgowa mówi że „nie, bo mamy KRS stary". To klient się obrazi, bo jak to, byłem tu 5 lat i było ok. a tu raptem KRS mam 3 miesiące.. To jest z życia wzięte.
- Wszyscy muszą dążyć do tego samego celu.
- Pewnie jest bariera wieku o której pan mówił, tu bym się zgodziła wtedy. Współczesna księgowość to jest księgowość która ciągnie za sobą, pokazuje możliwości.. [gwar]

Co zmieniamy?

- JA bym zmienił podejście.. Nie podoba mi się podejście że jeżeli firma ma dobre podejście na rynku, radzi sobie, sprzedaje, to ogranicza się inwestycje w ludzi dlatego że skoro to działa to nie sensu inwestować. Jest taka niechęć. Wydaje się że mało inwestuje się w rozwój pracowników a to też jest takie.. nie wiem z czego wynika, patrzy się na to co pozyskaliśmy..

Panie Jarku?

- U mnie to chyba sposób myślenia, ale właśnie góry i trochę więcej odwagi, albo takiego ryzyka wejścia w nowe rzeczy.

Z jakiejś sumy przykładowej, powiedzmy 100, ile należałoby przeznaczyć na innowacje w 2008 roku z tych 100% środków. Ile z tego trzeba przeznaczyć na inwestycje w innowacje?

- Sporo.
- To jest dobry moment żeby 100% przeznaczyć, bo to się zwróci wielokrotnie. Jest taki moment że trzeba inwestować.
- Zależy jak na to spojrzymy.
- Akcjonariusze to się nie zgodzą, będą chcieli pieniążków.
- Można powiedzieć że faktycznie 100%, i to będzie rozwój pracownika, rozwój produktu, organizacja, usprawnienie procesów, zmiana narzędzi.
- Nowe auta dla zarządu [śmiech, gwar].
- Ale firma ma przecież koszty
- No nie, ale mówimy o zysku, to by było nie możliwe – „nie płacimy wam bo inwestujemy"

Ile trzeba wolnych środków przeznaczyć na inwestycje?

- Myślę że rzeczywiście całość.
- Zależy od statusu spółki. Spółka akcyjna to akcjonariusze to akcjonariusze nie pozwolą na to bo będą chcieli dywidendy. Ale jeżeli to są prywatni właściciele i są zabezpieczeni to moim zdaniem to jest taki moment że mogliby zainwestować całość wypracowanych środków, to jest taki kluczowy moment na rynku teraz. To są lata gdzie trzeba inwestować w rozwój, technologię.
- To jest taka reakcja zwrotna, im więcej zainwestujemy tym więcej otrzymamy.

Czy spotkali się państwo z pojęciem „klaster", czy nie? W jakim kontekście?

- Informatycznym. Zespół serwerów spiętych ze sobą gdzie pełna reduntacja zasobów, pada jeden to inny przejmuje funkcję. Zachowana jest ciągłość działania, systemy klastrowe.

Dziękuje państwu bardzo serdecznie za bardzo ciekawą dyskusję.

Warszawa 4.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Przedsiębiorczość jest pewnego rodzaju takim moim oczkiem w głowie. Jeszcze kiedyś jako nauczycielka zajmowałam się takim krzewieniem ,promowaniem przedsiębiorczości ,a teraz ostatnio moja pasja to chodzenie z kijkami jak ja to mowie czyli (..)
- Do 2004 roku byłem w stosunku służbowym czyli żołnierzem zawodowym. Po odejściu ze służby zająłem się problematyka zamówień publicznych. Znalazłem prace w firmie prywatnej ,produkcyjnej ,która w branży motoryzacyjnej ,która zajmuje się produkcją nadwozi samochodowych i ponieważ jest to olbrzymi rynek zamówień jeśli chodzi o zapotrzebowanie sektora użytkowego to firma widzi moją rolę tutaj jako osoby która przygotowuje oferty zamówień na rynek publiczny dodatkowo zajmuję się różnymi sprawami firmy min. Problematyką pozyskiwania funduszy na rozwój firmy. Firma jest w tej chwili w takiej fazie rozwojowej ,buduje nowy zakład ,reorganizuje się tworzy bazę taka do stworzenia nowych miejsc pracy od nowego roku ma się przenieść do nowej siedziby.
- Jestem księgową w firmie produkcyjnej. Produkujemy takie elementy oświetlenia do samochodów i takie części zapłonowe.
- Pracuję w usługach budowlanych.
- Jestem dyrektorem finansów zarządzających w firmie motoryzacyjnej ,generalnie mam takie stanowisko ze nie dosyć ze wszystkie pomysły muszę przynosić moim dyrektorom i przekonać ich do tych ze są dobre tak i czasami muszę również wykonywać ich pomysły i opiniować. Generalnie przyznam że w mojej firmie od kiedy ja jestem dyrektorem finansowym to przyznam że dużo pieniędzy wydaliśmy na oprogramowanie co się opłaca bo dzięki temu mamy my jako pracownicy lżejszą pracę czyli nam to bardzo ułatwiło ,a przyznam że oficjalne zdobycie pewnych programów jest kosztowne i czasami wymaga negocjacji którą trzeba poprowadzić.

Dziękuje bardzo. Mówi się, czasami pojawia się taka opinia że w Polsce się trudniej prowadzi firmę biznes niż w innych krajach Unii Europejskiej zwłaszcza tej starej Europy. Czy na podstawie waszych obserwacji, doświadczeń ta opinia jest zgodna z prawdą czy raczej nie?

- Ja uważam ze tak.

Dlaczego?

- No właśnie głównie żona prowadzi firmę przebywa prawie cały czas w Niemczech ja tutaj się tym zajmuję i dużo (...)) jest w Niemczech do załatwiania ,strony podatkowe też tam rozliczamy, jest po prostu wszystko dużo prostsze ,wszystko można przez internet zrobić. Nie trzeba jednak chodzić załatwiać sporu spraw.

Pod jakim względem jest wszystko prostsze?

- No właśnie pod względem załatwiania spraw tak jak mowie ,no teraz załatwiałem dla pracowników legitymacje Europejskie ubezpieczeniowe to musiałem tutaj chodzić do NSZU do funduszu zdrowia wszystko osobiście składać papiery natomiast to samo w Niemczech jest to od ręki załatwiane przez internet
- Kiedyś jechałem na saksy do Londynu i potrzebowałem otworzyć tam firmie . Pracowałem całkowicie na czarno nie maja żądnego zezwolenia. Trwało to tydzień czasu ,mało tego miałem też kontrolę służbową z urzędu skarbowego którą odbyłem w pubie. U nas to jest nie do pomyślenia. Wtedy te dwa zdania które powiedziałem.
- No ja myślę że można zaobserwować w ciągu kilku ostatnich lat duże zmiany i u nas ,bo jakkolwiek jeszcze parę lat temu to całą (załogę) finansową firmy trzeba było jeździć czy do oddziału do banku teraz jest to sprawa z za komputera załatwianą ,prawda? Natomiast no myślę że wiele jest jeszcze do ,żeby dorównać do zachodu to jeszcze jest wiele do zrobienia

W jakim zakresie?

- W takim że ...co jest do zrobienia? No właśnie załatwianie wielu spraw formalnych np. Dokumenty ,w mojej dziedzinie ,za dokumenty przetargowe no wymagania są takie że do każdej oferty trzeba dołączyć dokumenty takie zaświadczenia ZUSU z urzędu skarbowego (...) i tak dalej. Jest kilka tych dokumentów ale ich nie można pozyskać jakąś drogą elektroniczną tylko trzeba do tego urzędu pojechać ,odpowiednią opłatę tam wnieść
- Jeszcze w gotówce
- Nie niekoniecznie może być przelew ,ale fizycznie trzeba odebrać ten dokument prawda? Natomiast można by to było już inaczej zrobić. Po za tym uważam że zaświadczenie przedsiębiorcy że nie jest przestępcą biorąc udział w działalności publicznej przetargowej no trochę jest już archaizmem ,albo zaświadczenie o niekaralności (...) załączanie do powiedzmy oferty jest czymś takim trochę niepoważnym ,przetarg jest na .nie wiem 100 milionów i ktoś się odmawia ze przestępca złożył ofertę , no przecież może sobie zamawiający to potem zweryfikować i sprawdzić w końcu tych ofert nie ma tak wiele prawda bo tych konferentów wyeliminuje po przez różne kryteria dodatkowe. No a u nas jeszcze jest taki obowiązek dostarczania zaświadczenia o niekaralności istnieje.
- Mi się zdaję że też taką przeszkodą jest jeszcze brak spójnych i jednoznacznych przepisów i druga kwestia jest taka że jednak pewne przepisy ,które wpływają na działalność gospodarczą dosyć często się zmieniają

,a (...) mam na myśli przepisy które mają ułatwić firmie kupienie samochodu i to jest bardzo denerwujące dlatego ze po prostu ze nie można zaplanować na kilka lat powiedzmy z wyprzedzeniem pewnych (rób) finansowych które maja być dużymi ruchami finansowymi ze względu na to że nie ma do końca stabilności prawa ,czyli może bardzo szybko wejść ustawa która to zmieni praktycznie z roku na rok i to jest strasznie denerwujące

- akurat przy mojej branży jest to dużym utrudnieniem bo ja np. Nie mogę pewnych towarów oferować klientowi bo ja np. Nie wiem czy te prawo się zmieni za tydzień czy za 2 miesiące czy jest ustawa czeka na podpisanie ,jest podpisana i wydaje mi się ze u nas w kraju to jest największy mankament.
- Nie mam doświadczeń wobec podpowiedzi mogę powiedzieć tyle ,wczoraj zgłosiłam się do ZUSU z zapytaniem czy mam czyste konto i czy jeżeli coś tam to niech mi podadzą i wydadzą zaświadczenie no to mają na to 30 dni. Uważam że to jest bardzo dużo i wolała bym żeby to było na telefon ,choćby że dzisiaj dzwonie zamawiam a jutro...
- Ale jeszcze nie ma odpowiednich płatności ,czasami jak pani zapłaci to pojawiają się (...) to prawie po tygodniu czasu tak że to jeszcze jak pani się spóźni z płatnością i pani wpłaci za jakiś czas krótki (...) chce pani otrzymać te zaświadczenie to jeszcze i tak nie ma szans
- (...)
- Choćby 10 groszy
- Dokładnie
- To jest jedna rzecz a druga rzecz która mnie drażni dalej pewni już elektronicznym takim działanie już pewnie by tego nie było to ze po wielokroć trzeba przepisywać swoje dane ,że ileś razy podaje NIP ,ileś razy podaje adres ,ileś razy podaje nazwę firmy na tym samym formularzu który np. Składa się z 4 stron ,ja tego nie rozumiem. Uważam że wystarczy że podam ,ja bym oczekiwała ze wystarczy ze podam swój nip jeżeli firma jest w bazie to po prostu powinien od razu się generować ten dany formularz wniosek i wszystkie dane to naprawdę ułatwia życie ,a nie potem jeżeli to robie ręcznie okazuje się że się pomylę ,że pani mi powie w okienku że muszę to zmienić i przepisywanie tych danych takich typowych danych firmy to wydaje mi się że to jest cały czas taki przerost biurokracji.

Mówiąc o swojej firmie pan Andrzej powiedział moja firma jest w fazie rozwojowej. Co to znaczy rozwój? Zwłaszcza po doświadczeniach kiedy mówicie ze się rozwija interes teraz?

- Pytanie nie do mnie tak?
- Dla mnie rozwój to jest coś takiego że albo wprowadzam coś innowacyjnego czyli szukam czegoś co jest na rynku nowego ,co jest ,znaczy wydaje mi się że w dobie dzisiejszego szybkiego postępu technicznego to już jest raczej ciężko wymyślać coś takiego dziwnego żeby kogoś zaskoczyć. Wydaje mi się że na pewno gdzieś tam w świecie pewne rzeczy może takie same są ,ale dla mnie rozwój to jest po pierwsze coś innowacyjnego ewentualnie rozwój to ,że powiększam swoją firmę daje możliwość większego zatrudnienia ,po prostu rozwijam się dla siebie i z korzyścią dla innych czyli tez jak gdyby daje sposób i państwu bo moje podatki idą na rozwój państwa.
- Dla mnie rozwój tzn. Że wprowadzam nowe produkty ,że zmieniam te produkty. Rozwój tzn. dla mnie ze mam nowych klientów i rozszerza się baza nowych klientów i rozwój to też dla mnie przekształcenie własnościowe związane z tym ze z małej firmy przekształcam się w większą. I rozwój to również zastosowanie pewnego rodzaju technologi i technik które no pozwalają mi lepiej zarządzać lepiej gospodarować pieniędzmi ,ludźmi ,właśnie zatrudniać nowych ludzi.

Rozwój?

- Rozwój to dla mnie jako finansisty to jest na pewno zwiększenie obrotów. Zwiększenie obrotów wiąże się na pewno poniekąd z wprowadzeniem pewnych nowoczesnych technologii, no tak ja jestem mówiąc z (...) nowych technologii które ułatwią mi życie, ale również pozwolą ciąć koszta ,pewne koszty gdzie widzę że pieniądze uciekają. Pozwoli to zatrudnić pracowników którzy po prostu wypracują mi jeszcze większy obrót ,zarówno jak my w firmie zauważyliśmy ze opłaca się szkolenie dla pracowników dlatego że przywiązuje trochę pracownika do firmy ,a po za tym daje mu poczucie tego ze nie utknął w pewnym miejscu ,więc rozwój firmy to jest zarówno dla mnie wykorzystanie nowych technologi które są dostępne ,przeważnie są to technologie informatyczne ,nowe sposoby zarządzania ludźmi z osobami ludzkimi i na pewno inwestowanie w ludzi to świadczy o rozwoju firmy.

Jak powiem dynamika to jakie są pierwsze myśli które przychodzą wam?

- Wzrost.

Wzrost? Dynamika?.

- Więcej pracy.
- Zarządzaniem czasem.
- Lepsze zarządzanie w ogóle.

Dynamika? W kontekście biznesowym?.

- Szybkość.
- Pozyskiwanie, poszukiwanie nowych klientów, nowych rynku.
- Dział dofinansowania też.

W co inwestujecie w waszych firmach? Ważna jeszcze uwaga taka że mnie nie interesują żadne sprawy które są tajemnicą wasza handlową biznesową. Mówimy sobie ogólnie na podstawie doświadczeń ,czyli pod tym względem konkretnie ,ale też bez żadnych rzeczy które ,o których nie chcieli byście rozmawiać. Żadnej presji wywierać nie będę.

- No to tak jak ja już powiedziałam staram się inwestować w narzędzia które pomogą nam pracować w tym momencie są to wykorzystywanie nowych technologii, a druga sprawa jest to inwestowanie w ludzi.

Co znaczy inwestowanie w ludzi?

- Szkolenie ich próba zaoferowania im atrakcyjnego wypoczynku na mieniu tego że mają rodzinę ,próba tez powiem przywiązania ich do firmy różnymi pakietami socjalnymi. Nie zwiększamy generalnie wynagrodzenia ,natomiast staramy się pracownikom dać inny światopogląd ,pozwolić im wypocząć dobrze ,nauczyć się czegoś nowego ,żeby byli w miarę na bieżąco w tym co naokoło się dzieję.

W co inwestujecie?

- Inwestuję w wizerunek przez organizowanie pewnego rodzaju seminariów konferencji, to tyle z inwestycji.
- W bazę produkcyjna. To jest to na jakim etapie jesteśmy.
- Nowe maszyny po prostu żeby produkować inne produkty żeby wejść na rynek.
- W system wspomagania.

To znaczy?

- (Pomijając) tam ludzi których tutaj pani powiedziała. Programy komputerowe które ułatwiają prace ułatwiają ogląd i zarządzanie kosztami
- Szkolenie pracowników

Powiedzcie państwo czy dużo macie tych w branżach których pracujecie ,tych firmach odczuwacie że macie dużą konkurencję czy niezbyt dużą? Jak to jest? W każdym sektorze jest inaczej? Wczoraj np. Mieliśmy taką panią która w Polsce nie ma jeszcze konkurenta. Powiedzcie jak to jest właśnie w waszych firmach. Dużo macie konkurentów?

- Znaczy u mnie jest sporo konkurencji ale z racji tego jaką powiedzmy mamy pozycję my po prostu jeżeli nie dajemy rady na bieżąco z konkurencją u nas w kraju szukamy (konkurentów) zagranicą i generalnie mieliśmy takie dosyć nieciekawe okresy ,było bardzo ciężko nam cokolwiek sprzedać przy czym przetrzymaliśmy te odcinki dlatego ,że znaleźliśmy 3 konkurentów zagranica i do tej pory z nimi współpracujemy.

W Unii Europejskiej?

- W Unii Europejskiej znaczy 2 z Unii a 1 to kraj pretendujący do Unii Europejskiej. Było tak ciężko tu na rynku ,nie było po prostu mowy nawet żeby się przebić.

Konkurencja wygląda spora a konkurencja (...)?

- W mazowieckiej jest kilka firm szkoleniowych ,a to w czym moja firma zauważyła nisze i rozwija się. To są szkolenia (dabingowe) i to są szkolenia dofinansowane z Unii Europejskiej. To są takie dwa obszary które zagospodarujemy w swój indywidualny sposób. Dostosowując się do tego co jest.
- U mnie konkurencja jest ściśle rozpoznana i konkurencja jest postrzegana w różnych okresach może być różnie postrzegana bo akurat teraz jest taki okres na rynku na którym działamy ,że konkurencja się czasami uzupełnia nawet porozumiewa w pewnych sprawach bo jest tak duże zapotrzebowanie na rynku ,a szczególnie w okresie końca roku ,gdzie jest dużą podaż pieniądza publicznego ,że my po prostu nie wyrabiamy się z robotą ,więc czasami konkurent konkurentowi oddaje pewne tematy do zrobienia no i to jest takie właśnie w naszym pojęciu trochę względne pojecie ta konkurencja bo kiedy jesteśmy konkurentami to jesteśmy bo trzeba pozyskać klientów i sobie ich zabieramy a są takie okresy kiedy nie ma okoliczności zabierania konkurentów właśnie konkurentom.
- U mnie konkurencja to raczej tak zagranica Chińskie wyroby które sprowadzane są przez hurtownie.

Czyli w kraju nie ma pani bezpośrednich konkurentów?

- Tzn. Konkurencja jest właściwie produkcyjna raczej z tego co się orientuje to nie tak do końca ale z reguły żeby sprzedać ten nasz wyrób to tez jesteśmy na tyle że sprowadzają z zagranicy z Chin podobne produkty jak nasze i dlatego my tutaj mamy największy ból.
- My teoretycznie konkurencje to mamy ja mowie teoretycznie dlaczego?ponieważ ja pracuje dla firm z kapitałem zagranicznym która ma bardzo dobre referencje światowe. I dam taki przykład nie tak dawno bo chyba w ubiegłym roku był pożar w rafinerii w (...) i oddział firmy wystartował tam do remontu budowy tej rafinerii ,i oddział firmy w której pracuje ,nie nasza tylko oddział wystartował w tym przetargu i bez problemu pomimo ze nie miał najniższej ceny to wygrał i został zaproszony przez Orlen do odbudowy i remontu tych (Modrzejek). Tutaj znowu jak startujemy w takich tam na budowie jakiejś fabryki ewentualnie jakieś prace (...) no to mamy tą konkurencje. Bo tam jakiś park wybudować magazynowy no to mowie jest konkurencja .ale jeśli chodzi o jakieś takie specjalistyczne rzeczy to nie mamy konkurencji. Bo to mowie po prostu wchodzimy i nas biorą bo mamy że tak powiem czekamy na różne rzeczy które maja być robione w Polsce i to wiadomo że tam będziemy robić.
- W moim przypadku to trudno powiedzieć bo firma od niedawna istnieje ,ale wszystko zależy od w tym przypadku referencji od bardzo ciężko jest w Polsce znaleźć odpowiedniego pracownika o odpowiednich

kwalifikacjach ,jak robimy jakiś nabór z żoną to trzy czwarte ludzi uważa że zna niemiecki a się okazuje że na 10 osób jedna. Tak że to jest tragedia i trudno jest z pracownikami po prostu. Teraz robimy np. Robimy nabór do takich zakładów mięsnych w Niemczech do pracy i też jest ,chyba z 20 osobami rozmawiałem i żądne się nie zakwalifikowało bo się okazało że nikt nie zna niemieckiego a przed rozmowa mówiło ze zna to jest tak śmieszne.

Powiedzcie państwo tutaj pan Andrzej ciekawą rzecz wspominał , że czasami się z konkurentami współpracuje a czasami się walczy. Kiedy się współpracuje? Ktoś może ma jeszcze takich przypadek?

- Tak. Myślę współpraca pomiędzy szkoła amerykańską w Warszawie tzn. w Konstancinie z (Warbudem) min. To była taka spółka (...) Może Warbud w tamtym czasie był dla nas konkurentem.

Aha a co dała właśnie taka praca?

- Czyja wiem? Praktycznie na naszym rynku wtedy to wie pan nie wiele bo to było przed bankructwem tych większych firm tych z Kielc Piaseckiego min. Tam Budimiex to został wsiąknięty i to nic nie daje praktycznie to my musimy ta wziąć bo tak życzy sobie ten generalny wykonawca nie wykonawca ale inwestor i po prostu na sile musimy wziąć ta Polską firmę tak jak Warbud.

Współpracujemy z konkurencją czy walczymy? Pytam dlatego, że to zależy…

- Zależy od (...) znaczy ja mam konkurencje generalnie na rynku ale z racji pozycji jaka mam tak jakby powiedzieć w kraju znaczy osoby które zajmują się ta sama marka co ja mam no to nie maja żadnej konkurencji tak to ujmę.

A pojawił się też w czasie dyskusji taki wątek zmian prawda jak zapytałem na czym polega rozwój to tutaj pani powiedziała wprowadzam coś innowacyjnego ,ktoś powiedział przynoszę nowe pomysły i przekonuje ze są dobre. Co to znaczy ze firma jest innowacyjna? Gdy byśmy tak spróbowali znaleźć punkty po których poznajemy ze firma jest innowacyjna.

- Np. dla mnie innowacyjna firma to jest taka która wykorzystuje kilka kanałów informacyjnych.

W jakim sensie?

- W sensie ze nie jest to np. Ze informacja o firmie nie ogranicza się tylko do książki telefonicznej tylko posiada swoja stronę internetowa aktywnego e-maila czyli praktycznie posiada osobę którą zawsze odpowie na pytanie ewentualnie skieruje do osoby która posiada informacje ,e-maile np. Do osób kontaktowych działu handlowego i tym podobnych ,myślę że to jest taki pierwszy znak ze firma robi coś w kierunku rozwoju.

Po czym jeszcze poznajemy firmę innowacyjną?

- Jeżeli by się trzymać tej definicji która preferuje tutaj Polska agencja rozwoju przedsiębiorczości to firma innowacyjna w Polsce która tak de fakto zajmuje się taką działalnością manufakturalną nie ma żadnego elementu innowacyjności. No można wprowadzać np. Nowe technologie w sensie nowe materiały które do tej pory nie stosowano ale w tej definicji (parpu) jest coś takiego ze taki materiał musi być stosowany nie dłużej niż 3 ostatnie lata czyli jeżeli coś istnieje dłużej niż 3 lata to już niej jest innowacyjne to dotyczy maszyn materiałów i jakiś powiedzmy rozwiązań w kwestii zarządzania programów informatycznych. No wiec jeżeli trzymać się tej definicji to w ogóle trudno mówić o jakiejkolwiek innowacyjności .No co może innowacyjne? To trzeba by było mieć wujka który zna się na jakiejś technologii, który mi tam udostępni wyniki jakiegoś instytutu albo udostępni mi do prac badawczo rozwojowych w zakresie jak by uczestnictwa w tworzeniu nowych technologii materiałów i wtedy ja będę jako przedstawiciel przedsiębiorcy ,będę miał kontakt dopiero wtedy z innowacyjnością ,czyli w taki potocznym znaczeniu słowa to możemy to różnie rozumieć .Innowacyjność dla mnie było by wystarczającą definicja gdybym powiedział tak dzisiaj robie robotę w garażu a jutro wybuduje nową hale i już jest to produkcja w nowej hali jest to innowacyjność? No jest?
- Ale jest to rozwój bardziej.
- No jest rozwój.
- Pan tak jak tutaj (..) pierwszy punkt wykorzystuje kilka kanałów informacji no nie ma już firmy która by się liczyła na rynku i by z tego nie korzystała ,a jaka to jest innowacyjność? Bo firma która korzysta tylko z książki telefonicznej i z telefonu stacjonarnego no to jest w ogóle firma archaiczna to jest przeniesiona do muzeum techniki.
- Przepraszam ja muszę współpracować z mniejszymi firmami które po za tym że posiadają powiedzmy e-maila oni w ogóle go nie otwierają przez tydzień ,więc dlatego mówię ja uważam ,że to jest istotne bo ja muszę bo ja muszę z całą Polską rozmawiać i naprawdę mam takich współpracowników ,dilerów którzy przez tydzień potrafią nie otworzyć informacji żeby wystawić fakturę czy zaakceptowane są pewne rzeczy no to dla mnie to jest porażające.
- Jeśli będą otwierać co godzinne to to będzie innowacyjność?
- Nie oni po prostu mają dostali nowe narzędzie i oni go nie używają i to jest porażające.
- (...) właśnie prace badawcze rynku to jest dla mnie innowacyjność powiedzmy zarządzanie projektami to jest dla mnie innowacyjność , powiedzmy zarządzanie projektami wykorzystywanie określonych programów i nauczenie ludzi zarządzania projektami to tez jest dla mnie innowacyjność jeżeli to jest wdrażane i nie jest robione ręcznie.
- Na pewno jest to innowacyjne pod warunkiem że nie jest powszechnie stosowane.

- Nawet jeżeli jest powszechnie stosowane ,ale w tej firmie nie jest i ona coś wprowadza no o dla niej będzie to innowacja.
- Ja bym sobie życzył żeby taka była definicja wśród urzędników np. Tych którzy na to pieniądze przyznają.
- Rozumiem ze tutaj potrzeba jest..

Słuchajcie dwa takie jak by sposoby pojmowania innowacji ,jeden ten taki bardziej formalny to są kompletnie nowe technologie i produkty, wyniki prac naukowych ,co pan tam jeszcze wspomniał ,materiały. Czyli to jest ta (na) 3 lata.

- Wydaje się że tak z definicji tak jest.

(...) a drugi to jest taki bardziej potoczny kiedy jest to rodzaj rozwoju opartego na wynalazkach czy jak by to nazwać?

- Ale wynalazki to mam to rozumieć coś zupełnie nowego prawda? Coś czego.
- Czyli co współpraca załóżmy z jakąś tam Polską akademia nauk czy tam jakimś instytutem nauk technicznych.

No to byłoby w tym wypadku w tym takim pojmowaniu zakładającym że są to nowe rzeczy ,kompletnie nowe urządzenia nowe wynalazki nowe materiały to jest ten jeden sposób rozumienia innowacji a drugi o którym państwo mówią to jest taki że aktywnie korzysta się i adaptuje rzeczy które nie są może kompletnie nowe ale tworzą może nowa jakość...

- Pracy. Nową jakość pracy.
- Tylko to jest taka na własny użytek dla siebie z własnej inicjatywy działalność której państwo niestety nie wspiera w żaden sposób i to już mogę powiedzieć z mojej wiedzy pozyskanej ze stron internetowych od specjalistów takiej innowacyjności własnej która ma tylko dać własny rozwój ,impuls rozwoju tego państwo nie wspiera w żaden sposób. Kiedyś w poprzednich latach były takie programy to jest wpieranie konkurencyjności teraz się mówi wspieranie innowacyjności i konkurencyjność można by podciągnąć pod taka działalność tworzymy nowe miejsca pracy więc stajemy się bardziej konkurencyjni kupujemy nowe maszyny które nam usprawniają prace zmniejszają koszty ,stajemy się bardziej konkurencyjni teraz już o tym się nie mówi i na latach 2007-20013 spośród środków Unijnych nie mamy na konkurencyjność w ogóle wsparcia jako przedsiębiorcy jest wsparcie na innowacyjność w takim sensie że to właśnie będzie podaż tych nowych technologii stosowanych dłużej niż 3 lata.

Niech państwo wezmą sobie po 1 kartce i coś do rysowania czy do pisania. Spróbujcie szybciutko naszkicować takie zwierzę, które byłoby dobrym symbolem firmy innowacyjnej. Szybciutko. Nie mówimy. Chodzi o to żeby każdy z nas sam.I co mamy już?

- Nie mam pomysłu.
- A u mnie jest kameleon trochę blady. Innowacyjność kameleona ,ma taka cechę że potrafi przystosować do każdego podłoża na którym się pojawi potrafi zmienić kolor czyli z jednej strony się zamaskować ,a z drugiej na tym podłożu się odnaleźć. Czyli może sobie żerować i jest niewidoczny. Czyli zajmuje pewna nisze w której dobrze się czuje ,znudzi mu się ,przechodzi na inny teren. Tak sobie wymyśliłam. Dopasowuje się do sytuacji miejsca w którym się znajdzie.
- Ja (...) jaguara jest to szybkie zwierze. Zmienia swoje otoczenie wiec takie dość innowacyjne, jest dość mądre i jak na zwierzęta jest dość myślące.
- Dla mnie to pegaz bo nie dosyć ze koń i idzie sobie na tych 4 kopytach to jeszcze ma skrzydła i poleci w razi czego i odleci i jest to innowacyjność.
- Ja tak samo kameleon tylko że napisałam i to samo co pani mówiła dostosowanie do warunków szybkość ta zmienność uważam że to jest najbardziej odpowiednie.
- Ja bym takim zwierzęciem innowacyjnym ja bym tutaj określił człowieka. Człowiek ciągle czegoś szuka ciągle w jakiś sposób wzbogacać jakąś wiedzą korzystać z doświadczenia i to są pewne atrybuty które to zwierze posiada i może w ten sposób zmieniać otoczenie siebie tylko takie skojarzenie mi się nasuwa.
- Ja narysowałam węża z myślą o tym że na początku może być mało widoczny taki zwinięty ,wydawać się że nie wiadomo co z tego będzie ,a jak rozwinie te swoje praktyczne wymiary pokaże się w całej krasie i na dodatek jest szybko sprawny i elastyczny ma taki kształt ze pozwala się dopasować do różnych rzeczy wręcz niż który mi się kojarzy z innowacyjnością bo dla mnie innowacja to coś co może być zmienione o ułamek procenta i to już jest coś co zmienia postać rzeczy. Usłyszałam jakiś czas temu od (Brayana Treyse) że w ciągu 5 lat wszystkie produkty jakie istnieją zmieniają się o 80 % więc jeśli to prawda to po prostu jest to niebotyczna eksplozja.

A jak się mówi produkt innowacyjny? To pierwsze wasze myśli jakie są?

- Musi wprowadzić coś jakaś znaczna zauważona zmianę w moim życiu. Czyli musi mi to życie ułatwić.

Produkt innowacyjny?

- Coś czego jeszcze nie było na rynku.
- Też bardziej coś czego nie było na rynku
- Tak samo to co się pokazuję i zresztą i może innowacja ze może nawet wcześniej tego nie wiedziałam np. zmiana kolorów ,coś jest nowego.

- Dla mnie projekt innowacyjny to taki który może mieć ten sam kształt ,może mieć te same fizyczne właściwości a np. Jest wytworzony z materiału który jest tańszy i jest tam zachowana innowacja prawda? Jest to tajemnicą może wytwórcy a on na tym zyskał że zastosował innowacyjność. Bo taniej ,mniejsze koszty poniósł na wytworzenie ,a sprzedał po takiej samej po lepszej cenie. Czyli z punktu widzenia tak handlowego ale tak to można zrozumieć.

Produkt innowacyjny? Jak pada takie sformułowanie to z jakiego typu produktami mamy pierwsze skojarzenia? Co widzimy? Jaka kategoria produktów?

- To zależy chyba w jakiej dziedzinie bo chyba najbardziej odczuwamy tą innowacyjność w domu ,najbliższego otoczenia ,czyli najbardziej to co nas otacza czyli albo dom albo środowisko w którym pracujemy , czyli jeżeli innowacja będzie dotyczyła naszego zakładu pracy to tez będzie to jakiś zamknięty krąg ale chyba najbardziej będzie to odczuwalne to co się miedzy nas dzieje w takim (ścisłym) gronie rodzinnym.
- Dla mnie będzie to program komputerowy
- Dla mnie wykorzystanie kanałów do komunikacji jednak.
- Dla mnie to są dwie ścieżki jedna to to że są maszyny i jakieś procesy technologiczne ,które są ulepszane ,drugie (...)innowacyjne to znaczy lepiej podane efektywniej poddane czyli np. (berlik).

Opowiedzcie czy miejsca w których pracowaliście ,z jakimi innowacjami się zetknęli mając na myśli ta innowacje również szeroką nie tylko ten taki bardzo wąski sposób ,ale również ten szerszy.

- W mojej firmie innowacją w takim szerokim pojęciu było wprowadzenie ISO np. Wprowadzenia pewnych procedur do których należało się dostosować ale jednocześnie one wymuszały pewne działania ,a nawet na etapie wprowadzania uświadomiły ,że pewne procedury należy stosować. Bo one coś usprawniają one coś regulują ,w tym sensie wprowadzenie ich można powiedzieć wprowadzenie ISO w mojej firmie było czymś innowacyjnym

(..)o co?Jakiego rodzaju aktywność? Bo to czasem..

- Zarządzanie no firmą w ogóle ,sprowadzało się do tego że została określona struktura firmy ,zadania firmy ,kompetencje osób ,obowiązki ,odpowiedzialność osób ISO 9001 na 2000 norma zarządzania jakością.

Innowacje w firmach. Opowiadajcie.

- W mojej branży to np. (...) w mojej firmie zastosowanie gier strategicznych ,różnego rodzaju (...) to było dla mnie innowacją.

Dlaczego niech pani powie.

- Dlatego, że one łatwiej przećwiczenie rożnego rodzaju umiejętności i dawały takie żywe doświadczenie w stosunku do innych metod szkoleniowych.

Czy łatwo było te rzeczy prowadzić?

- Wymagało to pewnego takiego przestawienia się mentalnego aczkolwiek samo słowo gra strategiczna czy gra jest dobrze przyjmowane i generalnie ludzie lubią grać ,no są wyjątki ze nie wchodzą w różnego rodzaju gry. Natomiast jeżeli chodzi o pozyskanie licencjonowanych gier no to to jest po prostu pewnego rodzaju bariera związana z zakupem takich licencjonowanych gier.
- U mnie mowie ze swojego punktu widzenia jako finansisty innowacją uzyskanie podpisu elektronicznego ,zarządzanie własnymi pieniędzmi mam na myśli tutaj nie tylko robienie przelewu elektronicznie ale bardzo mocną (ingerencję) łącznie z robieniem lokat szybkich dynamicznych różnych takich rzeczy co pozwoliło mi ,firmie osiągnąć zyski (...) że pieniądz nie leżał i czekał i również to się wiąże z tymi moimi (...) zagranicznymi i że ja bardzo dużo pieniędzy i czasu oszczędziłam na tym że wykorzystałam wszystkie możliwe kanały jako klient korporacyjny żeby zarządzać pieniędzmi ,łącznie z możliwością dostania długo terminowego kredytu bez konieczności dawania jakiś tych stosów dokumentów ,ale mówię to wynikło z tego jak by kilka lat wcześniej już pracowaliśmy w tym banku i bank nas darzył pewnym zaufaniem i udało się wypracować taką sytuacje że akurat takie miałam możliwości i je wykorzystałam.

Co jeszcze? Z jakimi innowacjami zetknęliście się w swojej praktyce?

- Znaczy u mnie wprowadzenie tzw. Kuponów żywnościowych ,bardzo fajna rzecz ,można sobie rozliczyć od podatku ,pracownik nie mógł na tym kupować alkoholu tak że jest to istotne i bardzo się to sprawdziło.

Innowacje?

- U mnie innowacje właściwie w firmie to jest taki nowy produkt do (...) inaczej działał ,robienie takich silników do łódek takich ,nie tylko łódek ,do różnego sprzętu rehabilitacyjnego ,tak że pewne prace były poczynione one były praktycznie wykonane z tym że no fazy takiej seryjnej produkcji jeszcze nie ma dlatego ze cały czas pewne niedociągnięcia są jesteśmy jednak na rynku bardzo świeży i jeszcze oprócz tego szukamy takich dobrych materiałów z którymi mogli byśmy kontynuować to bo jednak zrobienia silnika do sprzętu rehabilitacyjnego wymaga takiego materiału lekkiego żeby ten kto się porusza miał możliwość nie wiem (...) nie siłowego a zarazem ,no żeby to było po prostu praktyczne. Na rynkach jest dużo lepszych ,jest wiele takich produktów ,a my właśnie walczymy z tym żeby obniżyć koszty cały czas brakuje tez pieniędzy na tą

innowacje .ona jest jak by ciągle w takiej fazie rozwoju ale zarazem brak pieniędzy powoduje takie zatrzymanie tego żebyśmy weszli a rynek bardziej szeroko chociaż pomysły są.

- No u nas też to była taka innowacja taka bardziej dla mnie jak by to była moja druga praca tzw. Raz do roku wyjazd osób z firmy i to się mówi od sprzątaczki do prezesa raz w roku.

Integracja?

- Tak. Ale to naprawdę się przekłada to, że już po prostu osoby nie czują barier ,że prezes jak jest taką osobą za szkiełkiem że generalnie mamy okazję się wtedy zobaczyć bo jak jesteśmy rozsiani po całej Polsce i to pomaga ,nawet jak ktoś zrobi jakieś głupstwo lub czegoś się nie dopatrzy to jest łatwiej do kogoś przepraszam Cię no słuchaj tu jest źle to szybko to załatwimy ,naprawdę relację między ludźmi potrafią bardzo zmienić atmosferę w pracy ,więc to co ja wcześniej powiedziałam ,że u nas staramy się inwestować w ludzi bo nie jesteśmy w stanie finansowo zapewnić im bardzo dobrej powiedzmy pozycji żeby czuli się tak mocno usatysfakcjonowani ,natomiast dzięki tym zabiegom jakie były szkolenia troszeczkę zmiana organizacji pracy np. Że nie ma już konieczności podpisywania list obecności i wyjazdy integracyjne pomogły.

Z jakimi innowacjami żeście się jeszcze zetknęli?

- Wprowadzenie (...)systemów komputerowych do zarządzania nie tam jakiś księgowych płacowych itp.
- Księgowe programy tez bardzo ważne.
- Takich zintegrowanych.
- Tak. Tylko po prostu zintegrowanych z programami księgowymi ,pozwalające przerzucać tam do (Excela) jak to wszystko można zobaczyć w tym samym programie.

Co dzięki temu uzyskaliście?

- Lepszą kontrolę kosztu.
- *W jaki sposób?*
- Kontrolę budżetu tzw.

Co jeszcze?

- W swojej branży powiem ,że ważne jest też indywidualny coaching dla konkretnych osób np. Członków zarządu dla osób kluczowych ,jeżeli chodzi właśnie o nowe spojrzenie na swój charakter pracy na swój na swoje stanowisko na to co się w firmie dzieję ,i tutaj właśnie to jest też ta innowacyjność ,że praca z ,taka indywidualna nie tylko na szkoleniach ale właśnie w cztery oczy.

Patrzcie państwo, że tutaj tak to rozwinie innowacji w kontekście różnych firm różnych branż obejmuję różne rzeczy ,bo mamy tutaj tak. Ogólne zarządzanie firmą, zmiany w systemach zarządzania, procedurach, które funkcjonują w firmie. Mamy w zakresie zarządzania finansowego ,mamy innowacje w zakresie zarządzania ludźmi ,no i mamy produkty innowacyjne. O produktach może jeszcze ktoś by coś poopowiadał ,pani by może powiedziała jak to z tymi silnikami jest?

- No właśnie jeżeli chodzi o te silniki to jesteśmy ,na razie działamy.

Skąd się w ogóle wzięły te silniki?

- Silniki to już ,prezes że tak powiem sobie wymyślił ,miał do tego ,oprócz tego że miał pomysł ,konstruktorów którzy opracowali całość oczywiście całe te papiery ,ja tak powiem jak by z zewnątrz co ja widzę jako laik ,no więc miał ludzi że tak powiem od strony technicznej się do tego przyłożyli ,oczywiście też jeszcze do tego na pewno zasięgał jeszcze dużo porad albo dowiadywał się co jest na rynku ,z czego to jest zbudowane to takie powiedzmy jak gdyby wywiad gospodarczy zobaczyć co np. Przecież to nie jest taka innowacja że te silniki tych silników nie ma nigdzie na rynku ,tylko są w innych krajach więc to co jest (sprowadzane) do nas tak gdyby jak by podglądanie i jak gdyby takim własnym domowym można powiedzieć bo przecież jak się robi w firmie gdzie są ograniczone jakieś fundusze ,no to na tej zasadzie metodą prób i błędów coś wyszło ,coś się zepsuło ,coś się nie udało czy trzeba jeszcze raz ,trzeba wrócić oczywiście też dużo rad ,na pewno miał takich znajomych którzy mu doradzali ,którzy mu jak gdyby mówili kto co robi źle albo np. Trzeba tak spróbować może akurat wyjdzie lepiej. Tak że na pewno to jest na tej zasadzie że nie tylko sam pomysł ale jeszcze sztab ludzi którzy do tego się przykładają ,a kwestia finansowa na pewno ogrywa dużą rolę i też jak gdyby przyłączenie, znalezienie ludzi którzy by to wykonali na skale masową , póki co nie możemy tak tego uczynić no bo co? Po prostu trzeba mieć do tego jeszcze kasę.

Skąd się biorą w firmie takie różne pomysły na innowacje? Co jest takim czynnikiem stymulującym innowacje?

- Na pewno może być prezes takim takim czynnikiem.
- Rozwój.
- Przede wszystkim kasa najważniejsza.
- Dzisiaj to bym powiedział chęć pozyskania środków ,bo to jest taki teraz bodziec no w (inwestujcie) innowacyjność ,bo są na to pieniądze. Poszukujcie teraz innowacyjnych tematów to otrzymacie pomoc. O to jest uważam dzisiaj takim dużym czynnikiem, takim makro czynnikiem bo te czynniki mogą być takie od środka od dołu ,ale też są te zewnętrzne prawda i tych zewnętrznych dzisiaj np. Dla mojej firmy jest to co wymyślić innowacyjnego w manufakturze żeby uzyskać pomoc państwa.

Konkurencja powiedział pan panie Grzegorzu.

- Załóżmy moja firma nie ma szans bo jest kapitał spoza Europy ,nie ma szans na żadną dopłatę z Unii Europejskiej no to po prostu konkurencja tego wymaga.

W jakim sensie?

- W jakim sensie? No porostu w kwestii do tych zamówień do tych przetargów to trzeba mieć jakąś niska cenę a to najłatwiej jest że tak powiem obliczyć i później pilnować tego żeby był zysk ,no bo po co dokładać? Bo w budownictwie nie tylko liczy się kontrakt główny gdzie można robić po cenie ,a zarobić na tzw. Obrotach dodatkowych.

Co jest takim czynnikiem? Zarząd, członkowie zarządu, chęć pozyskania finansów, konkurencja? Dążenie do obniżenia ceny.

- Sprostanie oczekiwaniom klientów, którzy oczekują pewnych zmian ,którzy oczekują, że te produkty, usługi będą po prostu bardziej nowoczesne i w związku z tym trzeba się dopasować do rynku.

Co jeszcze jest taką matka wynalazku innowacji?

- Ja myślę że lenistwo.

Czyje lenistwo?

- Pracowników.(...) ktoś negocjacji z zarządem w tym momencie. Bo jeżeli ja przedstawię sytuacje w której powiem że jeżeli zainwestujemy tyle pieniędzy ,a dzięki temu firma i będzie miała to powiedzmy jeszcze wymiar finansowy który można mniej więcej określić no to już warto. Ja jako pracownik wychodzę na osobę aktywna ,która nie jest bierna ,przedstawia pomysł ,sposób realizacji ,a decyzja tak i tak zawsze należy do zarządu. Natomiast w tym momencie pracownik potrafi się wykazać inicjatywą ,a że jeszcze dodatkowo ten pracownik nad tym pracował no to będzie najszczęśliwszy ,po prostu będzie miał trochę więcej czasu powiedzmy na inne rzeczy ,tylko trzeba wynegocjować.

Wie pani osoba aktywna pracownik wykazuje się inicjatywą. Czy jest firma w których pracowaliście czy pracujecie taka potrzeba taki duch aktywności?

- (...)
- To jest dość istotny element ,po za szefem który ma otwarty umysł ,inna sprawa jak szef jest tzw. Pasjonatem no bo to chyba pani ma troszeczkę takiego szefa ,natomiast ja mam szefa i zarząd tatki ,dobrze chcecie czegoś ale udowodnij mi ,że to jest potrzebne i ,że ja z tego będę miał korzyść albo cała firma. No mowie cały proces musi być inicjatywa oddanej osoby musi być poparta jakimiś faktami ,dokumentami no i trzeba to jeszcze zaprezentować ,i pokazać dwie trzy alternatywy jak to zrealizować.
- W naszej firmie istnieje tzw. Polityka motywowania do kreatywności ,bo jeżeli zarząd widzi że i stosuje taką politykę no jeżeli coś wymyślisz dobrego ,co przyniesie korzyść firmie to my Cię tutaj widzimy i premiujemy w jakiś sposób ,to jest to pewien wyraz polityki motywowania.

Czy w pana firmie jest właśnie taki rodzaj polityki?

- Myślę ,że ja kreuje taka politykę ,poszukuje nowych metod zarządzania np. Przedstawiam to zarządowi jako pewien sposób dojścia do korzystniejszych (...) rozwiązań. Jest to przyjmowane najczęściej z aprobatą zawsze daje (...) pieniądze. Drożenie zwykle tego wiąże się z jakimiś wydatkami a wtedy jest ważenie co jest wtedy ważniejsze ,zarząd mówi nam ,z tym poczekajmy jeszcze .bo tu mamy ważniejsze sprawy ,a tak czasami to czekanie to się odkłada.
- Trzeba się wtedy przypominać. Szczególnie jak księgowa powie ,że jest dobry moment.

Co właśnie składa się na taką atmosferę w firmie, atmosferę innowacyjności? Powiedzieliśmy brakuje pieniędzy na innowacje.

- Trzeba je znaleźć.

W jaki sposób?

- Różne formy kredytowania są dostępne w zależności od tego no jaka jest sytuacja firmy ,jaki produkt ma ,jak branża stoi ,można pozyskać pieniądze tylko kwestia jest czy aż tak wygórowana kwotę jaką sobie zażyczymy na początku ,czy ktoś nas sprowadzi na ziemię ,natomiast trzeba odbyć parę rozmów ,po prostu trzeba (wysądować) rynek.

A u pani w firmie skąd się pieniądze wzięły?

- Z kredytu. I przyznaję, że myśmy już dwu krotnie zmieniali bank, czyli kredyt najpierw w jednym banku spłacony później w drugim ,trafiliśmy na trzeci bank ,który nam na tyle fajne warunki, przyjemne, nie są to jakieś tam, ale do zaakceptowania warunki, że powtórzyliśmy ten kredyt mimo, że byli byśmy się już w stanie sami finansować, ale tylko dlatego że te inne technologie inwestowania pieniędzy mamy tak zaawansowane i są dla nas w miarę tanie bo jest to wzięta taka opłata ogólno rentowa to stwierdziliśmy że nawet ten kredyt nam się opłaca wziąć na dotychczasowych warunkach.

Skąd się biorą pieniądze na innowacje? Wprowadzenie komputerów do zarządzania.

- To trzeba było na nie zarobić.

Z tzw. Środków własnych firm.
- Tak

Silniki z własnych pieniędzy?
- Tak. Na ile można było ,tylko z kredytem u nas jest właśnie ciężko. Unijne pieniądze , no można było by się jeszcze do tego jakoś przymierzyć ,ale na razie żeśmy stanęli na tym etapie.
- Jak do tej pory to wszystko prywatne ,jest działka (kumulowania) pieniędzy ,środków na inwestycję ,na duże inwestycje i w związku z tym korzystaliśmy z dofinansowania już na takiej ,doskonaliliśmy właśnie ISO. Po wprowadzeniu po roku okazało się że firma już się przekształciła ,pewne procedury się zmieniły i trzeba było dostosować ISO do rzeczywistości ,że tak powiem ,albo ta rzeczywistość w ISO inaczej opisać. I spróbowaliśmy pozyskać środki z takiego programu który trzy lata temu umożliwiał uzyskanie środków ,wypełniliśmy tyle wniosków i kwitów żeby pozyskać to tam powiedzmy 5 tys. zł. Ile by należało wypełnić prawda chcąc uzyskać 5 mln. Prawda? Ale żeśmy uzyskali i że ścieżkę mamy przetartą. To jest takie ciekawe doświadczenie ,no właśnie też stąd pieniądze były na (...) To był program SPO .dofinansowanie, doskonalenie systemu zarządzania ,tak się nazywał nasz ten tytuł, a to było jak RO się nazywało, sektorowy system operacyjny, wzrost konkurencyjności i tam oddział taki był szkolenia.

Pani?
- Środki własne.

Jakie są jeszcze bariery? Mówiliśmy sobie o pieniądzach. Jakie są jeszcze bariery zmian, bariery innowacji?
- Nie chęć do zmian. Po prostu zmiany jeśli prowadzą do tego ,że trzeba jakąś czynność wykonać , są nie chętnie przyjmowane.
- Jeszcze czasami można się zastanowić, że innowacja to oczywiście jakieś koszty i trzeba zorientować się na rynku jakie to są koszty u nas ,a jakie zagranicą? I może się okazać, że możemy sprowadzić z zagranicy po prostu tańszy produkt, a nie koniecznie inwestować tutaj u nas w innowację i to też jest taka dosyć dużą bariera.

(Lęk) przed zmianom pan powiedział, skąd się bierze lęk zmian?
- Ja myślę że to jest z poprzednich czasów i mentalności troszeczkę. Ja sama byłam tak wychowywana że np. W szkole się nie wychylać ,czyli generalnie jeszcze ja odczuwam to ,że indywidualizm był jakoś tak tępiony w sensie dławiony ,to jest moje poczucie , państwo mogą mieć zupełnie inne. Natomiast przełamanie się do tego żeby no powiem tak ,osobie starszej ,która jest szefem udowodnić na liczbach dosłownie przeliczając ,że to się opłaca prze ze mnie było dla mnie bardzo trudne ,a druga sprawa czy ja dam rade to wszystko opanować i zarządzać tym na bieżąco ,więc wyjście z takiego marazmu , z takiej postawy żeby siedzieć cicho jest ciężkie.

Czy Polacy są w ogóle waszym zdaniem na podstawie waszych obserwacji takim społeczeństwem, takim narodem który ma skłonność do innowacji czy tez raczej zachowawczej?
- Nie.
- Nie.
- Jest takie powiedzenie Polak potrafi.
- No tak.
- Jak ma nóż na gardle to potrafi.
- Ja powiem tak. Każdy Polak by chciał żeby zmiany szybko następowały tylko żeby jego to nie dotyczyły.
- Tak kategorycznie pan powiedział ze Polak raczej nie jest innowacyjny. Dlaczego?
- No tak. Weźmy pod uwagę coś takiego jak telefony komórkowe czy tutaj co mówiła Mariola o komputerach. Komputer mamy ale co z tego? My ten komputer mamy ,ale znam załóżmy z opowiadań taką firmę gdzie jest adres mailowy ,jest to dość poważna firma i oni tam bardzo rzadko zaglądają tam do tego maila , ta firma jest w Warszawie żeby było weselej tylko nie jest gdzieś tam ,a druga z firm niedługo będzie wchodzić na giełdę Warfama się nazywa i też będzie wchodzić na giełdę i tam też jest problem z komputerami to tak a propos motoryzacji bo tutaj panie chyba we dwie pracują. A z tymi telefonami komórkowymi no to widać jest (...) którzy mają telefony komórkowe owszem odbiorą i to już jest sukces ,ale żeby już odczytały smsa to już jest w ogóle makabra.
- Gorzej ,,ja znam szefów którzy mają takie telefony super ,a oni nie potrafią przeglądarki internetowej włączyć.
- Ale to nie musi nie? No mowie.
- Nie. Właśnie o to chodzi że czasami jest moment na sprawdzenie pewnej informacji ,która jest istotna przy rozmowach.
- No to m laptopa no to jest najmniejszy problem.
- Jeszcze jest ważne szkolenie pracowników żeby wzrosła ich świadomość ,że ten komputer nie stoi do tego żeby stał i się kurzył ,tylko to jest po prostu narzędzie które trzeba umieć wykorzystywać. I dlatego uważam że np. Kursy komputerowe ,ode mnie kilku pracowników pojechało na szczeblu majstra pojechało na kurs komputerowy, tylko po to żeby oni tego komputera się nie bali ,żeby oni wiedzieli jak włączyć, jak tą pocztę

sprawdzić i jeszcze przyznam że potem były wyznaczone osoby, sekretarki które miały raz na miesiąc wpaść porozmawiać ,pokazać komputer. Zadziałało to, no niestety ludzi trzeba mocno przekonywać ,że dostają pewne narzędzia i muszą umieć je wykorzystywać.

Czy są Polacy innowacyjni?

- W ogóle Polacy czy jacyś Polacy?

Jak pani widzi ten temat?

- Ja mam do czynienia z ludzi którzy poszukują znajdują są chętni.
- To już z tymi aktywnymi.
- Koniec no, natomiast jeżeli ktoś nie szuka no to jest w oporze i czasami widać na szkoleniach jak chodzi i wali głową w mur.

A co widać?

- No ,że tego się nie da, że tego nie możemy, tego nie zechcą nasi klienci ,no różne są takie argumenty.

Skąd one się biorą u państwa?

- No właśnie myślę ze biorą się z tego, że taka osoba w grupach widzi swoja prace zawodową i swoje podejście do klientów w określony sposób i jest to sposób sprawdzony sposób znany i ma wrażenie , ponieważ nie zna tego sposobu to znaczy że jest nie do zaakceptowania, nie jest jakiś do przyjęcia, tak sądzę.
- **Przyszłość ,a z patentami się zetknęliście? Mieliście kiedyś do czynienia z jakimiś patentami? Patentowaliście jakieś produkty, a (parkami) innowacyjnymi są w Polsce takie tworzone.**
- Nie.

A jak sądzicie jaka jest w ogóle przyszłość w Polsce i gospodarce? Polsce przedsiębiorstwa?

- Ja bym powiedział ,że kiepsko bo jeżeli się inwestuje w naukę to nadal będą dla nas tak jak tutaj były wymieniane te kupony dla pracowników czy wyjazdy integracyjne jako rzeczy innowacyjne. Kupony dla pracowników tam te obiadowe czy te lanczowe to był problem już ja pamiętam w księgowości i chyba te dwie panie tez tu ,że tak powiem pamiętają to już było po (..) jak już pierwsze problemy były z kuponami lanczowymi? I jaka to jest innowacyjność jak minęło 20 lat? No to co to za innowacyjność?
- Jeżeli chodzi o innowacje to rzeczywiście rozwój to tylko i wyłącznie dofinansowanie tych instytucji które przynoszą nam, przecież mamy tyle mądrych ludzi w instytutach pracujących którzy borykają.
- Mieliśmy bo wyjeżdżają.
- I wydaje mi się że tu jest nasz problem w Polsce.
- Jeszcze mówiąc o barierach to pewne rozdzielenie tego świata nauki, biznesu i jedna i druga strona patrzy tak wydaje mi się nie ufnie i nie ma, ja np. Kiedy zaangażuję profesorów dla mnie są to teoretycy którzy bardzo często się nie sprawdzają w szkoleniach gdzie trzeba kształcić umiejętności, tak bym to przeniosła na te swoje produkty i w związku z tym też słyszę np. Szkolenie (idabingowe) ,profesor po prostu chce dać wykłady swoje i go nie obchodzi czy tam są ćwiczenia czy tam są zadania czy tam są jakieś (kejsy) ,po prostu niech leci tak jak leci i ta nie ufność ,a z drugiej strony jest tytuł naukowy ,który powoduje że on jest wielki pan profesor i on nie chce się zmieniać bo on to masz zrobione w określony sposób ,pewną pracę wykonał i jak się poprosi żeby on to zrobił inaczej to on mówi ,że jego to nie interesuje.
- Trzeba innego profesora.
- Skostniały profesor ,młody profesor nie będzie chciał się bawić w naukę no bo po co? Ja mowie to na swoim przykładzie ,my wynajmujemy pomieszczenia w instytucie elektroniki przy ul. Długiej, kiedyś to był instytut elektroniki ,oni w tym roku połączyli się z instytutem radiotechnicznym z Ratuszowej. I jest to jedna teraz, jedna firma. Łączyli się w ogóle patrząc to ja takie oczy robiłem bo łączyli się 2 lata pomijając ile lat się przymierzali do tego ,no byłem zszokowany tym.
- Długością? Tak?
- Szybkością ogólnie i patrzę na..
- To (nowoczesne) dziedziny tu elektronika..
- I patrzę teraz na tych ,że tak powiem panów którzy tam pracują tych magistrów, inżynierów, docentów, doktorów w tym instytucie którzy się tam jakimiś badaniami naukowymi zajmują. To są już dziadki. Tam nie ma młodej kadry bo do tego instytutu to nikt nie przyjdzie. Ten instytut musi dorabiać wynajmowaniem powierzchni biurowych ,magazynowych itp. Rzeczy ,żeby zarobić na siebie. I w związku z tym kto przyjdzie do pracy za jakieś marne pieniądze skoro skończył te studia i on pójdzie do firmy (chektanterskiej) pod tytułem „praca dla inżynierów" czy tam innych i on tam znajdzie lepszą prace ,może nie tyle lepszą prace co lepsze warunki finansowe.
- Znaczy ja przyzna ,że ja mam doświadczenia tak z grona rodzinnego i przyjaciół ,bo większość moich przyjaciół jest właśnie tzw. Młodymi naukowcami którzy są już po doktoratach i sytuacja wygląda w ten sposób ,że świat biznesu interesuje się młodymi naukowcami w momencie jak szuka kogoś do pracy ,i oni faktycznie bardzo najzdolniejszych ludzi ,nie wiem jak oni dostają informację ,nie wiem czy chodzą i spisują wyniki egzaminów w trakcie studiów doktoranckich, wyłapują wszystkich ludzi. Oni momentalnie dostają stypendium, zero papierków ,wyjeżdżają zagranice a zagranicą sytuacja wygląda tak ,jadą na pół roku na projekt i oni tak mówią budżet masz taki ,szok co zrobić z tym budżetem? Zadanie jest takie ,takie i takie albo na początku pracuje się w zespole i zespół ma zrobić jakąś rzecz albo napisać program który ma działać ,ale

przychodzi konsultant z zewnątrz od firmy która prosi uczelnie i daje na to te pieniądze żeby zrobić program. U nas w Polsce (...) wrócił ,wygląda to w ten sposób ,zgłosiła się firma ze chce dany konkretny projekt zrobić ,żeby zaproponować im biznes plan jak to wygląda czy oni będą to finansować czy nie. Sytuacja wygląda tak ,że 2 lata leży projekt. Co zrobiła ta firma? Zgłosiła się na uczelni w Szkocji ,w ciągu 3 miesięcy dostała plan budżetowy zaakceptowała po czym kazała ściągnąć tego Polaka który tu był w Polsce ,żeby dostał tam etat w Szkocji za który oni płacą i tam to w ciągu pół roku zrobią. I on ma doktorantów przeszkolonych ,on ma pieniądze a firma ma nowy produkt innowacyjny tylko on jest zarejestrowany w Szkocji, Anglii ,a nie w Polsce.

- Ze względu na?
- Ze względu na jakieś niesamowite procedury ,które pozwalały by biznesowi zainwestować by w produkty innowacyjne, wykorzystać studentów którzy są ,oni naprawdę nie chcą robić niczego. np. Te programy które są jakieś tam urządzenia satelitarne , co Polskie uczelnie tam zrobiły w kooperacji ,one to robią bo mają ludzi zdolnych tylko problem polega na tym, że pieniądze na to daje uczelnia ze Stanów, żeby tu w Polsce zrobili jakiś element większego projektu tak samo NASA to co ona jakieś elementy dzieli ,wie że ten dział jest tutaj, młody profesor który jest osobą bardzo energiczną to ona się z nim kontaktuję, zaprasza go na konferencję nawiązuje kontakt i mówi słuchaj zrób mi taki projekt. Ten człowiek robi projekt, studenci nie dostają ani grosza ,ale maja fajna prace i w telewizji o nich powiedzą. Natomiast ten profesor już ma konkretne pieniądze, a czy on będzie chciał tu zostać w Polsce czy wyjedzie to tylko zależy od jego mentalności.
- Ten jeden to zostanie.
- Jeden zostanie tak bo będzie miał rodzinę
- Bo już ma przetarty szlak jak nie jeden reżyser który tam zdobył Oskara i już o niego się tłuką. I to samo może być z tym profesorem jednym, bo jego złapali bo on wyjechał tam w ramach wymiany uczelnianej na pół roku czy na rok do Stanów tam gdzieś i na tej zasadzie go złapali i zlecają mu te rzeczy.
- No tak .ale to nie idzie na nasze konto jako Polski i to jest żenujące, marnujemy najlepszych informatyków, najlepszych analityków i co z tego skoro oni wygrywają konkursy, nim ten konkurs się skończy to oni maja tyle propozycji ,że to wszystko się rozchodzi po skończeniu studiów.
- Piłkarzy też mamy dobrych jak mawiał Ben Haker,i co z tego? Tylko brak nam boisk.
- Tak samo jest na uczelniach, że dopóki świat biznesu nie będzie w jakiś normalnych powiedzmy ramach , nie będzie mógł inwestować , zlecać konkretnych projektów ,trudno może ten projekt nie wyjdzie. To spróbuje za rok następna ekipa która będzie. I w tym momencie uczelnie miały by realne pieniądze na zrobienie tego projektu i generalnie nie wiem lepiej wyposażone sale by były, no już nie chce mówić co się dzieję na Polskich uczelniach ,że połowę programów antywirusowych jest po prostu pirackich tzn. One nie do końca są pirackie bo nasi studenci wymyślili rzecz bardzo mądrą, kupują tzw. programy wstępne robią (becapy) i legalnie mają bo kupili 50 czasopism z programem robiącym (becapy). No to (becap) dostali za darmo księgowa musiała iść i kupić 50 programów, ale becap robi to ze wszystkie programy darmowe wirusowe 30 dniowe on powtarza co 20 dni. No jak tak może być na uczelni informatycznej? To jest po prostu..
- To jest (...)
- Zgadza się tylko ile czasu on się tak będzie bawił, jakiś koleś będzie siedział i będzie cały czas te (becapy) sprawdzał bo to trzeba ciągle monitorować, więc może i ludzie maja potencjał, to co mogą to robią ale..
- W ramach własnej innowacji kiedyś kupiłem w internecie sobie taki program do nauki języka angielskiego metodą (Calana) i po 2 miesiącach przyszła do mnie policja z nakazem prokuratorskim i mi te płyty zarekwirowała bo to było przedmiot działalności przestępczej bo ten inowator który wprowadzał to na rynek oczywiście przywłaszczył sobie własność intelektualną, tak że tutaj jest taki przykład innowacyjności przestępczej.
- No nie do końca bo program jest darmowy został oficjalnie kupiony z gazeta program do robienia (becapów) ale mowie iść i kazać wytłumaczyć księgowej dlaczego ona ma iść i kupić 50 gazet tego dnia po to żeby właśnie nikt nie poszedł do więzienia siedzieć. Po prostu tak myślę że to jest jedyny sposób żeby te wszystkie komputery się nie zawieszały i żeby studenci informatyki mieli na czym pracować. To jest niewiarygodne po prostu.

Jak by (dział) w firmach w których pracujecie, gdy byśmy sobie wyobrażali, że te firmy sobie idą rosną pod jakąś gore wzrostu zmierzają. To co przeszliście to jest stąd to za rok gdzie jesteście?

- No ja w (mieście)

Za rok? Dlaczego?

- Dlatego że wprowadzam nowe produkty i wprowadzam w ogóle nowe metody działania.
- Najogólniej rzecz biorąc?
- No między innymi przymierzam się do swojej własnej platformy (idabingowej) która chciała bym uruchomić i w drożyć z myślą o tym żeby to była platforma usługowa.
- Ja myślę że od 2004 roku ,co roku jakby podnosimy nasza sprzedaż gdzieś o 50%. Mamy taki wskaźnik i my ten wskaźnik mogli byśmy jeszcze zwiększyć gdyby były warunki produkcji inne, dlatego inwestujemy w bazę produkcyjną. Myślę że w przyszłym roku, ale nie jest to jak by zasługa innowacyjności tylko zwiększenia zatrudnienia, wynajęcia nowej powierzchni do produkcji, czyli to są jakby kwestie organizacyjne związane z zwiększeniem zatrudnienia i wykorzystaniu koniunktury rynkowej bo jest taka korzystna w tej chwili i ta sprzedaż nam dlatego rośnie. Natomiast chcieli byśmy zastosować nowe rozwiązania w tym jakby by procesy innowacyjne, no tylko szukamy możliwości żeby to zrobić.

(Definicji) jakiej szukacie możliwości?

- No chcemy pozyskać pieniądze na innowacyjność, tutaj pało pytanie czy innowacyjność w Polsce ma przyszłość? Ja myślę że przy takiej podaży pieniądza (Unijnego), a innowacyjność to te procesy nawet negatywne o których mówiliśmy że gdzieś tam naukowcy są wynajmowani gdzieś zagranicą , oni mogą tutaj te pieniądze u nas dostać bo te pieniądze u nas są.
- Tylko to trwa 2 lata.
- Zgadzam się i tutaj powinna zadziałać taka mądrość urzędników, której ja niestety nie widzę i nie spodziewam się tego.
- To jest ta największa bierność, że tam nikt nie pójdzie do szefa i nie powiem szefie tutaj jest taki projekt może by go przyspieszyć, nie ma szans.
- Ja mówię też o tych urzędnika ustalają procedury dla uzyskania więcej środków , to to jest koszmar to jest po prostu nie do przebycia, my zginiemy 2 razy zanim te pieniądze wykorzystamy, szczególnie na innowacyjność bo to jest trudne do uzyskania i definiowania w naszych warunkach.

Gdzie jesteśmy za rok?

- Boję się myśleć.
- Tak liczę może ze 30% na razie musimy pewną fazę przeczekać, jeżeli by znalazły się pieniądze to na pewno byśmy byli troszeczkę dalej bo jakaś szansa w rozwoju tych silników, po prostu to dostosowanie do rożnych modeli sądzę że tutaj była by duża, duży rynek, ale no kwestia pieniędzy to jest jedyny problem.
- Nie wiem z 2 powodów, budownictwo jest dziedzina bardzo archaiczną bo 100 lat temu był beton była cegła i były pręty, za 50 lat podejrzewam ,że będzie to samo bo też nic nowego się nie wymyśli, a jeśli chodzi o firmę to jest to uzależnione bo my jesteśmy specyficzni. Co będzie z elektrowniami co będzie z oczyszczalniami i czy firma będzie w ogóle na rynku.
- Ja liczę dziś że jakieś 200% teraz są takie rozmowy z innym kontrahentem że jeśli się spodoba praca Polaków podpiszemy dość znaczną umowę na kilka lat na kilka set osób, więc mamy nadzieję.
- Znaczy ja myślę, że u mnie będzie wzrost sprzedaży gdzieś o 50% w porównaniu do tego co jest w tym roku z tym że z racji tego, że firma zatrudniła trochę osób, kupiła nieruchomość no ten wynik może być troszeczkę gorszy, ale na pewno sprzedaż wzrośnie. Nadal szukamy kontrahentów na zachodzie Europy i tam opatulimy swoje szanse.

A tutaj pan powiedział, że gdyby były środki to by firma inwestowała w innowacyjną aktywność. Co Byście zmienili w swojej firmie, co byście zmienili gdy byście mieli możliwość? Jaki rodzaj innowacji?

- U mnie to jest trudne ze znalezieniem właśnie tego tematu. Mamy swoją technologię, swoje procedury produkcyjne i to się dobrze sprzedaje, w zasadzie nic nie potrzeba nowego szukać. Natomiast żeby tym hasłem pieniądze na innowacyjność chcemy skorzystać z tych środków, pozwoliło by to na dofinansowanie ogólne prawda, jeżeli innowacyjność jak by finansujemy to ona nie jest taka samo w sobie tylko musi być na pewnej bazie i tą bazę można wtedy dofinansować i stąd szukamy.

Jak byście mogli coś w firmie zmienić to co byście zmienili?

- U mnie telefonia internetowa jak nic bo już po prostu jestem wściekła na ile muszę płacić Telekomunikacji Polskiej po prostu to są, tragedia.

U pana?

- Jakiś system łączności właśnie.
- Wiele ustaw gospodarczych w tym kraju.
- Ja chciałam zmienić w firmie, jeżeli bym oczywiście miała pieniądze to tez z mojego punktu widzenia to bym zainwestowała troszeczkę w lepsze serwery żebym mogła spokojnie pracować.
- U mnie to programy do zarządzania projektami i stworzenie platformy.

(**Ilerningowej), życzę żeby te pomysły udało się państwu zrealizować, proszę koleżankę jeszcze żeby te formalności wszystkie(...) dziękuje bardzo.**

- Dobranoc.

Dobranoc.

Warszawa 3.12.07. 17:00 mikro i małe przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Mam mała firmę klimatyzacyjną zatrudniającą 7 osób.
-

Klimatyzacyjną czyli instalująca urządzenia klimatyzacyjne..

- Tak, w pomieszczeniach biurowych, mieszkalnych..

Od jak dawna ma pan tą firmę?

- 7 lat
- Pracuję w firmie które zajmuje się radio farmaceutyków, są to leki które wykorzystują promieniowanie jonizujące, czyli izotopy do diagnostyli, do terapii, oprócz tego produkujemy również izotopy do celów technicznych, naukowo badawczych. Ja pracuję od 18 lat w tej firmie, od kilku lat zajmuję się marketingiem, nie przyjechała osoba która zajmuje się innowacyjnością, bo nie mogła, ja przyjechałam z czystej ciekawości żeby zobaczyć jak to wygląda, oprócz tego przygotowałam się trochę żeby wiedzieć jakie środki otrzymywaliśmy w ostatnim okresie. To się ostatnio dość skomplikowana struktura organizacyjna zrobiła, ponieważ wcześniej to był ośrodek badawczo rozwojowy, które ze swoich struktur wyłonił spółkę która zajmowała się produkcją, a on zajmował się stroną badawczą. Teraz jest taka tendencja odgórna, zresztą było to zapowiadane, że takie małe ośrodki, bo on miał 40 osób, nie będą miały racji bytu, nie będą miały dofinansowania, więc połączono to z instytutem energii atomowej. I instytut energii atomowej wchłonął instytut badania izotopów, a teraz wchłania ta spółkę
- Pracuję w firmie medycznej, która zajmuje się produkcją sprzętu medycznego, konkretnie sprzętu do fizykoterapii, jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością której jestem prezesem i również udziałowcem. Jest to mała firma wg ustawy o swobodzie działalności gospodarczej spełniamy kryterium małej firmy. Nie jest przypadkiem że się tu znalazłam i wiem że będziemy mówić o innowacyjności w związku z tym realizujemy procesy.. Nasza innowacyjność polega na produktu innowacyjnych na rynek i takie produkty
- Prowadzę drukarnię od prawie 15 lat.
- Mam firmę jedno osobową, jestem na kontrakcie z firmą która handluje Włoskimi produktami, pomagam dla nich te produkty wprowadzać na rynek i sprzedawać.
- Jestem współ właścicielem i pracuję w firmie konsultingowej. Zajmujemy się usługami informatycznymi. Oprócz tego jesteśmy partnerem dużych firm które produkują oprogramowanie, i sprzedajemy je na rynku Polskim.

Jak w kontekście biznesu pada słowo dynamika to jakie są wasze pierwsze myśli, skojarzenia?

- Zwiększająca się sprzedaż, wprowadzanie czegoś nowego na rynek.
- Energia
- Dynamika
- Że coś się dzieje, są spotkania, wymiana myśli, podpisywanie umów, nawiązywanie kontaktów, w tym sensie dynamika. Nie same maszyny które mogą więcej wyprodukować ale to mi się kojarzy z takim dużym zaangażowaniem i dużym ruchem osób w ramach organizacji.
- To że nie jesteśmy bierni, działamy. Idziemy w kierunku rozwoju, uczymy się czegoś nowego, wdrażamy coś nowe, czyli.. powodujemy również jakieś zakupy, itd. Generalnie to jest działanie.
- Przeciwieństwo stagnacji

A rozwój, jak wy odczuwacie w praktyce rozwój?

- Inwestycje, pozyskiwanie nowych kontraktów, kontrahentów
- inwestycje przede wszystkim
- Z jakością mi się kojarzy, nie ze wzrostem liczbowym, ale też poprawą tego
- Mam 7 pracowników, 3 ekipy, rozwój dla mnie to pozyskanie pracowników, pozyskanie nowego środka trwałego, nauczenie czegoś tych nowych ludzi, kursy itd. I powiększenie przez to swojej załogi, robi się z tego coraz większy zakład
- Mi się kojarzy chyba podobnie jak u pani, że rozwój jest takim doskonaleniem, zwiększaniem zasobów tak naprawdę, zarówno tych materialnych jak i nie materialnych, a dynamika to zwiększanie tego co wpływa do firmy, to co później możne przeznaczyć na rozwój właśnie, na przykład.

W co się inwestuje w waszych firmach?

- W mojej firmie inwestuje się w badania naukowe na przykład, związane z otrzymaniem jakiegoś zestawu diagnostycznego, i takie są, takie programy badawcze są do roku, pozyskiwane są środki finansowe z KBNu, z międzynarodowej agencji atomistyki, z programów SPO, zdaje się taki program jest.. Mamy nawet sukcesy w tej dziedzinie, ponieważ w zeszłym roku zostały zgłoszone 3 patenty i nasze produkty zostały wyróżnione na targach innowacyjności..

W co się inwestuje?

- W rozwój produktu, na poziomie takiego produktu jaki wypuszczamy na rynek, to jest wyrób medyczny, więc to jest też konieczność inwestycji w badania, w celu dopuszczenia wyrobu do obrotu.

- Generalnie w podwyższanie, w moim przypadku, w podwyższanie technologii żeby jakość produktu była jak najwyższa, czyli maszyny, oprogramowanie.
- W moim przypadku inwestycji za dużych nie ma, ale przede wszystkim w sprzęt, komputerowy, elektroniczny, w oprogramowanie, które miałoby ułatwić mi prace, polepszyć przepływ informacji między mną a pracodawcą.
- W sumie inwestycje są w trzech obszarach. Pierwszy to udoskonalanie zasobów czyli uzyskiwanie wiedzy, szkolenie pracowników, pozyskiwanie jakiś powiedzmy kontaktów, informacji, jakiegoś opragromowania, tego typu rzeczy, drugi obszar jest związany z usprawnieniem procesów w sensie obsługi sprzedaży, klientów, tego typu rzeczy które zwiększają prawdopodobieństwo podpisanie kontraktu czy pozytywne zakończenie projektu. No i trzecia grupa, to co właśnie przedmówca mówił, to wszelkiego rodzaju środki techniczne, samochody czy inne rzeczy.. Chociaż nie wiem czy to można nazwać inwestycją, ale jeżeli.
- Jeżeli to Ferrari to nie jest to inwestycja. [śmiech] Jeszcze może reklama..
- Właśnie to jest pytanie co rozumiemy przez inwestycje, czy rozumiemy inwestycje w rozumieniu prowadzonej księgowości czy też nakłady ogólnie rzecz biorąc, to też promocja dochodzi, która nie wchodzi w kategorię inwestycji, ale wymagane są wysokie nakłady na promocję.

Jakie korzyści, firma ma z inwestowania?
- Inwestycja w markę, popularność, na dalszy rozwój..
- Tak rozwój, przede wszystkim rozwój,
- Poszerzenie asortymentów produktów..
- Na bieżąco to chodzi o sprzedaż, żeby na bieżąco wyprodukować i sprzedać to co.. albo żeby móc sprzedać to co wyprodukujemy. Natomiast w jakiejś szerszej czy dłuższej perspektywie to chodzi o zdobycie i umocnienie pozycji na rynku.
- Czyli generalnie myślę że są dwa elementy: zwiększenie bieżących obrotów i zwiększenie wartości jako takiej.
- Nie należy zapominać że po wejściu do UE niektóre firmy musiały się dostosować, to też się wiązało z kosztami, żeby zaistnieć w Europie, czy nawet w Polsce. Tak jak my, produkujemy leki, i musieliśmy się dostosować do norm unijnych, przygotować nowe dokumenty, to są tony papierów

Przeinwestowania zdarza się czasem czy nie zdarza?
- Jest nie ochronne.

Co to znaczy że zdarza się przeinwestowanie?
- To zdarza się wtedy kiedy ponoszone nakłady nie są adekwatne do wyników. W momencie w którym prognozowane są zasoby pod kątem tych projektów. Nie wychodzą, no to okazuje się że przeinwestowaliśmy

Zdarzyło się panu?
- Tak, regularnie się zdarza. Dlatego że.. jest to wynikiem konkurencji na rynku, gdzie coś co było pewnie nie jest pewne. Ludzie którzy zostali zatrudnienie do zrobienia czegoś tak naprawdę muszą być wykorzystywani do zrobienia czegoś innego, bo akurat taka jest potrzeba chwili. To jest cały czas balans żeby to wypośrodkować.

Przeinwestowanie?
- Ja to jestem ostrożny bardzo. To znaczy żeby nie wydać za dużo pieniążków, kiedy nie jestem pewny.. jest to związane z zyskami. Może się okazać że w pewnym momencie zainwestowaliśmy pieniędzy tak dużo że nie mamy ich na bieżącą działalność.

Zdarzyło się mieć takie poczucie przeinwestowania?
- To trudno jednoznacznie powiedzieć, bo my wprowadzaliśmy taki produkt specjalistycznym, o którym wiedzieliśmy że odbiór będzie bardzo mały na rynku, natomiast to nam mocno że tak powiem podwyższyło naszą pozycję w branży, posiadanie tego produktu w ofercie. Więc niewątpliwie jakieś korzyści tego też, natomiast nie wiem czy to przy tym temacie można powiedzieć, ale na poziomie takiej firmy jaką ja reprezentuje to jest tak: Jak jest taka mobilizacja inwestycyjna, to uważamy, czujemy że brak jest środków na promocję, na skuteczną promocję. I to jest może nie tyle przeinwestowanie, ale mnie mniej jednak przesunięcie tych środków w jedną stronę kosztem jakiś innych nakładów.

Powiedzcie państwo, mówi się czasami że w Polsce trudniej się prowadzi firmę niż w krajach starej Europy. Jakie są wasz wrażenia, czy zgadzacie się z taką tezą czy nie?
- To jest moim zdaniem rzecz oczywista. Taka nie stabilność przepisów, chyba w żadnym kraju nie ma czegoś takiego, nawet postkomunistycznych. To jest rzecz nie bywała. Nie można niczego zaplanować bo może się okazać w połowie drogi że sprawa jest nie wykonalna ze względu na przepisy które kolejny rząd zmodyfikował i planowanie na przestrzeni 3 lat jest nie realne.
- Wydaje mi się że jest ciężej bo mamy biedniejsze społeczeństwo, i jest duża konkurencja na rynku, a ludzie po prostu nie mają tych pieniędzy, i tutaj jest problem, że można inwestować a tego odbiorcy może nie być
- Ja zaczynałem od zera, i to był problem, a dodatkowo napotykałem na problemy tego typu jak to że kiedyś byłem zadłużony w ZUS-ie na 20 tys. Więc wysokie koszty pracy, brak pomocy w jakiś sposób dla

początkujących firm, itd. A inna sprawa, przepisy. Wszystkiego musimy się uczyć od nowa. To są kraje starej Unii, mają dość stabilne, od dawna, to u nas jest to wciąż nowe, no bo wchodzi np. w moim przypadku od roku 2012 sprawa czynników chłodniczych, że np. nie można już używać czynników chłodniczych i urządzeń na R22, tak zwane freony, tego dowiedzieliśmy się w 2000 roku, i to wszystko powoli u nas, systematycznie wchodzi co jakiś czas. U nich tego już absolutnie nie ma.

- No tak, ale to jest bardziej ewolucja a nie rewolucja, można się do tego na przestrzeni czasu przystosować. To nie jest jeszcze taki dramat, ale są pewnego rodzaju zaskoczenia, to jest najgorsze

Jakie zaskoczenia np.?

- Takie jak pan mówił, szczególnie niepewność w rządzie, tzn. że przychodzi jeden rząd, na obiecuje, jeżeli ktoś się interesuje polityką to wie że rząd to jest trochę jak budżet domowy, jeżeli przewiduje za duże wydatki to może ich nie udźwignąć, więc jeżeli taki rząd nie udźwignie takiego ciężaru to tak samo może to się przelać na zwykłego człowieka prowadzącego firmę, chociażby poprzez podwyższenie podatków. To jest taki bałagan, taka niepewność chociażby w powodu że nie ma autorytetu w rządzie.

Co jeszcze, macie może doświadczenie, może niektórzy z was prowadzą z firmami w innych krajów, jak to widzicie?

- Ja osobiście doświadczeń nie mam z prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, natomiast na przestrzeni 12 lat jak prowadzimy firmę w tej samej branży, z tym samym produktem, na pewno można powiedzieć że prowadzenie takiej działalności gospodarczej jest coraz droższe, coraz kosztowniejsze. Przepisy się uściślają, się uszczegóławiają, nie mówiąc o tym że one się ciągle zmieniają, ja bym się odniosła do norm technicznych, w 2000 roku kiedy zrobiliśmy certyfikaty wg standardów unijnych, powiedzmy obowiązywały nas dwie normy. W tej chwili są te normy. Plus inne normy związane, plus inne jeszcze wymaganie, inne ustawy, dochodzi ustawa o opakowaniach i odpadach, dochodzi ustawa o zużytym sprzęcie elektronicznym, na to się nałoży ustawa o ochronie danych osobowych.. I to wszystko.. Wcześniej na przykład na wielu poziomach wystarczyła deklaracja producenta co do spełniona określonych wymagań, w tej chwili wszystko musi być potwierdzone certyfikatami, świadectwami, w związku z czym muszą być wykonane bardzo kosztowne badania laboratoryjne, audyty, itd., i jest znaczący wzrost jeśli chodzi o koszt prowadzenia działalności.
- Nie przekładający się bezpośrednio na jakość końcowego produktu.
- Dla mnie inwestycja jest bardzo poważną pozycją w nakładach.

Panowie wspomnieli o konkurencji, na czym polega konkurencyjność firmy, z własnych doświadczeń, jak to widzicie.

- Z moich doświadczeń, jeśli chodzi o usługi, to jest mobilność, czyli generalnie bycie dostępnym dla klienta przez 24h, przez cały rok. Może komuś się zdaje że nie, że to tylko klimatyzacja. Ale obsługujemy wiele obiektów, biur gdzie klimatyzatory pracują cały rok, 24h na dobę. Szczególnie w takich pomieszczeniach, jak serwerownia, jeżeli klient nie ma serwerowni zabezpieczonej w taki sposób.. Teraz już inaczej się robi serwerownie, nie ma dwóch klimatyzatorów że jak jeden się wyłączy to drugi się włącza, wtedy są ogromne koszta, dlatego tutaj to jest istotne żebyśmy byli.. I dzięki temu że byliśmy mobilni zyskaliśmy wiele klientów bo wiele firm nie ma telefonów komórkowych gdzieś tam w reklamie czy w internecie, czy też w panoramie firm itd. Dzięki temu złapaliśmy paru klientów, czyli to jest chociażby jedna sprawa.
- Jeśli chodzi o moją firmę to nie mamy specjalnie dużej konkurencji ponieważ jesteśmy jedynym producentem w Polsce. Mamy inną firmą zachodnią, zagraniczną konkurencje. Zauważyłam że jakość naszych produktów, przyznaje że ciągle gonimy ten zachód niestety. Uczymy się ciągle o opakowaniach, to ważne przy izotopach. Nie będę wchodziła w szczegóły, ale to mnie boli że my ciągle musimy gonić. Ja chciałabym żeby przyszedł taki moment że my będziemy wreszcie lepsi w czymś, a nie ciągle za nimi gonimy

Konkurencyjność..

- Konkurencyjność to zawsze jest zespół cech który powoduje że kontraktów jest więcej niż ma to firma konkurencyjna i to trudno powiedzieć skąd to się bierze. W usługach jest to czasami.. takie nieracjonalne przesłanki powodują że akurat firma jest konkurencyjna albo nie jest.

Jak firma konkuruje, gdzie jest to najważniejsze coś co sprawia że się zdobywa klientów?

- To znaczy tak, my w związku z tym że jesteśmy firmą konsultingową, musimy mieć potencjalną możliwość wykonywania pewnych rzeczy, takich których klienci od nas oczekują, a z drugiej strony musimy to odpowiednio zaprezentować, pokazać w jaki sposób to zrobimy, bo sama potencjalność możliwość nam tego nie daje. I to jest jakiś balans między przekazem tego że jesteśmy w stanie to zrobić, i później możliwości wykonania. I konkurencyjność polega na zbilansowaniu tego

Konkurencyjność, jak wy widzicie, odczuwacie to?

- W moim przypadku, jeżeli chodzi o firmę z która współpracuje, konkurencyjność przejawia się tym że oni mają bardzo dobrej jakości produkty, to są Włoskie produkty spożywcze, cena nie jest niska, ale firma poszła w super jakość, w ładne opakowania, walka o dobrą ekspozycję, i myślę że tu przede wszystkim jest konkurencyjność, szukamy klienta który chce kupić coś dobrego i nie koniecznie patrzy że coś jest 2 zł. droższe od innego produktu. Dobre dopasowanie do odbiorcy.

- My działamy na rynkach zagranicznych, bo np. dostarczamy do ponad 50 krajów nasze produkty, i to że na przykład zdobyliśmy rynek Ukraiński, w ponad 90% zaopatrujemy, to było dzięki kontaktom. Wykosiliśmy, za przeproszeniem mówiąc, firmę zachodnią z dobrymi produktami, może czasem i lepszymi dzięki temu że firma Ukraińska nie znała języka Angielskiego, a z nami mogą się porozumieć po Rosyjsku, podobnie jest z Białorusią. Niekoniecznie produkt, ale praca, kontakty, osobista komunikacja, to też ma duży wpływ

A czy z innymi firmami jesteście tylko w konkurencji, czy w waszych branżach są współprace między firmami?

- Tak jest, my bardzo często wchodzimy w kooperacje z firmami, które patrząc z zewnątrz są konkurencyjne wobec nas, ale często dochodzi do podpisania kontraktu, i wtedy dochodzi do wspólnej umowy, konsorcjum, gdzie my realizujemy cześć pracy.. Bardzo dobrze to działa z dużymi firmami, które poszukują pod wykonawców, outsourcingu . Natomiast z firmami podobnej wielkości jak nasza jest problem bo trudniej jest osiągnąć jakieś warunki satysfakcjonujące. Ale jako podwykonawca bardzo chętnie.
- My też, np. konkurujemy z firmą która dostarcza radio farmaceutyki na Polski rynek, ale jednocześnie sprzedajemy im odczynniki radio chemiczne, ogromne ilości, oni też ich używają do dalszego przetworzenia. Wspaniały klient, z jednej strony konkurencja, z drugiej, świetny odbiorca.
- W moim przypadku bardziej wolę współpracować niż rywalizować, chociaż czasem problemy są między nami... Współpracujemy w taki sposób że użyczam swoich pracowników na takie inwestycje gdzie jedna średnia firma nie jest w stanie tego zrobić, czy też wiadomo że im więcej się kupuje urządzeń tym ma się większy rabat, więc jeżeli ja potrzebuje 10 urządzeń a on zamawia 30, to wtedy ja po prostu zyskuje jeżeli on mi je kupi, a później w drugą stronę. Ta płaszczyzna, wymiana informacji i doświadczeń, tu nie ma te bariery.
- My nie mamy współpracy z konkurencją
- U nas.. jest jakby współpraca firm, bo poligrafia jest taką dziedziną gdzie nie da się ogarnąć wszystkiego. Każda firma zajmuje się jakimś tam wycinkiem czegoś. Oczywiście, pewne elementy się pokrywają, ja np. zajmuje się przede wszystkim drukiem [niewyraźnie] a jeśli chodzi o inne technologie druku, to zlecam innym firmom. W ten sposób mogę zadowolić ostatecznego klienta nie odsyłać go gdzie indziej, oni mi załatwią i wszystko się jakoś układa. Po za tym lepiej jest mieć przyjaciół niż wrogów w branży.
- W moim przypadku nie ma współpracy, raczej firmy jak najmocniej konkurują, bo próbują wprowadzić jak najwięcej produktów do sieci, walczą o jak najlepsze ekspozycje i tu nie ma żadnej współpraca. Branża w której jest walka cały czas.
- U mnie jest brak współpracy.
- Czyli generalnie w handlu, w handlu jest większa.. znaczy brak współpracy między firmami.
- No jest, np. wspólnie z konkurentem wozimy nasze produkty, dlatego że jednym samochodem realizujemy dostawy, dlatego w przetargach ustalamy tą samą cenę transportu, tylko konkurujemy ceną produktu, jakoś od paru lat to działa.
- W handlu jest większa konkurencja między firmami.. Mam takie wrażenie przynajmniej po wypowiedziach, bo ja jestem w usługach.

Czy Polacy generalnie rzecz biorąc są narodem który jest narodem innowacyjnym czy nie?

- Chyba jak najbardziej
- Tak

Skłonni jesteśmy do innowacji?

- To są chyba jednostki, jednak jesteśmy bardzo stagnacyjnym społeczeństwem, raczej nieliczne wyjątki jakby inwestują i starają się mocno rozwijać, ale generalnie raczej nie jesteśmy za bardzo przebojowi

Na jakiej podstawie pan..

- Na podstawie obserwacji tego co się dzieje. Z reguły jakieś zmiany bardziej śmiałe są niechętnie aprobowane przez społeczeństwo i w ogóle przez.. Bo albo to się wiąże z ryzykiem, to np. jest kwestia przeinwestowania czasami. Ja też miałem sytuacje że wprowadzę nowe usługę i będzie super. Pytałem jednego, drugiego i mówili „wchodź w to". Wszedłem, kupiłem maszyny i okazało się że kompletna kicha, niestety. Jest klasyczne przeinwestowanie, złe rozeznanie rynku a wydawało się że wszystko jest w porządku.. niestety szczerość nie zawsze jest naszą dobrą stroną.
- Mi się wydaje że nie tylko w Polsce, ale i na zachodzie firmy kiedy wdrażają głębokie projekty to się zastanawiają. To nie jest tak że tylko my się boimy inwestować duże pieniądze w rozwój, bo to prawda wymaga głębokich przemyśleń. Jeżeli chodzi o małe inwestycje, małe unowocześnienie
- Pan jest z pokolenia które powinno działać, inwestować i się nie bać.. bo pan nie pamięta tych kredytów które mają takie ogromne procenty, czy np. Jeszcze to co ciągle nas otacza, niepewność tego co będzie, czy jakiś minister czegoś nie wymyśli i zechce coś zrobić i już za chwilę nie będę mogła prowadzić działalności. Chodzi o to że powinien mieć takie poczucie stabilizacji, żebym ja mogła w jakiś sposób te pieniądze zainwestowane odzyskać, nie ma takiego poczucia bezpieczeństwa.

Tu ciekawa myśl jest, mianowicie taka że do tego żeby być innowacyjnym potrzeba trochę stabilizacji, czy tak jest?

- Może takiej pewności, gwarancji że to co nas otacza nie będzie się tak raptownie zmieniało.
- Dlaczego Polak uważany jest za taką osobę, za taki naród, że potrafi wiele, więcej, szybciej.

- Chociaż z szablą na czołgi, ale tak nie powinno być.
- Ale jesteśmy przystosowani do myślenia, przez to że nie mieliśmy jakiś podstawowych narzędzi, do wielu rzeczy, do nie wiem, budowania mieszkania, jak zwykła wkrętaka.. Trudny był dostęp do wielu rzeczy i trzeba było coś tam kombinować. Polak zawsze kombinował nie tylko jeśli chodzi o takie sprawy. Gdzieś tam musieliśmy się ukrywać, lawirować i też przez to jesteśmy nauczeni tej kwestii.
- Ja myślę że trzeba skończyć z rewolucją, trzeba przejść na ewolucję.
- Ja może powiem nie tyle o poglądach, czy o swojej osobistej wiedzy czy zdaniu w tej sprawie, ale o swojej firmie i jak to wygląda na poziomie firmy. Ja uważam że niestety, ale te trudne prawo, zbyt często zmieniające się, wymusza na nas innowacyjność bo jednak trzeba odnaleźć się w tym żeby nie powiedzieć „no wprowadzili ustawę, nie chcę odzyskiwać sprzętu elektronicznego, może zamknę biznes". Trzeba odnaleźć się w tym, znaleźć rozwiązanie na tą utrudnioną sytuację I to dla mnie jest już pewna innowacyjność. Ja też miałam swego czasu.. moja firma przechodziła badania które były przeprowadzone przez politechnikę, z tego powstał doktorat, dotyczyło to organizacji w ruchu, takich przedsiębiorstw w których dokonują się zmiany z odpowiednią cyklicznością itd. I na podstawie tych badań były przedstawione wnioski które mówiły jaki czynnik zadecydował o tym że właśnie w naszej firmie te zmiany się działy, takie częste i istotne zmiany, i stąd mamy status organizacji w ruchu, i przynajmniej u nas wyszło że głównym czynnikiem był czynnik ludzki, czyli nie nakłady inwestycyjne, nie nakłady w infrastrukturę, w środki trwałe, w zakup technologii, tylko właśnie w czynnik ludzki, czyli że ludzie byli w stanie przy dość ograniczonych środków jednak wymyślać rzeczy skutkujące tymi innowacjami. Stąd myślę że mamy.. przynajmniej w naszej firmie jest wysoki poziom innowacyjności w rozumieniu innowacyjności ludzkiej.

Weźcie sobie po kartce papieru i pomyślcie sobie „firma innowacyjna" i narysujcie, tu nie chodzi o poziom bo nie jesteśmy plastykami, ale ciekawe jestem co każdemu z was przyjdzie do głowy. Spróbujcie zwierzę które oddaje firmę innowacyjną, które może być symbolem. Pierwsze skojarzenie. To nie jest popis plastyczny tylko pierwsza myśl. I co to jest?

- Napisałam że wygląda jak kto, ale to tygrys. Bo przebojowy, bo to jest potrzebne żeby być innowacyjnym, trzeba być odważnym. Odwaga i dynamika, innowacyjność kojarzy się z czymś nowym, z taką niepewnością czy się uda czy nie. Trzeba być agresywnym ale w pozytywnym znaczeniu, tygrys jest z natury agresywny, ale to jest potrzebne żeby zdążyć pieniądze.
- Ja narysowałam węża bo mi się wydaje że strasznie że tak powiem wciskać się w te różne miejsca, dziury, nisze, gdzie można cokolwiek że tak powiem szarpnąć.
- JA narysowałem małpy, tu może się nie będę chwalił, ze względu na to co pani powiedziała dokładnie, bo to jest bardzo cwane zwierze które sobie radzi, cały czas mam obraz jakiegoś takiego kanału przyrodniczego jak małpy kombinują żeby dostać banana. Kombinacja, pomysłowość..
- Ja narysowałem lwa, skojarzenia są podobne.. przede wszystkim ta jego agresywność, jest król dżungli, lew no i tak się kojarzy z firmą która prężnie działa i może się rozwijać.
- Ja narysowałem pająka, bo z jednej strony wydaje mi się że to są takie cechy związane z oczekiwaniem, obserwacją, śledzeniem czegoś, wyczuwaniem tego co się dzieje w koło i kiedy coś się złapie to trzeba reagować i coś zrobić. Stąd chyba pająk .
- Bardzo fajne.
- Zgadza się, ja mam kota, tylko że tutaj lwa.. lew jest chyba taki bardziej władczy, mniej agresywny niż tygrys, on chyba bardziej rządzi, chyba jednak taka siła spokoju, sprytu, nie sama agresja

Zaczęliśmy tutaj rozmawiać, zanotowałem sobie, bo na czym polega innowacja, pierwsza rzecz to że ludzie wymyślają coś, jedna z cech firmy innowacyjnej, co jeszcze, na czym polega innowacyjność.

- Na odwadze we wprowadzaniu tych rzeczy które się wymyśliło.
- Też to są ciągłe próby, bo tak coś się wymyśli, to jest tak: jedno podejście działa.. znaczy, przeważnie nie działa.

Co jeszcze znaczy, czym jest innowacyjność w firmie

- Coś co jest nie standardowe.

Co na przykład?

- Inny niż typowy sposób działania

Nowe sposoby działania Co jeszcze, na czym polega.. Firma innowacyjna, są ludzie którzy coś wymyślają, odwaga..

- Musi się wiązać z jakaś finalizacją, z wdrożeniem, myślę że wszyscy mamy na myśli... Taki wyrób typu, no my mamy produkt, państwo usługę, my przy tym produkcie, to jest też innowacyjność przy usługach pobocznych które prowadzimy, w całym myśleniu

Usługi poboczne to co to jest?

- np. szkolenia które prowadzimy, nie jesteśmy firmą szkoleniową ale to musimy robić. Różny poziom tych szkoleń, instalacyjne, sympozja, etc. Innowacyjność w obsłudze klienta też. Ale musi to coś powstać, trzeba spróbować, nie można być ciągle na etapie wymyślania i fantastycznej wizji a czasami iluzji, bo dobrze jak to

jest wizja, gorzej kiedy iluzja. Wdrożenie musi być, bo to jest taka weryfikacja, czy to są iluzje czy to są pomysły które prowadzą do nowych rozwiązań.

Co jeszcze, na czym innowacje polegają?

- Wydaje mi się że zawsze innowacja występuje w porównaniu do czegoś, możemy zajmować się innowacjami, toporami bojowymi które w zasadzie trudno będzie stwierdzić czy to jest innowacyjne, bo nikt ich nie będzie stosował, ciężko będzie stwierdzić czy to jest dobre czy złe. Innowacja mimo wszystko wiąże się z porównywaniem do tego czego ludzie potrzebują, co jest dostępne na rynku, i na ile to co my oferujemy jest lepsze, ma lepsze cechy, można to lepiej wykorzystać. Lepiej spełnia jakieś oczekiwania mniej lub bardziej wypowiedziane przez potencjalnych użytkowników. To jest w stosunku do czegoś, innowacja nie istnieje sama w sobie, musimy mieć do czego porównać żeby wiedzieć czy to jest innowacyjne czy nie. Możemy robić innowacyjne super nowoczesne lampy elektroniczne których nikt nie będzie stosował bo nie będą nikomu nie potrzebna
- Ale to jest taka innowacja, jak pan powiedział, w porównaniu do czegoś, czyli jest coś co ja zrobię lepiej. Ale można też mówić o takim poziomie innowacyjności że ma się tyle tej wizji i odwagi żeby wprowadzić produkt niszowy. Co wcześniej jakby nie istniało.
- Ale ktoś musi też tego używać, chociażby malowanie innowacyjnych obrazów olejnych.
- No tak, i to wtedy nie jest kolejne,.. np. baterie Duracel, które są tańsze, czy lepsze, czy wydajniejsze, na pewno tam jest ogromny poziom tej innowacji naukowej, ale że tak powiem, żeby powiedzieć rynkowi „słuchajcie, do tej pory tego nie było a teraz jest", nowy produkt dla rynku.
- np. buty do chodzenia tyłem. Teraz ktoś powie „dlaczego" a za rok wszyscy będą chodzili tyłem.
- Innowacyjność, to nie musi być związane z totalnie nowym produktem, nie buty do chodzenia do tyłu, tylko dla małej firmy, jak kolega mówił, zakup jakiegoś nowego urządzenia, którego on nie ma, ale na rynku są te urządzenia, to dla tej firmy jest innowacyjność.
- Dokładnie, np. firma Samsung produkuje kamery i telewizory ale od pewnego czasu produkuje klimatyzatory. Tak że to jest dla nich innowacyjne.
- Zastanawiam się co ja osobiście bym uznał za usługę czy cokolwiek innowacyjnego, to wydaje mi się że to by było wszystko to co spełnia moje oczekiwania ale w sposób nie standardowy. Coś czego nie byłem w stanie wymyślać, jak iPod, czy Google.. wszyscy to wcześniej znali, robi, ale przez to, że firma przygotowała to w ten sposób spowodowało to zmianę do mojego korzystania z usług przedmiotów. Gdzie w przypadku Google, to wcześniej to naprawdę zajmowało dużo czasu wyszukanie czegoś w sieci, poprzez zrobienie globalnej wyszukiwarki to nagle się stało bardzo proste, trywialne, więc pojawiają się nowe zastosowania typu.. nie wiem, ja ostatnio miałem sytuację że sprawdzałem jak się pisze jakieś słowo w języku angielskim, i to szacowałem na podstawie ilości wystąpień, bo Google coś takiego podaje. Zupełnie nowe zastosowanie na które w zasadzie nikt, nawet twórca nie wpadł. W tym momencie dla mnie to jest podejście innowacyjne. Coś co niesie ze sobą nową myśl, sposób robienia czegoś zupełnie inaczej niż do tej pory. A mimo wszystko ma to olbrzymią wartość zaspokajania naszych potrzeb, chęci.

Z tego co zanotowałem to słowa kluczowe które państwo powiedzieli, i jak państwo na nie popatrzycie to one pokazują złożoność zjawiska innowacji, bo tak: Pani Irena zaczęła od tego że w pracy ludzie coś myślą, wymyślają. Dalej mamy problem który umownie nazwaliśmy buty do chodzenia do tyłu, problem który polega na tym żeby myśl zmieniać w produkt na który jest zapotrzebowanie, ktoś chce kupić. Dalej jest odwaga wprowadzania nowych produktów, to są też nowe sposoby działania, przykład: nowe wzory obsługi klienta. To jest problem stałego porównywania siebie z innymi, z konkurentami, i Tego co robię z rynkiem, żeby nie robić tych nowych toporów bojowych, to jest też innowacja w postaci znalezienia nowego obszaru działania, niszy. To jest zakup nowych urządzeń które istnieją co prawda ale w mojej firmie dają mi nowy impuls, i czasami zdarza nam się, że rzeczy które są w nowy sposób stosujemy. Jakie są jeszcze czynniki i przejawy innowacyjności? A gdybyśmy się chwilę zastanawiali, tak jak narysowaliśmy sobie zwierzaka, i widzimy jak różne są te cechy firmy innowacyjnej, gdybyśmy sobie sekundę pomyśleli, produkt innowacyjny to jakie przyjdą wam pierwsze skojarzenia?

- Niestandardowe myślenie.
- Dobrze powiedziane, bo Google i iPod, to symbol
- Czyli np. mamy silnik spalinowy, uczymy się że jest przeważnie 4 suwowy, więc chcąc zbudować inny silnik niż ten, nie możemy iść w tych kategoriach i go rozbudowywać, tylko stworzyć coś nowego, innego, bo nam się ropa kończy na przykład.

Co jeszcze? Produkt.. gdybyśmy sobie myśleli, jakie kolory wam się kojarzą z produktem innowacyjnym?

- Czerwony
- Czarny
- Jaskrawy
- Metaliczny, taki kosmiczny
- A to ciekawe, bo ja pomyślałem biały, czerwony i połyskujący
- Bo Ipod jest taki
- To powinno być widać, jak coś nowego jest
- Taki sylwestrowy kolor [śmiech]
- Odważny

- Mi się bardziej kojarzy z czymś klasycznym.
- Czerwień, czerń to klasyczne kolory
- Myśląc o czarnym ja myślałem przede wszystkim o elektronice bo teraz mamy kolor tak jak odtwarzacz DVD czy VHS, jest srebrne, teraz poczucie osób które znają wartość, które są koneserami to jest taki że kolor srebrny jest dla przeciętnego użytkownika, dla takiego który nie dużo wymaga, a czerń to jest kolor profesjonalizmu dla mni.

Produkt innowacyjny, to w głowie mamy jakie dziedziny, jaki typ produktu?

- Myślę że jesteśmy obciążeni tym czym się zajmujemy
- w moim przypadku, to mówi się o takiej terapii skierowanej, onkologicznej, żeby trafiło tylko w tą chorą część, żeby ten izotop trafił tam gdzie trzeba, taka celowana terapia.
- Samo w sobie nic nie znaczy, może skierować do jakiejś usługi. Wiemy że to jest coś wyjątkowego, ale trzeba to z czymś połączyć.

Jak myślicie produkt innowacyjny, to pan powiedział elektronika, pani powiedziała o zaawansowanych metodach leczenia

- Dla mnie technika medyczna, technika generalnie.
- Tak, technika
- Informatyka
- Największe możliwości rozwoju są tam.
- A czy chodzi o to żeby wymusić na nas to co jest wiodące?

Nie, chodzi o skojarzenia.

- Ja uważam że elektronika, bo ten rynek może się rozwijać, medycyna to też jest dobry pomysł.
- Innowacyjność też by była gdyby ktoś ciastka pakował jak cukierki
- W elektronice jest na to zapotrzebowanie.
- Każdy by się spodziewał że to jest cukierek

Są takie branże gdzie to słowo „innowacja" nam się mniej kojarzy, pan powiedział innowacyjne cukierki, ale prawda jest taka i to mogę powiedzieć z wieloletniej praktyki, że tyle pomysłów i nowości ile się tworzy w branży spożywczej, ale jak myślimy innowacja to myślimy tak: medycyna, technika..

- Tu jest łatwiej, bo nagrody Nobla nie zdobywa się za produkt spożywczy, a za fizykę, chemię tak.
- Mi się wydaje że te dziedziny są dużo dłużej eksploatowane, a elektronika to coś nowego a tranzystory wymyślono w zeszłym wieku co prawda ale nie dawno, za to ciastka wymyślono parę tysięcy lat temu i wiele osób myślało żeby je zrobić jak najbardziej innowacyjne. Są dziedziny nowe, które się rozwijają, i tu jest stosunkowo łatwo coś nowego, coś zaskakującego, coś wymyślać, po za tym się więcej ludzi tym zajmuje, bo wokół tego się kręci biznes, bo nowi ludzie się pojawiają, przypatrują i to się jakoś nakręca.
- Podobno największym wynalazkiem, nie do pokonania, jest koło.
- Też głód innowacyjny, że ktoś zamiast ciągnąć na jakimś drążku zaczął korzystać.. turlać.
- Nie da się powiedzieć co jest jednym motorem innowacyjności, to wielokierunkowo idzie.
- Tak, to jest tak że coś przez moment jest innowacyjne a potem przestaje takie być.
- Bo jest już normą, jak penicylina, Viagra.
- Jest i koniec
- Jeszcze nie dawno plastykowe butelki były innowacyjne, były woreczki z napojami, też to była innowacja.. wtedy.

Wróćmy do naszych firm, widzimy że są różne obszary tej innowacyjności, jeśli chodzi o takie rzeczy jak sposoby działania, obsługa klienta, sprzedaż, czy obserwujecie tutaj aktywność innowacyjną, bo głownie mówiliśmy o produkcie?

- Sprzedaż internetowa to jest innowacją.
- Teraz to już standard.
- Na pewno innowacyjne by było sprzedawanie.. no nie wiem, możliwość zakupów spożywczych przez internet, 10 lat temu, może 20, w tej chwili to już nie jest innowacja

A w waszych branżach, czy sprzedaż jest raczej standardowa czy się tutaj coś dzieje czy to jest obszar innowacji.. sprzedaż usług które wykonujecie

- Chodzi o sam proces sprzedaży czy sam jakby to powiedzieć.. sposób podpisywania.. chociaż to też jest proces sprzedaży. Nie chodzi o wykonywanie.. Na pewno coraz bardziej tak patrząc na sprzedaż, proces sprzedaży staje się coraz lepiej opisany, w sensie na czym to polega. Jeszcze kilka lat temu to w zasadzie nikt się nad tym nie zastanawiał, dlaczego np. są ludzie którzy są sprzedawcami i dobrze im się wiedzie a są tacy którzy są sprzedawcami a im się nie wiedzie. To jest jakaś innowacja, że jest to opisane, wiadomo mniej więcej na czym to powinno polegać. W tym momencie to tak generalizując następuje standaryzacja obsługi klientów, globalnie na to patrząc. Wszyscy starają się dociekać dlaczego akurat coś dochodzi do skutku, jakiś kontrakt a niektóre rzeczy nie. I to jest innowacja moim zdaniem, bardzo duża, bo to powoduje lepsze zastosowanie tego co na końcu, tego produktu czy przedmiotu który ktoś nabywa, w tym momencie ludzie są bardziej zadowoleni że to mają.

- Jak ja bym chciała powiedzieć, w mojej firmie bardzo się wydłuża proces który można by nazwać sprzedażą, sprzedawaniem, 12 lat temu to było szybko, klient miał złożyć zamówienie, przyjechać i sobie zabrać co ssobie kupił [śmiech]. A teraz jest zachęcanie przed sprzedażą, a może gdzieś zaprosimy, a może reklamóweczki, a może się przypomnimy, później przy samej sprzedaży coraz ładniejszą gwarancja, a może hologramik, a może dołożymy certyfikacik, takie rzeczy zupełnie nie zmieniające produktu, działania, przeznaczenia a wydłuża się ten proces ten proces po sprzedaży, no to się jeszcze przypomnimy.. wydłuża się ta cała otoczka, która myślę że dla klienta coraz większe znaczenie, jak ten klient takich rzeczy nie dostaje to taki się czuje jakby mu faktycznie czegoś brakowało, jakby ktoś mu czegoś nie dołożył. Kiedyś klient przyjeżdżał sam a teraz robi awanturę że Servisco nie wnieśli mu na piętro do sypialni, tylko powiedzieli że mają obsługę od do, czyli do furtki.
- To wynika z tego że jest coraz więcej takich produktów na rynku.
- Ja u siebie zaobserwowałam że wdrożenie systemu jakościowego również wymusiło to że proces sprzedaży jest bardziej skomplikowany niż był wcześniej bo kontrolują to procedury i zapisy.
- To trochę inaczej jest, bo z jednej strony to jest jakby norma, czyli ktoś na podstawie obserwacji tego jak to się tam dzieje na rynku stworzył jakiś opis...

Co jeszcze, jeśli chodzi o sprzedawanie, co obserwujecie z własnego doświadczenia, jakie zmiany, jakiego rodzaju innowacje doświadczaliście czy wiedzieliście?

- To może być nietypowy ubiór w jakiejś branży, np. w restauracji kelnerki są inaczej ubrane niż typowo. Czy nawet w branży klimatyzacyjnej nie jest to typowy kolor szary, albo tylko i wyłącznie zielony czy niebieski, ale są pasy i napisy, żeby pracownik serwisant był inny, zauważalny. Jest innowacyjność.
- Wszelkie akcje degustacyjne przeprowadzana na sklepach, gdzie klient sobie może otworzyć mleczko do kawy i sobie spróbować z kawą którą też sprzedajemy, a przy okazji możemy jakieś tam ciasteczkę do kawy zaproponować, to jest takie że klient może spróbować i zobaczyć jak to smakuje, i wtedy jest decyzja, że to jest dobre więc kupie to. Może państwo się nad tym nie zastanawialiście, ale wchodząc do marketu, one są tak skonstruowane że praktycznie nie mamy możliwości wyjść z niego półki nie przejdziemy przez cały hipermarket, bo patrzymy że tu są proszki, i myślimy „aha, skończył nam się proszek", idziemy dalej, jest woda, ciastka, częste zmiany ekspozycji, coś stoi dziś po lewej, a za tydzień po prawej stronie. Nie można pozwolić żeby się przyzwyczaił do danej lokalizacji, bo wchodzi bierze i wychodzi, a jak zaczyna szukać produktu to zaczyna się zapełniać koszyk, bo szuka i coś nowego się znajduje. Czyli jeszcze.
- A jeśli chcemy sprzedać, to musi być w widocznym miejscu.
- Jakbyśmy sprzedawali piwo to by stało na wysokości 1.60, a jak firma sprzedawała soki dla dzieci to postawi na wysokości metra. Na wysokości wzroku dziecka.

Pan stwierdził że początkiem innowacji jest fakt że ludzie wymyślają coś, wymyślają sposoby sprzedawania i jak sobie ten temat pociągnęliśmy to widzimy że jest tutaj dużo rzeczy, sposoby świadczenia usług. Jak sądzicie, co sprawia że w niektórych firmach ludzie są bardziej skłonni do szukania nowych rozwiązań, a w niektórych mniej.. Czasami w jednej firmie są okresy większej innowacyjności i większego konserwatyzmu

- Np. kariera, ktoś chce się pokazać w fimire z dobrej strony, awansować, osiągnąć sukces, licząc na większe pieniądze.
- Myślę że to zależy od nastawienia menadżerów, czy dają motywację dla ludzi do takiego działania, to czasami jest tak odgórnie że tak powiem ta innowacyjność.
- To zależy od człowieka, jedna osoba może mieć małą firmą świadczącą usługi, i ma stały dochód co miesiąc który nie pozwala na duże szaleństwa, ale dla kogoś to może być wystarczające i nawet nie próbuje wprowadzać zmian i innowacji. To wszystko zależy od człowieka.
- Są tacy ludzie w których jest coś takiego że chcieliby zrobić coś czego nie zrobił nikt wcześniej, może każdy z nas nawet, był w miejscu gdzie nikt nie był, ja np. bardzo chciałem coś wynaleźć, to jest innowacyjność.
- Ja powiedziałam o wpływie kierownictwa, bo mieliśmy dyrektora który uważał że powinniśmy siedzieć w Polsce, nigdzie się nie ruszać bo wyjazdy na konferencje europejskie kosztują, rzeczywiście kosztują, ale jak wszedł kolejny dyrektor, i otworzył nas na świat i zaczęliśmy jeździć po świecie to natychmiast to się zwróciło, w bardzo krótkim czasie. Bo prostu trzeba być odważnym.
- Mi się wydaje że decydują dwa elementy, po pierwsze wizja, jakiś pomysł, a druga rzecz: lider, ktoś kto jest w stanie tą wizję wdrożyć, i może być lider bez wizji, zupełnie bez użyteczny, wizja bez lidera również. I to niekoniecznie musi być ktoś z kierownictwa wydaje mi się. Najczęściej takie osoby, tacy naturalni liderzy są najczęściej w kierownictwie, no bo mają takie cechy charakteru które powodują że są takimi naturalnymi przywódcami. Ale to.. to powoduje tą innowacyjność faktycznie, bo ktoś z wizją jest w celu zrealizowania tej wizji jest w stanie wymyślać zupełnie niestandardowe pomysły.
- Lub też zauważać te pomysły u innych, i wysłuchać to wszystko, a nie że nie lubimy i nowego.
- Czyli lider i wizja, czyli to jest tak że jak ktoś potrafi słuchać i pomaga komuś realizować jakaś wizję to w tym momencie on jest narzędziem, on pomaga, nie utrudnia, ale to czyjaś wizja i ktoś inny jest liderem. To musi szereg czynników zachodzić, ja bym tego nie łączył w sensie że to musi być prezes firmy, który ma wizję i.. Prezes firmy jest głównie po to żeby firma się nie rozpadła na części i funkcjonowała dobrze pod kątem finansowym i sztuką jest przyciąganie naturalnych liderów z wizją, to jest największa wartość firmy

A opowiedzcie, no bo mówiliśmy o różnych innowacjach, produktowych, zmianach w unowocześnianiu usług, sprzedaży, to rozumiemy bardzo szeroko. Jakie zdarzyło wam się w waszych firmach wprowadzać zmiany które były innowacjami, może nie koniecznie wymyślenie ipoda, ale mówimy też że w stosunku do konkurencji czy czasu przeszłego.. to mogą być zmiany cząstkowe, ale zmieniające charakter pracy. Jaka zdarzyła wam się w karierze zawodowej aktywność innowacyjna?

- W mojej firmie wprowadzaliśmy innowacje przez takie nie tylko wielkie „I" ale naprawdę innowacje, no bo to jest innowacja na poziomie metod terapii w medycynie, to jest bardzo wysoki poziom innowacji, którą zresztą jest może nie tyle trudno że tak powiem wyprodukować taki sprzęt, ale wprowadzić go na rynek jest ogromnie trudno, to trzeba przemyśleć podjęcie takich ruchów które są i drogie i czasochłonne. Ale jeszcze w nawiązaniu do wcześniejszych wypowiedzi kolegów, ja powiem tak: Dla mnie pewne rzeczy które rzeczywiście nazywamy innowacja już przestają mieć to miano innowacji, czyli takie ciągłe, bieżące zmiany, ja to wprowadzam w firmie bardzo często, np. aktualnie jesteśmy na organizacji jakiejś tam wigilii filmowej. I ja mówię że tak mieliśmy przez 2 lata, tak być nie może. Nie oczekuję że jak będzie inaczej to klientów mi przybędzie, czy motywacji przybędzie, ale generalnie rzecz biorąc uważam że jak w firmie nie wprowadza się takich drobnych innowacji to firma zaczyna być postrzegana jako firma nie rozwijająca się. My mamy do czynienia z klientem długo, przez wiele lat, kiedyś usłyszałam taką okropną opinię że „jeszcze szklanki mają te same, no co tam może być ciekawego". I my chcemy się jak najlepiej zaprezentować dla klienta i niekoniecznie muszą to być bardzo duże nakłady, ale te drobne zmiany uważam że trzeba wprowadzać i takie w firmie wprowadzany

Jest z procesów innowacyjności to jest zmiana sposobu organizowania wigilii w tym roku..

- Na przykład

A niech pani wróci do tej innowacji bardziej związaną z produkcją firmy, powiedziała pani że to były nowe metody, troszeczkę jak doszliście do tego, tak w paru zdaniach to co może nam pani powiedzieć, skąd wam przyszedł do głowy pomysł tej innowacji, jak żeście się zdecydowali..

- Ta innowacja polega na terapii światłem, na wprowadzeniu do dużych powierzchni ciała, dużych to jest takich, która daje parametry terapeutyczne światła laserowego ale nie jest światłem laserowym, i jest bezpieczniejsze jeśli chodzi o warunki bhp i może mieć zastosowanie właśnie takie bardzo dobre, do dużych powierzchni ciała, bez obsługi personelu, aplikacja automatyczna. Doszliśmy do tego, jak chcieliśmy skutecznie wprowadzić inne, te nie innowacyjne, to „a no tak, ale, żebyśmy my mogli zrobić to i to" żeby to było w naszej terapii, to trzeba by to zrobić na statywach, na tym..." I stąd że tak powiem zauważyliśmy że jest brak, czegoś takiego jest brak, i stąd zrobiliśmy tą innowacje, mieliśmy techniczne możliwości żeby zapewnić taką dawkę tej energii..

Wyście rozwinęli te urządzenia?

- W zasadzie trudno powiedzieć ze rozwinęliśmy, myśmy je wymyślili. A jak już te urządzenia są to rynek mówi że nie ma na to badań ostatecznych, ale nikt tego nie ma to ja też się nie mogę jakby skutecznie podeprzeć tym że tam też jest. Jest trudność z takim wprowadzeniem agresywnym produktu na rynek. Bo są plany, my chcemy to w dużych jednostkach wprowadzić, a to jest nie zaplanowane

Czyli zauważyliście że nie ma takich urządzeń, wymyślaliście i barierą była bierność rynku, co jeszcze, co dalej, udała się ta innowacja w efekcie?

- Tak, skutecznie. My skutecznie robiliśmy promocję tego, ale np. ta innowacja mowie, czujemy się znacznie wyżej, mamy znacznie lepszą pozycję w branży kiedy możemy umieścić te produkty w swojej ofercie.

Kto nam jeszcze opowie o jakiejś innowacji którą sam..

- Ja nie jestem typem naukowa, ale lubię rzeczy nowe jeśli chodzi o handel i kiedyś doprowadziłam że na terenie naszego ośrodka odbywają się przetworniki takich wysoko aktywnych źródeł, to kosztowało mnie wiele zachodu, ale funkcjonuje ładnych parę lat i z tego zarabiamy. A jeżeli chodzi o produkt to my wprowadziliśmy na rynek ostatnio, to jest do diagnostyki, wzięło się to stąd że nas naukowcy jeżdżą na rożne spotkania, konferencje, i zauważyli że idzie się w tym kierunku diagnostyki terapii [niewyraźnie, określenie terapii] i był temat badawczy który skończył się tym że jest wdrożony zestaw do diagnostyki, w tej chwili nikt na świecie nie ma takiego zestawu do tej diagnostyki, i również za tym szła terapia beta emiterami, to było też coś nowego, promowane przez naszych naukowców i wprowadziliśmy taki produkt

Czyli żeby ta innowacja mogła zaistnieć musieliście mieć stale współpracujących..

- Ale ci ludzie nie siedzieli w firmie, i nie próbowali czegoś wymyślać tylko byli bardzo otwarci na świat, na to że ktoś coś próbował zrobić, jeździli do różnych ośrodków na starze, badania. Pociągnęli pomysły

Co jeszcze, różnego rodzaju, większe i mniejsze innowacje

- To ja te mniejsze powiem, z punktu widzenia typowego klimatyzatora.. bo każdy montaż jest inny, no może nie każdy, ale wiele montaży musi być innowacyjnych, na przykład był przypadek gdzie ktoś wykonał ścianę z karton gipsu, i jeżeli powiesimy klimatyzator to do niego trzeba doprowadzić rurki miedziane, i musieliśmy doprowadzić listwę, taką 60 na 90 i to wygląda.. no trudno powiedzieć że wygląda żeby jej nie było. W betonową trzeba by wkuć, ale ściankę karton gipsową trzeba by rozebrać. Pod spodem była piwnica więc wykonaliśmy po prostu otwór bezpośrednio przy ściance, otwór na dół, potem przewierciliśmy otwór do środka ścianki gipsowej, przeprowadziliśmy rurki do góry, do wiszącego klimatyzatora, i w miejscu w którym

rurki miały być doprowadzone to wykonaliśmy otwór. To również jest pomysł pewien który wykorzystaliśmy. Może już ktoś to wymyślił, nie wiem, ale chodzi o to żeby wykonać to estetycznie. To jest sztuka, odprowadzenie tej wody, ona musi grawitacyjnie spaść, bo woda do góry nie pójdzie. Nie zawsze blisko jest łazienka, albo jest nie tam gdzie trzeba. Za daleko.

Zmiany i innowacje z którymi zetknęliście się w praktyce?

- Często akurat w branży usług informatycznych to przykład innowacji tam gdzie.. jeżeli chodzi o oprogramowanie. W zasadzie można uzyskać odpowiednią wydajność tego oprogramowania poprzez optymalizację kodu, żeby się wykorzystała szybko bez zbędnych pętli, bez dublowania, a druga to kwestia komunikacji z urządzeniami zewnętrznymi jak dyski czy monitor, tego typu rzeczy. No i teraz jednym z takich pomysłów innowacyjnych była zmiana sposoby komunikacji z urządzeniami zewnętrznymi, tam gdzie to wymagało zmiany całej architektury 32 na 64 bitową czyli wykorzystanie większej ilości pamięci. To brzmi bardzo technicznie ale generalnie powoduje że ludzie którzy mieli bardzo dużo zbiory danych, mogli je przetwarzać bardzo szybko, co powodowało że coś co wcześniej zajmowało godziny, minuty to w tym momencie pozwalało to do kilku sekund, w przypadku przetwarzania dużych ilości danych, tam gdzie chodzi o porównywanie jakiś liczb, to ma generalne znaczenie bo to pozwala kliknąc i mamy wynik, a nie musimy czekać paru minut czy godzin żeby ten wynik się pojawił. Z punktu widzenia toku myślowego jest wręcz nie ukrywam, myślę że rewolucja.
- To tak jak telefon komórkowy, od niedawna przecież nie wychodzimy z domu i przelew zrobiony

Z jakim rodzajem innowacji mieliśmy do czynienia, i tej większej i tej mniejszej?

- W moim przypadku może to nie jest zbyt duża innowacja, ale polepszenie komunikacji, tak jak przedmówca powiedział, ja w swoim przypadku zakupiłem palmtopa, dzięki temu urządzeniu mogę się komunikować z firmą, już nawet nie chodzi o zwykłą rozmowę telefoniczną, ale wysyłanie maili czy raportów na to urządzenie z firmy mogę dostawać jakieś wiadomości, jakieś pliki, i nie muszę czekać do wieczora żeby wytrzeć jakiegoś maila ważnego który zostanie odczytany na następny dzień, czyli ta szybkość komunikacji się zwiększyła.
- Ale z tą innowcyjnością to może być różnie, ale żeby spełniać warunki ochrony radiologicznej i tak dalej, i ta innowacyjność to nas organiczna bardzo, bo są karty dostępu, ludzie mają określone obszary gdzie mogą wchodzić i gdzie mogą nie wchodzić, i tu nie jest tak prosto. Z punktu widzenia bezpieczeństwa jest lepiej, ale poruszać się trudniej.

Co uruchamia procesy informacyjne? Jakie są czynniki które sprawiają że wprowadzacie zmiany, szukacie nowych rozwiązań?

- Czasami są potrzeby zewnętrzne, dostosowanie się do nowych rozwiązań.
- Ułatwienie sobie pracy.
- Jakieś sygnały o tym że dotychczasowy produkt ma jakieś obszary które trzeba rozwinąć.
- Konkurencja wymusza wręcz. Generalnie chęć poprawienia jakości produktów, to podstawa, produkt to może być rzecz materialna a również coś, tak jak teraz rozmawiamy, to my dla pana jesteśmy produktem. Tzn. to co pan z nas wyciąga jest produktem. Generalnie podniesienie jakości funkcjonowania firmy.

Co inspiruje, co ułatwia innowacje w miejscach w których pracujemy? Co jest tymi czynnikami stymulującymi innowację?

- Dobrzy ludzie
- Przyzwolenie kierownictwa, jednak odpowiedni zasób środków na innowację, bo bez kosztowo to się nie da.

Skąd się te środki biorą?

- Z bieżącej działalności
- Z kredytu

Pani firma korzystała z jakiś innych środków poza tymi z bieżącej działalności?

- Tak, z dofinansowania z naczelnej organizacji technicznej, dofinansowanie projektów celowych.
- Korzystaliśmy z Phare, z KBNu, z Międzynarodowej Agencji Atomistyki
- Bieżąca działalność przede wszystkim.
- Bieżąca działalność plus dofinansowania do szkoleń

Unijne?

- Tak
- Unijne, tak

Z Phare?

- W tej chwili nie potrafię powiedzieć, nie zajmowałem się tym.
- Przede wszystkim działalność bieżąca.
- Jeżeli chodzi o kredyty to ja wystrzegam się kredytów, przymierzałem się do dofinansowania z Unii, ale widząc co się dzieje u moich znajomych którzy prowadzą tą samą branże mocno się zniechęciłem.

- To jest ta sama branża i żeby uzyskać jakiekolwiek fundusze ze środków europejskich to jest droga przez mękę. Nakład potężnych środków wstępnie przy czym bez określenia, bez możliwości prognozowania efektów końcowych.

Jeśli chodzi o czynniki które utrudniają, to co utrudnia zmiany, innowacje, kreatywność?
- Wydaje mi się że pieniądze.
- Brak stabilności

Stabilności w jakim sensie?
- Stabilności rynku jako takiego, stabilności przepisów, odnośnie kredytów, podatków.
- Zbyt wysoki poziom sformalizowania jeśli chodzi o uzyskanie tych dotacji, a rozliczenie, bo pan się już zniechęcił na poziomie otrzymania, ja jestem na poziomie rozliczenia paru projektów, i jak jestem już po rozliczeniu to mogę powiedzieć że te pieniądze okazują się być strasznie drogimi pieniędzmi, dlatego że jeżeli się korzysta z tych różnych form dotacji to należy pracować w pewnym szablonie, jeżeli chodzi o wynik końcowy to nie można wprowadzić modyfikacji, choć na pewnym etapie wydawała się bardzo logiczna i potrzebna, bo startujemy od zera, od pomysłu. Naprawdę od pomysłu do produktu końcowego, to nie jest taka potrzebna droga. Potrzebna jest zrobienie bardzo szczegółowego budżetowania na etapie wniosków, i to jest dramat. Dobrze, zrobimy jakieś budżetowanie a później realizacja jest jaka jest, niektóre rozwiązanie możemy zrealizować taniej, a w innych musimy nakłady zwiększać i zwiększać. Więc rozliczanie jakiś projektów to trudna sprawa i my realizowaliśmy, otrzymywaliśmy, dofinansowania, na kilkaset tysięcy złotych. Więc jeżeli weźmiemy 500 tys. złotych, no to dobrze, można że tak powiem zdyscyplinować się bo kwota jest spora w stosunku do takiej firmy jak moja. Ale jeśli chodzi o ubieganie się o dofinansowanie na poziomie kilku tysięcy euro to czas potrzebny na zrobieni tych rozliczeń chyba drożej kosztuje niż samo to dofinansowanie. Tylko państwu powiem że to dochodzi do absurdów, bo mieliśmy dofinansowanie do zagranicznych wyjazdów targowych, na poziomie np. wniosku musiałam wypowiadać się czy my z tym przedsięwzięciem planujemy wzrost zatrudnienia, a przy rozliczeniu tłumaczyć dlaczego nie nastąpił stały wzrost zatrudnienia z wiązany z kilku dniową imprezą.
- To przez RIF było robione? Bo to straszne było, dramat, ile papierów trzeba wypełnić..

Co jeszcze, bariery innowacji?
- No więc mówię, zbyt sformalizowany procedury dofinansowania na poziomie wniosku i rozliczania

Co nam jeszcze hamuje twórczość?
- Lenistw [śmiech]
- Czasami że tak powiem taki strach przed porażką, przed tym że to się nie uda, ja nie wiem.. Znaczy nie wiem, nie chce się wypowiadać że w instytutach jest łatwiej bo są etaty, dostają pule, zrobią to bardzo dobrze czy coś nie wyjdzie to i tak się nic nie dzieje. Natomiast jeżeli jest to małą firma, to jeżeli projekt by nie wyszedł, to ja sobie nie wyobrażam, to jest katastrofa, to jest koniec firmy. Dla takiej firmy jak nasza to żeby projekt nie wyszedł to jest koniec firmy. Nam wszystkie projekty wychodzą, bo nie mamy innej drogi, musimy wszystko tak przemyśleć i skalkulować.. a nie wątpliwie jest to związane z ryzykiem.

Przyszłość Polskich firm w najbliższych latach, jak widzicie?
- Świetlnie, no jakżeby inaczej.
- Pozytywnie

Dlaczego pozytywnie?
- Bo będziemy na pewno po raz pierwszy historii 2 razy na mistrzostwach Europy raz po raz. I będziemy budować, wszędzie. Będzie potrzebne wszystko od cementu po klimatyzatory po pracowników, to napędza cała gospodarkę. Ta luka że nie będziemy robić, nie będziemy mieli prac powoduje że nie mamy przyszłości. A tutaj mamy ją chyba świetlaną

Czyli jak sobie wyobrazimy że jest jakaś góra na którą się wspinamy tą naszą pracą i przeszliśmy jakiś odcinek, 100 metrów, to jak myślicie za 5 lat będziecie gdzie? Teraz macie 100 metrów pod górę za sobą?
- Ale na miejsce swojej firmy czy..

O firmach swoich..
- A jaki ma szczyt?
- Jesteśmy na górce w tej chwili.
- Ja myślę że ten rozwój ni będzie strasznie skokowy, to będzie powolutku, takie rozbłyski, gwałtowne kariery już minęły, teraz ta gospodarka jest na tyle ustabilizowana że nie wiem czy się znajdzie takie nisze żeby z czymś wyskoczyć i zrobić biznes krok.
- Ja uważam że wzrost będzie powoli.
- Jesteśmy na tyle mała firmą że liczę na skokowy wzrost w związku z takimi nakładami na promocję, liczę na ten skokowy wzrost.
- No ja szczerze nie liczę na cud, specjalistę od cudów mamy, niech się wykaże trochę... Natomiast wydaje mi się że troszkę drgnie do przodu.

- W moim przypadku tam za bardzo, w tym miejscu w którym jestem nie ma co się rozwijać bo ani ja nic nie produkuję ani nie muszę nabywać specjalistycznego sprzętu, tylko ciężka praca żeby utrzymać się na tym etapie, i ewentualnie drobne wzrosty finansowe, ewentualnie gdybym zmienił dziedzinę i zaczął robić coś rzeczywiście coś na własną rękę, czy jakieś usługi, czy zaczął coś produkować to jakieś możliwości rozwoju na pewno są. W tym momencie jest jak jest i na razie nie widzę w tej branży możliwości podnoszenia standardów firmy i rozwijania się.
- Mi się wydaje że sytuacja jest coraz bardziej naturalna, znaczy gospodarka rynkowa ma to do siebie że nie rozwija się w sposób linowy, tylko są kryzysy, są okresy prosperity, to czy się teraz umówimy czy to jest górka czy dołek i jak będzie za 5 lat to będziemy wiedzieć za 5 lat, będziemy widzieć jak było dzisiaj. Może takie zjawiska jak Euro 2012 sprawią że ten dołek będzie niższy niż powinien być. Ale będzie coraz lepiej, być może akurat perspektywa 5 lat to powinniśmy się znaleźć na kolejnej ścieżce wzrostu, prosperity. Przez najbliższe dwa lata pewnie będzie troszkę gorzej, ale później będzie lepiej. To widać po tej konsolidacji na rynku, to w tym momencie jest to naturalny element który powoduje że firmy optymalizuję swoją prace, następują zwolnienia, bardziej firmy koncentrują się na sobie niż na tym co jest na zewnątrz. Jest trochę więcej pieniędzy, nikt nie myśli o tym żeby robić coś innowacyjnego.

Właśnie, gdybyście mieli jedną rzecz w swojej firmie zmienić to co by to było? Gdybyście myśleli o innowacji to czego by ona dotyczyła?
- U mnie systemu dystrybucji, żeby spróbować jakiegoś efektywniejszego.

Skąd by trzeba na to pieniądze mieć?
- O, właśnie to jest pytanie...

Kredyt?
- Nie, kredyt nie. To muszą być bieżące środki, dlatego że to jest raczej w kategoriach nakładów bieżących niż inwestycji.

U pana?
- U mnie, ja to mam poważny problem w tej chwili dlatego że, raz, ze się zraziłem na pewnym etapie swojej działalności, drugi problem polega na tym że to jest drukarnia, i z natury rzeczy reklamowanie drukarni jest czymś co najmniej dziwnym, bo to jest cos to powinno się samo reklamować, I reklamowanie że tu drukujemy tanio, to w ogóle nie przemawia... Dlatego mówię, jestem w takim okresie w którym poważnie się zastanawiam co zrobić żeby ruszyć do przodu. Specyfika branży, jakby powoduje to że mam problem

Czyli innowacje w zakresie aktywności marketingowej, promocyjnej?
- Tak, chodzi o to żeby zdobyć klienta, ale nie poprzez reklamę, poprzez ceny nie za bardzo jest jak, dlatego bo jest ścisły rynek podaży materiałów poligraficznych. Jest tutaj jeszcze jedno wyjście, import materiałów z zewnątrz, gdzie ceny są korzystniejsze, z tym że to się wiąże z nowymi kontaktami, wyjazdami, z rozpoznaniem.. wydaje mi się żeby właśnie w tym kierunku pójść, poszukiwanie nowych źródeł materiału.
- W moim przypadku to jest inwestycja w ludzi, chciałbym mieć powiedzmy sporo więcej ludzi takich jak mam niektórych. W mojej branży bardzo istotne jest żeby jeden człowiek potrafił wiele zrobić, załatwić, żeby był inteligentny i miał wiedzę, dostosował się do pewnej sytuacji w której się znajduje, w czasie montażu z klientem etc, etc.
- To co powiedziałam na początku, odwołanie tej decyzji o połączeniu działalności produkcyjnej, handlowej, z działalnością badawczą, wg mnie to powinno działać w oddzielnych jednostkach, byłby wtedy dużo zdrowszy układ.
- Pozyskanie wizjonera, kogoś kto będzie w stanie generować innowacje

Macie 100 czegoś, ileś jednostek finansowych w zapasie, ile z tych rezerw, gdybyście je mieli, przeznaczylibyście na nowości, innowacje?
- Na cykliczną czy jednorazową .
- W skali rocznego przychodu.. z 10%.
- 20
- Koło 15
- Ja bym się głęboko zastanawiał nad zmianą branży, chciałbym pokierować się stronę fotografii, nie chodzi o zakład, tylko raczej usługi. Z tym że po prostu praca którą teraz wykonuje zabiera mi tyle czasu że brakuje mi go na.. bo chciałbym pójść w drugim kierunku, a nie zostawię pracy która jest jakby stabilna żeby.. To jest taka obawa że coś nie wyjdzie, i po prostu może nie być z tego pieniędzy, a ile bym przeznaczył na samym początku? Na pewno dużo więcej, może nie 50%, ale 30-40% na samym początku. Na tą innowację o której myślę, czyli na rozwój nowych systemów dystrybucji, na zmianę sposobu dystrybucji, ja myślę że z 70%, jeżeli mówimy że to byłyby rezerwy finansowe?

Teraz się często mówi takie słowo „klaster”?
- Klaster? Nie wiem co to.
- Najbardziej mi się z komputerami kojarzy

- Klaster to jest zespół urządzeń które współpracują razem i potrafią współdzielić zadania, w przypadku komputerów to jest tak jak jeden jest zajęty to drugi potrafi przejąć jego działania.. klaster drukarek, telefonów, można sobie to mnożyć

Dziękuje serdecznie za ciekawą dyskusję.

Warszawa 4.12.07. 19:30 średnie przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Dyrektor finansowy w firmie produkującej kable i przewody, firma zatrudnia 173 osoby,
- Właściciel firmy zajmującej się dystrybucją produktów spożywczych, firma zatrudnia ok. 50 osób
- Dyrektor generalny spółki produkcyjnej, zajmującą się drobnym sprzętem laboratoryjnym, 30 osób zatrudnionych, kapitał amerykański,
- Pracuje w firmie produkcyjnej AGD, zatrudnia ok. 200 osób,
- Inżynier, dyrektor handlowy w firmie prywatnej, zatrudnia waha się od 60 do 200 osób w zależności od kontraktów, firma zajmuje się produkcją kompozytów dla przemysłu motoryzacyjnego i szynowego,
- Dyrektor generalny przedstawicielstwa holenderskiego, reprezentują firmy duńskie, niemieckie, holenderskie, zatrudnia ok. 100 osób, branża- maszyny, technologia, chemia, farmacja, rafinerie.

Powiedzcie, kiedy spotyka się w Polsce taką opinię, że w Polsce trudniej jest prowadzić firmę niż w krajach Europy Zachodniej? Czy podzielacie tą opinię?

- Obiegowa opinia taka jest. Ostatnio był publikowany ciekawy raport, o tym jak Polska wygląda, jeśli chodzi o podatki. Było to publikowane przez *Wprost* i okazało się, że jesteśmy gdzieś bardzo daleko. Raport jest obiektywny, bo liczy on godziny, które trzeba spędzić, żeby przygotować sprawozdanie podatkowe. Okazuje się, że jesteśmy z tyłu. Dla porównania, Szwecja, która jest krajem drogim i ma wysokie podatki jest z przodu, czyli wypełnienie tego podatku jest prostsze. Żeby powiedzieć, gdzie jest trudniej prowadzić biznes, trzeba mieć jakieś doświadczenie w tej kwestii. Można mówić o informacjach usłyszanych od klientów, kontrahentów, co pewnie się potwierdza. Formalności jest mniej, np. w Anglii. Londyn jest takim miastem, gdzie można firmę założyć w 15 minut. To się jednak potwierdza, że w Polsce jest trudniej. Dłużej się załatwia wszystkie formalne kwestie i jest większa biurokracja.
- Ja akurat mam doświadczenie z USA i Danii, jeśli chodzi o zakładanie firm. Faktycznie tam się zakłada prościej firmy. U nas trzeba więcej rzeczy wypełnić, więcej trzeba obejść, więcej pisać. O nas jest bardziej elastyczniej. Tam są tak sztywne reguły. Jest mnóstwo reguł.

W USA czy w Danii?

- W Danii. Nie można ich naginać. U nas po konsultacji z US niektóre rzeczy dają się do tej czy tamtej grupy przydzielić. W Danii wszystko jest uporządkowane. Każda czynność ma swój numer i jeżeli jest to ten numer to należy do tej grupy i koniec. Nie ma miejsca na lawirowanie. U nas pewne rzeczy przechodzą, które na Zachodzie nie mają szans na załatwienie. Czy to jest dobre czy złe? Nie wiem, ale tak jest.

Ktoś inny?

- Ja mam doświadczenie krajowe, ale od przedsiębiorstwa takiego typu wielki koncern i są tam sztywne reguły. Jeśli opakowanie ma 100, to nie może mieć 105, bo komuś to będzie pasowało. W małych przedsiębiorstwach, działalnościach gospodarczych można to nagiąć, natomiast z punktu widzenia rynku prawa, przykład z US, gdzie można coś załatwić, jest to bardzo groźne. Za chwilę może zmienić się pani, która interpretuje przepisy… Przedsiębiorca, pan z teczką idzie do urzędu i modli się, żeby pani wydała dobrą opinię, bo on czyta przepisy i kompletnie ich nie rozumie. W Danii czy w innych krajach jest to wszystko jasne. Niech to będzie miało milion pięćset numerków, ale żebym ja wiedziała, że ja wybrałam dobry numerek i nie muszę chodzić do pani i się modlić o to, żeby pani wydała dla mnie dobrą decyzję. Ja wolę wiedzieć, że mam zapłacić 100% cła, akcyzy, a nie kombinować.
- W różnych aspektach rozpatrujemy sprawę. Jest na pewno tak. Ta wiedza może być nabyta w kontaktach z klientami. Jest to na pewno wiedza cenna. Znacznym utrudnieniem jest u nas zmienność przepisów w wielu sferach. Najgorsze są te zmiany uderzające w podatki, finanse, bo to destabilizuje długofalowe myślenie. Od strony organizacyjnej nie jest chyba tak źle. Bardzo duże koncerny, a bazuję na własnych doświadczeniach… Małe firmy, z którymi współpracujemy są elastyczne, otwarte. Współpracujemy z koncernami typu Scania, Leyland, Daimler Chrysler i to jest koszmar. Procedura goni procedurę. Jest tak, że na szczeblu szefa produkcji coś tam się uzgadnia. Departament jakości mówi, że nie, projektant też mówi, że nie, kontrola mówi, że jest źle wykonane, produkcja, że dobrze. Idzie reklamacja, bo dziurka jest w dokumentacji… Oni wiedzą, że te procedury są nieżyciowe, nie do przejścia, że są zbędne. Pociąga to za sobą szereg dziwnych, nerwowych działań, zupełnie niepotrzebnych. Nasze firmy w tym aspekcie są bardziej elastyczne.

Gdybyście porównali małe firmy Europy Zachodniej z taką samą firmą w Polsce?

- Mają zdecydowanie spokojniej, bo mają stabilną sytuację prawno-finansową.
- My się borykamy z nierzetelnością kontrahentów, tzn. odbiorców. Wydaje mi się, że na Zachodzie, na stabilnym rynku jest lepiej niż u nas.

- Można dyskutować. Ja widzę zmiany w Polsce na plus. Kiedyś współpraca z zagranicznymi kontrahentami czy nawet u nas była w ogóle trudna, bo Polska była uważana za fragment Afryki. Załatwienie pewnych rzeczy jak płatności, ubezpieczenie eksportu, było bardzo trudne. Dzisiaj się okazuje, że jest tak samo albo nawet niżej niż na Zachodzie. Postrzeganie naszego kraju przez różne instytucje jak ubezpieczalnie czy banki też jest inne. Widzę zmianę w postępowaniu z US. W poprzedniej spółce obsługiwał nas II Urząd Skarbowy w Radomiu, czyli spółka warszawska, ale w Radomiu. Była poprawa. Jeśli był problem, to przesympatyczne panie przesuwały nam termin i odpowiedź można było dać później. Nie było takiego pastwienia nad petentem. Inna sprawa to, ze kompetencje tych urzędów są na tyle niskie, że one pewnych rzeczy nie widzą i łatwo jest się prześliznąć nad niektórymi tematami. Pewne rzeczy się normalizują i nie musimy się wstydzić.
- Ja bym chciała dodać jeszcze jedną uwagę. Miałem przyjemność pracować w USA w firmie zatrudniającej 50-80 osób, firma konsultingowa. Byłem w zasadzie jedynym facetem z *bloku wschodniego*… Zabawa polegała na tym, że jako inżynier, bo udało mi się skończyć PW, byłem w stanie rozwiązać większość problemów, które występowały na bieżąco. Natomiast amerykanie, którzy tam siedzieli, mieli naprawdę dobre stopnie filozofii itd. Jeżeli to był doktor filozofii Dennis, to on był od zup kaczych w proszku. Jak ktoś go zapytał o zupę w proszku z kurczaka, to mówił, sorry*, to nie moja specjalizacja, za to mi nie płacą, tam trzeba kogoś zapytać.* To wszystko było oczywiście zorganizowane, ale czekaliśmy 2 dni, bo sprawa wyliczeń bankowych, które były prymitywne, bo wystarczyło zajrzeć do tabeli kursów i nic więcej, ule to było, ile dzisiaj i przeliczyć to sobie. Ale od tego to był akurat facet, którego akurat nie było, bo był na wyjeździe i cały taki plik papierów czekał na niego. Przyszedł, wsadził do komputera, nacisnął guzik i oddał nam z powrotem, co ja już dawno wiedziałem. Mam dwóch synów, z czego jeden jest na Uniwersytecie i mogę odnotować to, że idziemy w tą stronę. Ja jako Polak starej daty, jestem przygotowany do tego, że jak jest problem to trzeba go rozwiązać. Jeżeli napotykam jakąś potworną barierę, to dzwonię do kumpla, który to wie i już wiemy, gdzie lecimy. Natomiast mój starszy syn z innych rzeczy, to nie. Mówi, że to nie jest jego specjalność. Dokładnie tymi samymi słowami. Jeżeli nasze wejście do UE i cały ten kapitalizm ma polegać na wąskiej specjalizacji, to nie wiem, czy to jest to. Miałem kontakt długi ze społeczeństwem amerykańskim, ale nie byłem w stanie nawiązać z nimi dialogu, bo po prostu oni mieli wąskie specjalizacje. Boję się, żebyśmy nie poszli w tą stronę.

Powiedzcie, co dla was znaczy słowo *rozwój*?

- Mogę powiedzieć jak jest u nas. Jest to rozwój technologii produkcji, czyli dążenie do tego, żeby ta produkcja była jak najtańsza przy zwiększeniu jakości wyrobów. Po wejściu do UE rynek się otworzył i sprzedać jest o wiele łatwiej niż było kiedyś. Aczkolwiek te wymagania, procedury, kontrole jakości, gdzie są nawet wyspecjalizowane firmy, które dokładnie weryfikują produkty. Staraliśmy się rozwijać firmę pod kątem ekologicznym, np. zmieniliśmy system zasilania z gazowego na prąd. Jest mniej emisji dwutlenku węgla. Już się słyszy, że UE wprowadzi pewne ograniczenia, że trzeba będzie płacić jakiś podatek. Oprócz tego automatyzacja cyklu produkcyjnego. Idzie za tym droższa siła robocza, czyli pracownicy. Ja głównie zajmuję się marketingiem i sprzedażą, więc z mojego punktu widzenia ważny jest rozwój wyrobów, czyli cały czas szukanie czegoś, co po prostu jest unikalne, czego nie ma konkurencja. Dzięki takiemu produktowi można go łatwiej sprzedać i nikt nie dyskutuje z ceną. Jest jeszcze poszukiwanie nowych źródeł finansowania. Najłatwiejsze są dotacje z UE. Tam też się staramy uzyskiwać jak najwięcej pieniędzy. Staramy się wejść na giełdę. Także taki globalny rozwój firmy w różnych kierunkach.

Czym jest rozwój?

- Ja to porównuję do rozwoju jakiegokolwiek organizmu. W przypadku człowieka to jest wzrastanie w sile. Człowiek staje się większy, silniejszy, sprawniejszy. Robi pewne rzeczy sprawniej i lepiej. Robi lepsze rzeczy. Rozwój to jest wzrost przedsiębiorstwa, który pozwala lepiej funkcjonować na rynku, w długim terminie tworzenie stabilnej pozycji i umiejętność konkurowania, radzenia sobie na rynku pośród innych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo robi coś lepiej. A jak to zrobić? To już pan Marcin powiedział. Inwestowanie w badania, ekologię, efektywność produkcji, marketing, nowe produkty. To pozwala funkcjonować na rynku, zwiększać sprzedaż itd. Parametry techniczne są podstawowym miernikiem, ale nie tylko. Jest też rozwój ludzi.
- Można w dwóch płaszczyznach rozpatrywać. W czysto produkcyjnej, czyli więcej. Druga płaszczyzna to rozwój i inwestycje w technologie.
- Mój szef mówi krótko i prosto. Mówi, że to bezpieczny wzrost zysku. Rozwój objawia się przez coroczne zwiększanie zysków…
- Ale nie zawsze tak jest, że w jednym roku zysk jest 100, a w drugim jest 90, i to jest źle. Bo może to być spowodowane świadomymi działaniami, np. inwestycje. Za dwa lata może zrobić się dużo więcej.

Porozmawiajmy trochę o konkurencyjności. Co to jest konkurencyjność z punktu widzenia waszej firmy?

- To jest to coś, czego nie ma konkurencja, a jeśli ma, to ma gorsze. Co coś unikalnego, co nas charakteryzuje.
- U nas w firmie jest taki problem, że Polacy, Polska ogólnie w porównaniu z Czechami, Słowakami, Węgrami, my jesteśmy bardzo zaradnym narodem, który w bardzo szybki sposób adaptuje to, gdzie coś podpatrzył, nie łamiąc prawa. Efekt jest taki, że to samo, co jest na Zachodzie jest robione u nas, ale różnica cenowa jest zdecydowana. Nie można mówić nawet o kilku procentach, ale o 50% taniej. W związku z tym trzeba znajdować te niuanse, specjalne właściwości, badania, których u nas jeszcze nie ma. Zdecydowanie jest

lepiej walczyć z konkurencją na poziomie różnicy cenowej 10-15%. Jest łatwiej. Wtedy rzeczywiście, gdy ma się naprawdę dobry wyrób, ale drogi w stosunku do tego najtańszego, to zawsze można przekonać tym, że się bierze klienta i się wiezie, pokazuje mu się, ze 7 lat chodzi i buczy, a my go tylko pucujemy. To w tym momencie można tą konkurencję wykosić, ale u nas jeszcze cały czas cena to jest pierwsze pytanie.

- Nie do końca uważam, że cena jest jedynym wyróżnikiem. Mam taki przykład od nas z firmy. Robiliśmy dla Alstomu niemieckiego oprzyrządowanie do produkcji frontowej ściany szybkiego pociągu kolei włoskich, ten dziób. Są zrobione 4 formy, gdzie się to laminuje. Dwie były u nas, dwie robione w Alstomie. Niemcy robili to ręcznie, a my żeśmy kosztem zysku przy wsparciu Unii, kupiliśmy jedną z największych w Europie frezarek elektrycznych i całe to oprzyrządowanie, model, zrobiliśmy na tej frezarce. Warunki, które są w kolejnictwie do spełnienia są strasznie ostre. I w tej chwili efekt jest taki, że produkcja jest robiona na naszych dwóch formach w całości, a tamte dwie niemieckie formy stoją jako formy rezerwowe, mimo że nasze były 2x droższe.
- Co zadecydowało o tym, ze was wybrano?
- Dokładność wykonania. Umiejętność wykonania tego w takiej technologii, że póki, co żadna firma w Europie Wschodniej nie jest w stanie zaoferować. Trochę teraz Czesi i Słowacy brużdżą, bo też to kupili, a mają robociznę niższą niż w Polsce, więc zaczynają trochę konkurować. Ale to jest przykład, że niekoniecznie cena, ale spełnienie ostrych, specyficznych warunków.
- Zgadzam się z tym, bo mam też inne produkty, które są cholernie drogie w porównaniu z innymi wykonywanymi w kraju i do zastosowań normalnych, to nie ma sensu tego stosować, ale w jakiejś rafinerii, gdzie są te drakońskie warunki, to zwracają się do nas. Ale to jest jakby walczył Mercedes z Fiatem.
- Padło pytanie o konkurencyjność. Wydaje się, ze to jest umiejętność pozyskiwania zamówień. Dzieje się to różnie. Cena, precyzja wykonania, natychmiastowa dostawa, mimo wyższej ceny. Jest to, więc umiejętność zaoferowania klientowi tego, czego on w danym momencie potrzebuje. Składa się na to wiele czynników. Kompetencje technologiczne, cenowe, logistyczne, umiejętność dogadania się z klientem, czyli kompetencje handlowe. Jest to złożone, ale ja bym to określił jako umiejętność pozyskania i rozpoznania potrzeb klienta. Trudno być konkurencyjnym we wszystkim. Są różne specjalizacje, różne rynki.
- Ja to osobiście postrzegam konkurencyjność jako rywalizację pomiędzy firmami. W branży jest ileś firm, które cały czas ze sobą walczą. Klienci szukają tego, co ktoś ma lepsze, wyroby, obsługa, cena. Trzeba zrobić tak, żeby wygrać, żeby być pierwszym. Tu pan Paweł mówił o tym, ze zły handlowiec nie sprzeda czegoś. Mam taki przykład. Kupowaliśmy opakowania od firmy. Przyjechała pani, która rozstawiła laptopa, nie odzywając się ani słowem, puściła prezentację maszyn, urządzeń. Szok, katastrofa. Przyjechała druga firma, super handlowiec, wspaniały człowiek. Zaprosił nas na narty, zaprzyjaźniliśmy my się z nim. Przysłał nam ofertę, która zwaliła nas z nóg. Cena i jakość była taka, że ona nie musiała umieć tego robić. Firma była po prostu tak rozwinięta technologicznie i szukała nowych klientów, że po prostu nas zwaliła z nóg i mamy u nich 70% produkcji. A z tamtym handlowcem dalej się kontaktuję i rozmawiamy sobie. I nawet, że był wspaniały, dobrze pracuje, ale niestety jakość produktów kiepska i cena nie satysfakcjonująca.
- Po prostu pracuje w złej firmie.
- Ale jest tak, że dobry handlowiec potrafi wcisnąć towar słaby. Jest taka anegdota. Przedsiębiorca zatrudnił takiego młodego sprzedawcę i bacznie go obserwował. Podszedł do niego klient i ogląda wędkę…

Jak wygląda konkurencja na rynku, na którym działa wasza firma? Pan Andrzej powiedział, że u niego nie ma konkurencji.

- Tylko na rynku zaawansowanym. Ale tak, to taki wyrób, laminat jest bardzo pospolity i sobie można łódkę wędkarską w piwnicy zrobić. Takich firm jest w Polsce może nawet kilkaset. Ale to jest zupełnie inny poziom. Odczuwamy konkurencję, jeśli chodzi o wyroby proste i rynkowe. Przyjęliśmy taką strategię, że w zasadzie nie mamy swoich wyrobów typowo handlowych. Taka oferta handlowa zawiera się w 3-4 pozycjach robionych przez nas. Produkujemy to, co zamawia klient.

Czyli unikacie konkurencji przez specjalizację.

- Przez wąską specjalizację i wchodzenie w trudne wyzwania, niekonwencjonalne tematy.

Inni państwo.

- U mnie jest specyficzna sytuacja. My reprezentujemy firm ok. 20, różnych. To są firmy produkujące maszyny, urządzenia, ewentualnie dające technologie, które mają wspólny pierwiastek 1, poza jednym specjalnym wyjątkiem- proszek, jako substancja, właściwość, coś sypkiego, które pyli, rozpyla itd. Czy to jest kawa w proszku, zupa czy cement, to mnie jest wszystko jedno, bo ma takie same właściwości później. Firmy, które reprezentujemy są firmami, które mają całą linię. Są firmy, które robią proszek, czyli suszą, krystalizują. Są firmy, które mielą to, przesiewają i są wreszcie firmy, które to transportują, pakują. W związku z tym mówienie o konkurencyjności, sytuacjach walki na rynku to jest tak, że są firmy, które oferujemy maszyny, urządzenia *prymitywne*. Tu jest szalona konkurencja. Potem są firmy, które są właśnie 1 na 1. W zasadzie, jeśli ktoś chce mieć dobre urządzenie w ciężkich warunkach pracujące, to musi się zdecydowanie natrudzić, żeby nas pokonać w tym i tu się nie boimy. I są maszyny, typu elementy do zakładów chemicznych, które pracują w skrajnych warunkach i tam nie ma konkurencji. Strategia firmy polega również na tym, ze jest kilka firm, które dają *chleb,* o niedużej sprzedaży, niedużych obrotach, bez wyskoków, ale ustabilizowane. Tu jest, co 3-4 miesiące zamówienie. Można cokolwiek planować. Oprócz tego są zapytania, problemy, które się ciągną minimum 2-2,5 roku. Zanim się przejdzie etapy negocjacyjne, przygotowanie czegoś, zamontowanie…

- U nas trzeba się namęczyć, bo są to usługi proste- dystrybucja artykułów spożywczych. W związku z tym konkurencja jest szalona, ale staramy się głównie walczyć rzetelnością, punktualnością dostaw, lojalnością. Tu trudno zejść z ceny. Czyli logistyka. Wiąże się to z ludźmi. Jest rotacja, trzeba pilnować. Trzeba ich przetrzymać, bo ciężko pracować z innymi ludźmi. Trzeba ich hołubić.
- Ja mam konkurencję w postaci giganta, który ma 75-80% rynku i resztą *tortu* dzieli się 15-20 producentów. Właściwie konkurencji nie ma. Jeśli Telefonika zmienia ceny, to my też szybko w Internecie zmieniamy ceny. Dodatkowo jesteśmy uzależnieni od ceny podstawowego surowca, jakim jest miedź. Od cen na giełdach w Londynie. Dostawca jest jednym, wielkim monopolistą, bo jest to KGHM i tu nie ma negocjacji. I z drugiej strony jest monopol. Czasami jak się zdenerwuję to mówię, że konkurencja rzuca nam ochłapy, bo nie chce się pewnymi rzeczami zająć, ale każdy z nas znajduje swoją specjalizację. Robimy coś specjalnego, czego duży nie chce zrobić, bo mu się nie opłaca. Ja oferując unikalny produkt mogę podwyższyć cenę i mi się to opłaci.

Czy z firmami konkurencyjnymi tylko konkurujecie czy zdarza się tak, że nawiązuje się jakaś współpraca?
- Zdarza się.
- Czasami się zdarza.

W jakich celach?
- Wspólne zakupy materiałów. Szczególnie z firmami o podobnym asortymencie, ale nie pokrywały się. Przykład oświetlenia. Jest oświetlenie uliczne i oświetlenie do wnętrz. Są to obszary, które się nie pokrywają. Jeżeli się uda takie firmy znaleźć, a jest wspólny materiał, to można negocjować cenę u dostawcy. Generalnie w Polsce jest trudno o taką współpracy. Każdy nieufnie podchodzi do drugiego. W odróżnieniu do Niemców i Japończyków, gdzie ta praca jest bardziej zespołowa. Jesteśmy bardziej indywidualistyczni i to się przenosi na firmy i na współpracę między firmami. To jest trudny temat.

Czyli udawało się, ale było to rzadkie. Jakie to były sytuacje?
- Negocjacje z dostawcami.
- Tak jest do tej pory w branży elektro-technicznej, hurtownie się razem (?) i wolumen sprzedaży pozwala wynegocjować większy rabat.
- To jest dobry przykład.
- Przy zakupach jest to prostsze.
- Tam, gdzie nie ma konkurencji.
- Hurtownie są dobrym przykładem, bo powstały tu grupy zakupowe, które wyciskają od dostawców lepsze ceny i potem tym towarem się dzielą.
- Miałem akurat okazję być po drugiej stronie barykady. Kierowałem dużym zakładem tłuszczowym i robiliśmy margarynę w kubkach. I pojawiły się pierwsze Makro w Polsce i to wyciskanie ceny cofało zakład do granicy opłacalności. Grzęzną pieniądze, bo nie jest to tak, ze dzisiaj dajesz towar, a jutro masz kasę, tylko pół roku, 180 dni płatności. To jest fatalne.

Czy jeszcze potraficie podać przykłady, kiedy się łączyliście?
- Tam, gdzie są korzyści dla obu stron bez ujawniania swoich stron, szczegółów działalności. Trudno było porównywanie cen. Jakieś ubezpieczenia, badania marketingowe czasami udawało się zrobić wspólnie. Generalnie jest ciężko.
- U mnie były sporadyczne przypadki. Było to powodowane nietypowymi sytuacjami. Nasuwa mi się przykład. Jeden z naszych dużych konkurentów miał dobry kontrakt, ale nie miał tej zdolności technologicznej, nie umiał tego w odpowiednim czasie zrobić. Na tej naszej maszynie mu wyfrezowaliśmy i dostaliśmy w zamian kontakt do zaprzyjaźnionego Volvo, gdzie nie mogliśmy się dostać. Ładnie się zachowali. My im pomogliśmy, a oni nam pomogli.
- U mnie z kolei jest współpraca, jeżeli chodzi o uzupełnianie dostaw. Jest linia do załadunku i ostatnim elementem są rękawy (…). Producentów tego jest kilkunastu- 5 polskich i 10 zagranicznych, więc tutaj jest konkurencja. Potem jest transport… Dla pewnych zastosowań muszą być spełnione pewne warunki transportu. Mamy wyłączność, jeśli chodzi o transporty ślimakowe dla górnictwa. No i z kolei konkurencja ma fantastyczne zawory. Jest współpraca na zasadzie takiej, że jest klient i myśmy wygrali przetarg na dostarczenie elementów ślimakowych, a oni wygrali na rękaw i teraz wspólnie się zastanawiamy, co będzie z zasuwami i zaworami. Normalnie się spotykamy i ustalamy zasady współpracy z danym klientem. Klienta nie interesuje pojedynczy system i musi być całość, dlatego tu trzeba współpracować.
- Czasami sam klient wymusza. Taka współpraca zawsze jest obarczona problemem, że ktoś zarzuci zmowy cenowe itd. To jest bardzo trudne. Wielkie korporacje nie pozwalają między sobą rozmawiać przedstawicielom firm. Ja sama byłam na odprawie, gdzie mój amerykański szef mówił, że mamy robić raporty po każdym spotkaniu z konkurencją. W mojej branży ruch jest niewielki i w związku z tym praktycznie wszyscy się znamy.
- Czasami jest to podciągnięte do absurdu. Mieliśmy podobną sytuację. Centrala Alstomu w Paryżu miała taki duży projekt. Zgłosiło się 200 firm, potem zostało 6 firm. Oni wynajęli hotel na lotnisku. Całe piętro zostało zamknięte. Myśmy byli jedyną firmą z Polski. Każdy miał do dyspozycji pokój. I nawet, jeśli chcieliśmy wyjść na chwilę, to szedł z nami przedstawiciel francuski, żebyśmy, chociaż nie zajrzeli do innego pokoju, gdzie jest inna delegacja.

Porozmawiajmy teraz o innowacyjności. Czym jest innowacyjność?

- Generalnie znaczy ulepszenie. Może być ulepszenie produktu, usług, czasu pracy, organizacji. Generalnie zrobienie czegoś lepszego w stosunku do tego, co jest dziś. Zrobienie następnego kroku do przodu.
- Jeśli jesteśmy lepsi w czymś. Gdy potrafimy zrobić coś nowszego, lepszego. Jeśli *odkrywam* coś, co już jest to ja usprawniam proces w mojej firmie, ale trudny mówić, żebym był innowacyjny. Bo gdzieś już robią podobnie, albo lepiej. Jednak musi to być coś lepszego, nowszego niż to, co jest spotykane w danej branży. Coś, co wybija się ponad przeciętność.
- Albo produktowa albo organizacyjno-techniczna, czyli albo lepszy wyrób albo określona grupa wyrobów w lepszej technologii wykonywana albo w lepszej organizacji.
- Znowu jest wiele aspektów…

Spróbujcie sobie wyobrazić innowacyjną firmę. Zrobimy sobie ćwiczenie na wyobraźnię. Spróbujcie wyobrazić sobie innowacyjną firmę jako zwierzę i spróbujcie je sobie narysować. Jaki byłby symbol innowacyjnej firmy jako zwierzęcia? Jakie to byłoby zwierzę?

- Kameleon.
- Ja też mam kameleona.

Dlaczego kameleon?

- Innowacyjność wymaga ciągłego myślenia i podejścia do zmian. Kameleon potrafi się dostosować do otoczenia. Ważna jest umiejętność rozwiązywania problemów w sposób inny, niż do tej pory to robimy.

Pani Aniu, dlaczego kameleon? Inna wersja jeszcze była?

- To było takie zwierzątko, które ma wielkie oczy, żeby wszystko obserwować, wielkie uszy, żeby wszystko słyszeć i żeby zbierać wszystkie sygnały to ma duży mózg i małe rączki. Myślę, że ten kameleon symbolizuje elastyczność i w biznesie jest to ważne.
- Ja narysowałem małpę, dlatego że chodzi mi o jej zwinność, elastyczność, zdolność pokonywania przeszkód, trudno ją zatrzymać. Mniej się dostosowuje do środowiska niż kameleon, ale przedziera się przez ten gąszcz. Zastanawiałem się nad słoniem, który idzie i taranuje, ale robi za dużo zniszczeń. Na krótkim dystansie to tak, ale potem miałby problemy z prawem. Może jeszcze węgorz, ale mniej…
- Tygrys. Dobrze widzi, dobrze słyszy, jest szybki, drapieżny i jest logicznie myślący, cierpliwy, dobry łowca. Inteligentne zwierzę.
- Ja mam połączenie. Pierwszy rzut to orangutan. Chodziło mi o to, że wyróżnia się w świecie zwierzęcym inteligencją. Ale w końcu zdecydowałem się na geparda, jako szybko reagujące zwierzę.
- Ja mam pumę. Zwierzę, które wydaje się ciche, ukryte, spokojne, ale ma bardzo szybki start.

Spróbujmy wypisać na tablicy cechy innowacyjnej firmy. Co wg was jest miarą innowacyjnej firmy?

- Wiedza na temat rynku.
- Znajomość rynku.
- Odwaga w podejmowaniu decyzji, elastyczność.
- Dobry produkt.
- Wyciąganie wniosków na podstawie znajomości rynku.
- Reakcja na rynek.
- Rozwinięty departament badań i rozwoju, żeby móc w stanie samemu coś wykreować.
- Daje sama coś z siebie.
- Znajomość technologii.
- Też bym na technologie stawiał.
- Umiejętność zastosowania technologii.
- Znalezienie niszy, do której się trafia. Chodzi o spełnienie najskrytszych wymagań klientów.
- Nowe produkty.
- Szybkie wdrażanie produktów.
- Jest pierwsza w pewnych pomysłach. Ma systematycznie nowe rozwiązania. Firmy techniczne są z natury innowacyjne. Niezbędne jest pojawianie się nowości.
- Musi mieć zaufanie klientów. Nie może to być firma *krzak*, która nagle coś wprowadza. To musi być firma z tradycją, która cały czas coś nowego oferuje. Np. telefony. Jest kilka firm zupełnie nieznanych, które mają fantastyczne telefony i świetne ceny na te telefony, a mimo wszystko mam opory, żeby to kupić, bo nie ufam.
- Umiejętne wprowadzenie innowacji na rynek.
- Ale taka firma jest innowacyjna, bo np. wymyśliła nawigację satelitarną w telefonie, a inne firmy tego nie mają. Dają coś nowego, fajnego, ale mimo to są kompletnie nieznani, nazwa XY z niczym się nie kojarzy, to wg mnie taka firma, mimo że jest innowacyjna, nie jest firmą…
- Inwestuje w rozwój nowych produktów.
- Sprawny marketing i PR. Nic się nie wprowadzi na rynek bez takich działań.
- Firma, żeby była postrzegana jako innowacyjna, to klient musi widzieć jakieś zmiany, widzieć nowości.
- Dotarcie do klienta, pokazanie renomy, że jest się innowacyjnym. Musi zaistnieć w świadomości klientów jako firma innowacyjna.

- Nie wiem, czy nisza jest takim istotnym elementem, bo np. jak potraktować przedsiębiorstwo, której produkuje samochód Leopard? Czy to jest firma innowacyjna? Wg mnie nie. Jest to firma, która zagospodarowała niszę. Zrobienie samochodu, który kosztuje 2 miliony złotych, szyte ręcznie skóry itd.
- Zależy, czy jest to ściągnięte z ogólnie dostępnych standardów czy jest tam jakaś własna myśl.
- Własną myślą jest wymyślenie tego samochodu.
- Czyli kreatywność.
- Myślę, że dla tego zestawienia należy rozróżnić innowacyjność technologii produktu i organizacji. Dla inżyniera będzie to technologia, a to jednak nie jest tak do końca. Np. usługi pocztowe czy kurierskie, może już nie samochodem, ale balonem. Inaczej niż było do tej pory. Czy każda firma może być innowacyjna?
- Jednym jest łatwiej, innym jest trudniej.

Skupialiście się tutaj na innowacyjności produktowej. W czym jeszcze może być innowacyjność? Co to jest innowacyjna sprzedaż?

- Sprzedaż przez Internet.
- Nowe kanały sprzedaży.
- W jakimś czasie będzie tak, że coraz więcej rzeczy kupuje się przez Internet. Będzie jeszcze np. dostawa produktów żywnościowych, że ja siedząc wieczorem i patrzę, że nie mam masła, chleba, mleka, klik i rano o 7 dzwonek i facet daje mi kosz i mam tylko podpisać, bo cała płatność będzie gdzieś tam.
- A pan powie o takiej lodóweczce, która sama wysyła zamówienia? Stoi tyłem do drzwi i ten facet ładuje rzeczy do lodóweczki. Ktoś mi powie, że to jest futurystyka…
- (…)
- Można innowacyjnie zorganizować produkcję czy inne procesy w firmie. Na pierwszy rzut oka kojarzy mi się z produktem. Na zewnątrz firmę poznaje się po tym, co sprzedają.

A czy można zarządzać innowacyjnie?

- Myślę, że tak. W sposób bardziej sprawny, skuteczny, inaczej niż powszechnie stosowany.
- Ja bym powiedział, ze dla mnie innowacyjne to z jednej strony coś lepszego, a z drugiej strony czasami wiąże się to z łamaniem dotychczasowych schematów. Przykładem jest to, że były sprawozdania finansowe od sprzedawców z terenu na papierze przesyłane, a w momencie jak zakład wyposażył tych ludzi w czytniki, które miały pamięć, to obieg informacji się tak przyspieszył, że już wieczorem było wiadomo, jaka jest sytuacja we wszystkich supermarketach, które coś od nas kupowały. Rano miałem na biurku normalne sprawozdanie. Dla mnie to jest innowacja w zarządzaniu. Moi poprzednicy nie mieli odwagi powiedzieć *idźcie i róbcie w ten sposób.* Ja powiedziałem, że w zasadzie bez tego ja nie jestem w stanie nic powiedzieć, bo jeżeli ktoś się mnie pyta, jaka jest sytuacja dzisiaj na rynku, co produkować, to bez takiej informacji nie mogę nic. Ściąganie informacji z terenu trwało 10 dni, to ta informacja była praktycznie do kosza, bo przez 10 dni supermarket się *wyczyścił* totalnie i przyjeżdżało się, a tam była jedna margaryna na półce, a reszta była zastawiona przez konkurencję, która miała właśnie taki system.
- Wydaje mi się, że tu jest wykorzystanie technologii. Innowacyjność, jeśli chodzi o zarządzanie, to myślę, że dla każdej firmy byłaby czymś innym. Innowacja musi być na poziomie zarządzania dla własnej organizacji. To, że to jest to innowacyjne dla mnie, nie znaczy, że będzie innowacyjne dla innej firmy, bo nie mają takiej potrzeby, żeby wykorzystywać tą innowację. Mam taki przykład, bo u mnie załoga ciągle mówi o telepracy. A ja się pytam *jak sobie wyobrażacie telepracę na hali produkcyjnej?* To jest nowa technologia, ale produkcja nigdy nie będzie wykorzystywała tej innowacyjności, jaką jest telepraca. Niestety ktoś musi stać przy tej obrabiarce. Chyba, że będzie tak, że będzie jakiś robot i ktoś z domu będzie mógł mu parametry ustawić. Ale to jest coś innego.
- Ja się spotkałem z telepracą jakiś czas temu w domu u mnie. Mój syn w ten sposób pracuje. Jest japonistą, koreanistą. W związku z tym tłumaczy. Zatrudniony jest na pół etatu w Instytucie Koreańskim i tam nawet nie dochodzi do tego instytutu. Dostał laptopa i każdą wolną chwilę tłumaczy…
- Mnie się kojarzy innowacyjne zarządzanie przy produkcji Volvo tych gniazd i robienia grupowo, a nie na taśmie. Inne podejście do sposobu produkcji.
- Zależy, kto jakie warianty preferuje. Może być struktura macierzowa… Tworzy się zespoły do wykonania konkretnego zadania.

Porozmawiajmy z punktu widzenia waszych firm. Czy potrafilibyście podać przykłady innowacji z ostatnich lat?

- Ja mam dwa przykłady. Jeden to jest ta frezarka. Obydwa dotyczą innowacyjności technologicznej. W firmie produkcyjnej z tym się kojarzy innowacyjność. W zakresie sprzedaży nie mamy jakichś innowacyjnych sposób, żadnych reklam, żadne żółte strony w książkach. Czyli jest ta frezarka jako urządzenie, które pozwoliło usprawnić nam produkt, a drugi przykład to etap innej technologii produkowania naszych wyrobów, czyli nie robienia tradycyjnego laminatu, tylko robienia tego w tzw. autoklawie, czyli robienia w formie ciśnieniowej. Na to wpadliśmy zupełnie przypadkiem. Jest taki znany podróżnik Roman Paszke. On się wybierał w ubiegłym roku na opłynięcie kuli ziemskiej na katamaranie jednoosobowym (…). My żeśmy robili mu modele dwóch pływaków tego katamaranu. Mieliśmy ochotę zrobić to całe oprzyrządowanie i w ogóle cały katamaran, bo jest to 27 metrów długości ma jeden pływak. Polegliśmy. Na naszej frezarce zrobił tylko ten model. Natomiast formy i samo laminowanie robił w stoczni pod Goeteborgiem, która robiła to w technice autoklawowej pod ciśnieniem… Ta autoklawy się stosuje w przemyśle lotniczym. Boeing ma ulokowaną

produkcję we wszystkich firmach na świecie, które mają ta autoklawy, na 4 lata naprzód. Dla nas to był sygnał oczywisty. Żadne inne metody, tylko będzie ta technologia próżniowa, autoklawowa. To będzie dla nas przejście na zupełnie inny stopień zaawansowania technologicznego, co pociągnie za sobą inną paletę odbiorców, wyrobów itd.

- U mnie to było to na poziomie produktów, bo sama technologia nie jest za bardzo wyrafinowana, bo sam proces produkcji oświetlenia jest prostu i trudno coś wymyślić, ale na poziomie produktów tak. Tutaj takie ciekawe rozwiązanie, które jako jedyna firma mogliśmy oferować, to takie oświetlenie, które odtwarza światło słoneczne. To było zastosowanie odpowiednich materiałów, skonfigurowanie tego z właściwymi źródłami światła i w efekcie dało to światło dzienne.

Czyli tu był taki wkład pracy koncepcyjnej.

- Zdecydowanie tak. Wykorzystanie pomysłów. To był taki przykład na poziomie produktu.

Inni państwo? Panie Marcinie?

- Nam się udało wprowadzić całkowicie innowacyjny system wspomagający pieczenie potrawy. Został on przez nas opatentowany. Przyniosło to niesamowity efekt, dlatego że sprzedając jakiś wyrób w tym systemie podwoiliśmy sprzedaż. Są jeszcze innowacje dotyczące produkcji, transportu, pakowania. Mamy taki wyrób, dzięki któremu możemy wejść na inne rynki, bo nikt tego nie ma.

Ktoś jeszcze?

- Są dwie rzeczy. Jedna innowacyjność byłą produktowa. Efekty jej były skomplikowane. Są rękawy załadunkowe, które mają część szeroką, potem jest zwężenie i jest część załadunkowa. Na tym zwężeniu są dwa koła, bloczki, przez które przechodzi załamana linka, która podciąga całe to urządzenie do góry lub na dół. Oryginalnie wyprodukowane urządzenie przez firmę miało taki rozstaw między tymi bloczkami tak, że punkt przegięcia tej linki był dosyć zdecydowany. Powodowało to, że co 3-4 miesiące linka pękała. I my jako dostawca mieliśmy zamówienie na te linki. Raz się sprzedało jedno urządzenie i potem, co 3 miesiące trzeba było dostarczać linki. Były cały czas uwagi, że wszystko jest świetne oprócz tej linki. Myśmy tu wysłali pisma wraz z rysunkami technicznymi do producenta do Danii, żeby na Polskę, żebyśmy mieli dobre imię u klientów prosimy o zmniejszenie punktu przegięcia. Oni zastanawiali się przez 2-3 miesiące i faktycznie następna generacja tych urządzeń miała rozsunięte. Ktoś mógłby powiedzieć, ze się pozbyliśmy fajnego źródełka. Ale jakby się porównało opinie na rynku, ilość sprzedanych tych urządzeń w stosunku do ilości linek, które tam były, teraz nadrabiamy innymi sekcjami, które sprzedajemy, a opinia jest dobra.

Panie Piotrze?

- U nas są usługi. Sprzedaż internetowa i przyjmowanie zamówień mailem. Ewentualnie w zarządzaniu i organizacji pracy. Dawniej każdy kierowca miał swoją trasę, a w tej chwili jest po prostu rotacja. Po to, żeby usprawnić całą usługę, gdyby się okazało, że ktoś odpadnie.

Czy w produkcji można mówić o innowacjach w zakresie zarządzania ludźmi?

- Są sposoby, że można to zrobić. Pytanie jest takie: czy są innowacyjne? Myślę, ze wszędzie podobne historie funkcjonują. Firm jest tak wiele, że trudno jest sobie wyobrazić firmę, która robi coś, czego nie robi jakaś inna. Kiedyś trudno było mówić, że będzie managerom płacić opcjami(?), a dzisiaj to jest standard. Na pewnym etapie była to innowacyjność, a dzisiaj już niekoniecznie.
- Dla mnie innowacyjną sprawą, gdy przyszedłem do firmy i wprowadziłem coś, co ściągnąłem z Zachodu, a mianowicie spotkania i swoboda wypowiedzi. Nie ma być tak, że ja jako dyrektor mówię to i to i wszyscy mają tak robić, bo jestem najmądrzejszy, tylko bez konsekwencji żadnych ma prawo powiedzieć, co sądzi o tym. Rodzaj takiego *okrągłego stołu,* gdzie siada zarząd i wszyscy pracownicy. I faktycznie to pomagało.
- Zależy, z jakiego poziomu się startuje i ta innowacja jest innowacją lokalną…

Rozumiem, że najdroższe są innowacje produktowe. Powiedzcie, z czego wasze firmy finansowały innowacje? Ewentualnie, z czego planujecie finansować kolejne innowacje?

- Połowa ze środków własnych i połowa ze środków unijnych.
- Przy dużych projektach takie unijne finansowanie jest bardzo istotne. Jeśli przekracza to możliwości firmy, to można sięgnąć dalej. Zależy też to od rozmiaru projektu.

A najczęściej, co jest wykorzystywane?

- Kapitał własny. W moim wypadku to była spółka rodzinna i to też jest inny układ. Inaczej jest w korporacji, inaczej w firmach zagranicznych. Są różne sposoby prowadzenia biznesu. Są firmy, które uznają, że wyłącznie musi być kredyt i jest to elementem stymulacyjnym. W moim wypadku były to własne środki, kredyt, fundusze unijne.
- Przy środkach unijnych musi być kredyt.
- 2 lata temu byliśmy w takiej sytuacji, że mieliśmy dość dużą ilość środków, bo dużo inwestujemy, a jesteśmy spółką pracowniczą, więc zamiast dywidendy większość dajemy na inwestycje i mieliśmy ten problem, że musieliśmy wziąć kredyt. Śmieszna i przykra sprawa, bo są to koszty, wprawdzie niewielkie, ale zawsze. Wzięliśmy minimalny kredyt. Uważam, że nie był potrzebny.
- Ale jest to strasznie restrykcyjnie przestrzegane…

- Tym bardziej, że te projekty dostępne dla przedsiębiorców, to była rekrutacja, a nie jakaś przedpłata. Trzeba była zaangażować środki, wydać i czekać aż oddadzą.
- To pełni funkcję kontrolną, weryfikacyjną.
- Sami wiemy jak odbywa się weryfikacja kredytu unijnego w banku.

Na zakończenie porozmawiajmy krótko o przyszłości. Jaka będzie przyszłość polskich firm, jaka będzie przyszłość waszych firm, jeśli chodzi o innowacje?

- W Polsce trudno będzie konkurować ceną. W związku z tym innowacyjność, czyli możliwość zaoferowania czegoś innego, jakiejś wartości dodanej poza ceną będzie istotna. Widać, co się dzieje w Europie i widać, że coraz mniej rzeczy się produkuje. Dużo podstawowych produktów jest oferowanych z importu. W USA jest to klasyczny przykład, gdzie ten deficyt jest gigantyczny i w zasadzie kupują wszystko spoza. Istotne będzie zaoferowanie czegoś nowego, co może wręcz wykreować nowy rynek. Nasze rezerwy w postaci niskich płac się kończą i będą się wyczerpywać coraz bardziej.

Czyli nie ma ucieczki od innowacji.

- Myślę, że tak. Można znowu podać przykład Szwecji, gdzie ta innowacyjność jest bardzo duża. Wiąże się z dużymi nakładami, które są systematycznie nakładane. To jest kraj, który ma największe nakłady na edukację, na szkolnictwo licząc to procentem PKB.

Jeśli chodzi o nakłady na innowacje, pani Ania mówiła, że sporo się inwestuje. Co to znaczy? Mamy zysk na poziomie 100. Jaka część jest inwestowana? Jaka przeznaczona na dywidendy?

- Jak u nas zysku jest 10 to 6 idzie na inwestycje, a z tego milion idzie na innowacje. U nas innowacyjne byłoby to, gdyby ktoś wymyślił coś innego do przewodzenia niż aluminium i miedź. To byłaby rewolucja. My jesteśmy użytkownikiem innowacji, które ktoś wymyślił. Sami nie jesteśmy w stanie tego stworzyć…

U innych państwa? Jaka część zysków jest inwestowana w innowacje?

- Jest to znaczna część. U nas to się wiąże z opłatami patentowymi. To jest taka branża, gdzie patenty są niezbędne. Jeśli się czegoś nie opatentuje, to za chwilę ktoś to skopiuje. To jest kilkanaście tysięcy złotych miesięcznie na same patenty. Do tego się dolicza koszty działu, który na to pracuje, to może dojść do połowy zysków. Jest to istotny wydatek.
- U nas jest tak, że cały zysk idzie na ogólne innowacje produktowe i produkcje. Całkowita przebudowa firmy łącznie z kredytem.

Czy zetknęliście się ze słowem *klaster*?

- Różne koncepcje.

A jeśli chodzi o innowacje?

- Nie spotkałem się.

Klaster to przedsiębiorstwa działające na terenie geograficznym współpracujące ze sobą, bardzo często współpracujące z instytucjami naukowymi… Najbardziej znana jest Dolina Krzemowa. Czy z takim znaczeniem się zetknęliście?

- Tak. Ja się spotkałam, bo czytałam jak składałam o dofinansowanie z Unii. Mam takie przemyślenie, że bardzo trudno jest współpracować z organizacjami, ośrodkami badawczymi z uczelni. Nie jest to tak, że te ośrodki nie mają żadnego dorobku, ale jest tak, że ten dorobek jest oderwany od rzeczywistości. Jest taki akademicki. Nasze próby współpracy kończą się niemocą z ich strony ze względu na brak środków. Te nakłady na R&D są małe. W USA jest inaczej… Jest jeszcze kwestia kadry.
- My niestety mamy zaszłości państwa opiekuńczego. Wszystkie instytuty dostawały kasę, bo są instytutem i kropka. Natomiast w czystym systemie kapitalistycznym, Uniwersytet musi się utrzymać. Ma jakieś subwencje. Tematem mojej pracy magisterskiej z chemii było syntezowanie jakichś związków, które wymyślił sobie profesor, opisać ich własności. Kompletnie nikomu do niczego to nie było potrzebne. W USA, gdybym był na chemii i miał taką pracę napisać, zgłosiłoby się 13 firm i powiedziało, że mają problem z tym i tym, to profesor by mnie zapytał, co wybieram… To jest proste.

Dziękuję bardzo za dyskusję.

Poznań 4.12.07. 19:30 mikro i małe przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW
- Automatyka przemysłowa firma handlowa
- Usługi kadrowo - płacowe
- Produkcja bram przeciwpożarowych
- Bank
- Szkoła
- Szkoła
- Produkcja klocków hamulcowych
- Handel jubilerstwo

Na sam początek chciałbym, żebyście państwo jak słyszycie słowo dynamika w kontekście biznesu to, z czym się ona kojarzy?
- Z rozwojem.
- Szybkim, prężnym rozwojem.

Co jeszcze?
- Powiększenie lookoutu.

Czyli tego zasobu wiedzowego tak?
- Tak.
- Szybkie reakcje na zmiany w przepisach. Wszelkie zmiany nawet takie przyjemne, umiejętność takich szybkich zmian dostosowania się.

Czyli szybkość reagowania, powiększania wiedzy. Pani Mariolu?
- Tak, szczególnie szybkość, dynamika, chęć też działania, czyli jakby reagowanie tej drugiej strony. Nie wiem jak to powiedzieć dokładnie, ale z dynamiką mi się kojarzy, że człowiek po prostu reaguje tak impulsywnie. Na coś może mieć wpływ, na różnego rodzaju rzeczy i to tak od razu jakiś tam skutek przynosi. Tak mi się kojarzy. Nie wiem czy dobrze przedstawiłam.

Czyli dynamika to reagowanie na to, co dochodzi z zewnątrz.
- Tak. Na jakieś reakcje, bodźce z zewnątrz.

A pani Monika?
Mnie z szybkością, z pędem do przodu.

A tak w kontekście właśnie firmy to, co oznacza dynamika?
- Z wzrostem sprzedaży podstawowej. Wzrost pośredni firmy. Ze wszelkiego rodzaju wzrostem.
- Z większą ilością zatrudnienia, może z większymi płacami. Zyski, więc płace. To tak teoretycznie powinno być, prawda.

Teoretycznie.
- Tak mi się wydaje, że teoretycznie, ale nie zawsze jest to tak zrównoważone, bo czasami dynamika jest duża a płace są niskie. Nie zawsze, być może firma środki przeznacza na różne cele, niekoniecznie na pensje pracowników.
- Ja myślę, że dynamiką możemy też określić krótko, rosnąć szybciej niż otoczenie. Powiedzmy forma działa na swoim rynku i firma rośnie szybciej niż ten rynek to znaczy, że jest dynamiczna.
- I się wyróżnia tym samym.

A czy wasze firmy są dynamiczne w waszej opinii?
- Tak.
- Moja tak.
- Zdecydowanie tak.
- Moja musi być dynamiczna.
- 5 lat temu to było koło 20 ludzi zatrudnionych, niewiele pomieszczeń, w tej chwili jest 100, dwa domy kupione, działki, oprogramowanie. No idziemy mocno do przodu. Jest hossa górna to może też, dlatego tak się dzieje. Zobaczymy jak czy rynek siądzie czy dalej będziemy tacy.
- Rynek wymaga tego, żeby te firmy się tak, bo w takiej stagnacji nie ma racji bytu specjalnie.

A od czego zależy dynamika w takiej firmie jak wasza, pani Moniko?
- Od ludzi, pomysłów, od szybkości tej dynamiki, przenoszenia pewnych pomysłów na grunt rzeczywisty. Czerpania wzorców, obserwowania otoczenia, dostosowywania się do tego otoczenia.

Czyli takie szukanie inspiracji.

- Raczej obserwowanie potrzeb.
- Mi się wydaje, że w dużym stopniu zależy od popytu na rynku, czy rozwijają się klienci jak np. w przypadku mojej firmy można zaobserwować, że jeśli klienci się rozwijają firmy dynamicznie to tym samym nasza firma. Bo dużo więcej kupują. I to pozwala nam na to, żeby inwestować i się rozwijać.
- Ja tutaj bym się wtrącił trochę w inny sposób, od ludzie tak, ale od silnego przywództwa, bo brak przywódcy, brak tego, co łamie te lody na początku a dopiero za tym idzie masa jest szczególnie istotne dla zbudowania jasnej linii rozwoju. Bo jak się już ma tą wizję i rozwój to ludzie, jeżeli rozumieją, do czego dążymy i chcemy sobie ich do tego zjednać to rzeczywiście tworzy się taka silna masa krytyczna, która pozwala błyskawicznie tą firmę popchnąć do przodu.
- Ja się też z tym zgadzam, że to jednak właściciel musi wiedzieć, w jakim kierunku firma ma zmierzać, bo wydaje mi się, że pracownicy sami z siebie to tak niekoniecznie im zależy. Oni chcą, ale musza mieć wytyczony kierunek.
- Tak, żeby na pozostałych ludzi działali, bo to.
- Myślę, że niekoniecznie. Znaczy ma pan racje, że szef musi mieć wizję i musi wiedzieć, do czego dąży. Musi mieć wizję i musi widzieć kolejne etapy, które chce osiągnąć. I wtedy myślę, chyba jest łatwo zmobilizować do tego, żeby iść w określonym kierunku.
- Ja mam to szczęście, że jestem takim lodołamaczem, bo rzeczywiście mam masę patentów wszelkiego rodzaju pomysłów, natomiast to, co pani powiedziała, bez wsparcia od dołu, czyli bez tych filarów bardzo trudno by było się rozwijać, natomiast tez szef ma istotna taką drugą rolę, że nawet jak mu jest ciężko to musi się śmiać. Także to jest zupełnie odrębna sytuacja.
- Ale z drugiej strony bardzo istotna jest komunikacja wzajemna, bo każdy musi znać cel i go akceptować.
- Ja w takich krytycznych sytuacjach staje na stole ślusarskim i przemawiam na zaklejenie papieru. Także gdyby miał ktoś wątpliwości, kto tu rządzi.
- Ja u mojego szefa mam rygor.
- Ja myślę, że czynnik zewnętrzny to jest, ja powiem krótko czynnik zewnętrzny to jest zadowolony klient, czyli chcemy go poznać, zrozumieć te potrzeby. Jakoś firmę do tych potrzeb dostosować, bo to wtedy ten zewnętrzny czynnik ciągnie firmę do przodu. Natomiast jest ten czynnik wewnętrzny i tutaj zgadzam się, musi być ten coach, musi być ten przywódca, który umie stworzyć zespół. Wiadomo, żyjemy w takim skomplikowanym świecie, że jednak osoba nie potrafi klienta zadowolić, zrozumieć, poznać, to musza robić zespoły. I teraz rzeczywiście ta komunikacja wewnętrzna zespołu z tym swoim liderem może, wtedy firma się rozwija a czynnik wewnętrzny ciągnie tą firmę do przodu.

A powiedzcie mi czy wasze firmy inwestują?
- Tak. Bardzo.
- Często.

Pani powiedziała, że w ciągu 5 lat środków przybyło.
- Tak.

A może pani cos więcej powiedzieć na ten temat? Skąd się biorą pomysły na cele, na które są łożone środki?
- Głównie to właściciel. Podziwiam takie wizje, które trafiają, bo to musza być trafne decyzje. Jeśli by zadecydował źle to straty są dosyć duże, a ciągle są zyski i ciągle jego pomysły są dobre. Bo w pierwszej chwili to oj znowu wymyślił coś i czy utrafimy w rynek a potem się okazuje, że tak. Także dzięki takiemu wizjonerskiemu sposobowi rządzenia. Jego właściwie bardzo dużo nie ma w firmie, bo mamy kontrahentów zagranicznych i on jeździ bardzo dużo za granicę i ten cały zespół czy w tej chwili jest to duży zespół ludzi albo dzielony na podzespoły ciągnie do przodu, także jak wraca to jest tylko nalot wszędzie i są efekty. I są środki trwałe, oprogramowanie.

Czyli na wszystkie możliwe sposoby przeznaczone środki finansowe są wykorzystywane. A u pozostałych państwa?
- Znaczy ja zaczynałem 5 lat temu trzeci raz już od zera, znaczy z minusa, bo to tak. Natomiast w tym roku miałem być na poziomie 2 mln Euro zysku netto, natomiast inwestycje w firmie, która przerasta jest wymuszana przez rynek. To są w zasadzie decyzje poza umową, chyba, że podejmie świadomą decyzję stop, sól, chleb i woda starczy, więcej nie idę do przodu to wtedy rzeczywiście można się zatrzymać. Natomiast w innym przypadku to wymuszenie następuje poprzez żądanie skrócenia terminu albo wymuszenie przez wzrost wartości, czyli działania konkurencyjne. I wtedy człowiek jest wpuszczony w kanał, który ma ograniczone pole decyzyjne, bo chce się w tym rozwoju utrzymać to musi tak robić. Natomiast ja jak mówiłem produkuje broń pożarową, jest to taka dziedzina, w której próg wejścia jest wysoki ze względu na specyficzne dokumenty, które trzeba posiadać, wiedzę, badanie itd., natomiast to działanie konkurencji, czyli pewność zarabiania jest dużo większa z racji tego progu wejścia, czyli mi jest troszkę łatwiej. To są takie produkty, gdzie ja mam przebitkę w granicach jak to mówią czasami w niektórych projektach rzędu 10, 12 razy, bo nikt inny nie potrafi. To jest ta specyfika bardzo wąskiej branży albo bardzo takiej zamkniętej branży. Oczywiście konkurencję mam, bo to jest oczywiste, ale na różnych poziomach to jest realizowane.

Ale źródła inwestycji w tym momencie są oczekiwane.

- Źródła inwestycji w tym momencie pozostają nieeuropejskie. Ja teraz mam takie szczęście, że dostałem informacje, że Bank gospodarstwa krajowego nam dołoży. Natomiast na początku pozostaje tylko przekonanie, że Bank zrozumie, o co mi chodzi. Dla mnie było problemem 4, 5 lat temu żeby dostać kredyt na poziomie 50 tys. zł i całe szczęście, że w Poznaniu Bank PKO BP miał porozumienie z Funduszem Gwarancyjnym założonym przez Poznań i zagwarantowali, że ja te pieniądze spłacę, z czego byłem niebywale dumny. Ale to jest bariera rozwoju takich bardzo mikrofirm, kiedy nawet dobry pomysł opiera się o śmieszne pieniądze. Ale w danym momencie są to duże pieniądze do zdobycia i jeżeli jest pomoc można startować dalej. Natomiast w pewnym momencie źródła finansowania się pojawiają, ale to już skala obrotu firmy musi być na tyle istotna, że inne strony szczególnie Banki jak widzą, że firma przyrasta to, że może być dobrze. Ale na początku to jesteś za mały, poczekaj. To się da zrobić w przyszłości. Tak to mniej więcej wygląda.

Pani Alicjo?

- U mnie w przeciwieństwie do pana nie ma problemów z pozyskiwaniem środków z Banku, ponieważ rzeczywiście mamy dość duże dochody, zysk też duży, także wszystkie banki nam bez problemu dają kredyty, kiedy chcemy. Dodatkowo ostatnio na wszystko pozyskujemy dotacje, także też dużo mamy z dotacji, tych wszystkich programów unijnych. Rozwój przede wszystkim jest spowodowany z jednej strony ambicjami właściciela, ale myślę, że nie tylko. W dużej mierze, żeby dogonić jakieś koncerny zachodnio europejskie, bo branża, w której pracuję jest wąsko specjalizowana, to są materiały cieplne i w Polsce w zasadzie jesteśmy bezkonkurencyjni, ponieważ to cokolwiek kupujemy, jakieś maszyny czy technologie to te inne firmy polskie, które są to są daleko za nami. Także naprawdę nasza firma jest super innowacyjna, natomiast można powiedzieć, gonimy wielkie, światowe koncerny. I te innowacyjne rozwiązania, które wprowadzamy to są powiedzmy na skale światową takie doganianie kogoś. Że np. jak byśmy chcieli rozwijać hamulce czy rozwijać jakieś te nowe systemy to moim zdaniem, ja tu tłumaczyłam, jeśli chodzi o innowacyjność produktów to my za bardzo nie mamy szans. Bo my nie jesteśmy firma, która np. hamulce rozwija tylko możemy coś tam już tworzyć. Także powiedzmy to jest doganianie świata. Kierunek jest też wytyczony, bo np., jeśli kupujemy czy jakieś super nowoczesne technologie czy rozwiązania czy nowoczesne maszyny badawcze też, bo też próbujemy dział badań i rozwoju własnego takie bardzo drogie maszyny to powiedzmy to też już jest robienie tego, co robią światowe koncerny, jakby firmy przodujące. Bo też należymy do niemieckiego związku producentów materiałów cieplnych np. mamy kontakt z jakimiś tam koncernami i wiemy, w jakim kierunku to zmierza. Także ten kierunek w zasadzie jest wytyczony w pewnym sensie. Także to nie można powiedzieć, że szef nagle się obudził tylko on po prostu idzie. To wiadomo, że już rozwój idzie w wytyczonym kierunku, można to rozwijać. Np. 3 lata temu rozwinęliśmy nową dziedzinę klocków do samochodów osobowych, ponieważ wcześniej produkowaliśmy tylko do ciężarowych, do autobusów, naczep, przyczep i rozpoczęliśmy właśnie z klockami osobowymi i też mamy dużo pracy. Bo staramy się, co wytycza też nasz rozwój to chęć, żeby być dostawcą na pierwszy ołtarz te produkujące samochody czy do Volkswagena czy Clarslera i żeby spełnić ich wymagania niestety musimy ponosić bardzo dużo nakładów inwestycyjnych i to wszystko tak realizować. Także linia jest wytyczona w zasadzie. Myśmy się zastanawiali nad Mercedes, teraz mieliśmy ostatnio spotkanie, to jakby wskazał nam nasze braki i te braki powodują, że my mamy inwestycji, powiedzmy z budową nowego zakładu, bo też rozbudowa firmy łączy się z rozbudową nowej fabryki to już na 50 albo 100 mln zł.

A z jakim ryzykiem wiąże się inwestowania?

- Zależy, jakiego rodzaju.
- Zależy, w jakiej grupie projektowej.
- Tak, zależy, co, bo w firmie, w której ja pracuję, klienci nas zmuszają do tego, żebyśmy inwestowali, do wprowadzania oprogramowania, wprowadzamy nowe systemy komputerowe, kupujemy cały sprzęt komputerowy, bo musimy szybciej obsługiwać tych klientów. Musimy bardzo dużo pieniędzy na szkolenia przekazywać, żeby również szybciej, lepiej obsługiwać tempo. U nas, jeżeli mamy tych klientów to tego ryzyka nie ma, bo żeby nam nie uciekli, pozyskamy przez to innych klientów.
- Mi się wydaje, że ryzyko jest takie, że duże nakłady inwestycyjne powodują to, że te produkty stają się droższe. Np. wokół mojej firmy to jest główny problem, bo my bardzo dużo się kupujemy drogie maszyny, ta amortyzacja jest tak duża, że jak np. chcemy to w produktach to te produkty stają się zbyt drogie i konkurencyjne na rynku. np. na niektórych rynkach nie ma szans przekazać i to jest generalnie.
- To jest jedno, a jeszcze poza tym, jeśli branża zaczyna się skracać, bo u mnie np. wymuszeniem inwestowania czy podejmowania ryzyka jest rozwój budownictwa, szeroko pojętego. Nie w każdym domu jest brama pożarowa za to w wielu innych budynkach ona już się znajduje. Jeżeli skraca mi się rynek, a on jest koniunkturalny, wiadomo, że to zawsze faluje to w tym momencie, jeśli ja zacznę na początku cyklu to prawdopodobnie sobie poradzę. Jeżeli wzrost mi się załamie i wpadnę w dołek to po pierwsze, banki zaczynają już się denerwować, bo te statystyki zaczynają się okazywać inaczej, stopy procentowe rosną. W związku z tym poszukują źródeł zabezpieczenia sobie dodatkowego wzrostu stóp procentowych i zaczyna się robić nerwowo po obydwu stronach. Jak wiem, że ja to sprzedam, aby przekonać o tym mojego partnera, bank jest kłopotliwe, chyba, że jest to inwestycja na grube miliony to wtedy bank nie ma wyjścia, musi siedzieć cicho i czekać aż mi się uda spłacić. Czyli moim zdaniem ryzyko, jeżeli w ogóle występuje w fazie wzrostu, bo przy wzroście łatwo zaprogramować wszystkie wskaźniki, ale koniunktura w tym decyzjach jest ważniejsza moim zdaniem niż sama cena, sprzedaż, itd. Tu jest główne zagrożenie. Tak się skraca rynek, skraca wagę sprzedaży i wtedy nie ma znaczenia, każda cena jest dobra.

A często się mówi, że w Polsce jest trudniej prowadzić firmę niż w Unii Europejskiej to czy jest taka firma jak wasza w UE to ma generalnie w czymś łatwiej niż w Polsce?

- Moje zdanie jest takie, j znam trochę firm, bo jeździłem, ale ja uważam, że chyba nie o to tu chodzi. Ja też się zajmuję polityką, ale jakby słuchacz, TVN24, więc na tym poziomie, ale jeżeli słucham to wiele jest populizmu w tych wypowiedział, które w ogóle mi nie pasują. Ja potrzebuję 3 rzeczy, jak już firmę założyłem. Jeżeli ktoś mówi mi, że ważne jest żeby top zrobić w jednym okienku to jest to bzdura. Bo jeśli bardzo chcę to mogę to robić nawet 3 miesiące, bo te 3 miesiące w skali mojej działalności 10 lat to jest żaden okres. Można spokojnie na zakładanie tej firmy poświęcić. Natomiast to, co mnie najbardziej denerwuje to jest bezduszność Urzędów Skarbowych, bo niektóre zupełnie nie czują biznesu. Ja mam prawo popełnić błąd, mam prawo ten błąd poprawić a na pewno nie powinienem być z tego tytułu przesuwany z wiarygodnego podatnika na mniej wiarygodnego podatnika. I to jest pod specjalnym nadzorem. To jest pierwsza rzecz. Druga rzecz to mamy zupełnie niedopasowany pogląd do Urzędów Skarbowych do zarabiania. Ja w ogóle nie mogę zrozumieć, bo jeśli ja idę po opinię do kogoś to oczekuje na końcu tej opinii jednego stwierdzenia, mogę coś zrobić albo nie mogę. Dla mnie to stwierdzenie może mieć wartość 100 tys. zł., jeżeli za tym Urząd widzi 20 tys. papierów podłożonych to nie mogę zrozumieć jak ni można komuś zapłacić 20, 50 tys. zł. za jakąś. Ja miałem takie przypadek, znajomy za 4 zdania wziął 600 tys. zł. Sprzedał wiedzę, tylko, kto w polskim urzędzie skarbowym zrozumie, że 50 innych ludzi w życiu by nie było w stanie do tej konkluzji dojść. W związku z tym, jeżeli nie ma pod to odpowiednich dokumentów to już są to przekręty, kombinaty, itd. Czyli nie ma w Polsce świadomości zarabiania a dopasowywanie zarobków urzędników do takich zaskakujących być może z boku wynagrodzeń może budzić wątpliwości, że jak tyle dostał to na pewno był to przekręt. Czyli jeśli ktoś w urzędzie zarabia 2 tys. zł a widział opinię za 20 tys. skumulowaną na 2 zdaniach to na pewno to był przekręt. No, bo to jest dla niego duża skala i wtedy firma, dokumenty i cała rzecz, która się w firmie znajduje przechodzi w firmę wątpliwą, niejasną, przerzucającą pieniądze itd. A chyba nie o to chodzi i to jest druga moja wątpliwość. Trzecia, to jest tez kwestia odpowiedzialności za wyrok. Ja mam prawo popsuć, ponieść straty, ale nie mogę być 2 razy przez te straty bity. Raz, że mi klient z jakiś powodów nie chce zapłacić, bo zrobiłem błąd. I drugie, Urząd Skarbowy nie chce potem przy rozliczeniach tych strat uznać, uważając, że to jest korekta faktury zmierza do tego, żebym ja sobie zruszył należności podatkowe czy coś zakombinowałem itd. Nie ma biznesu bez ryzyka, nie ma produktu bez błędu, w związku z tym nie może Urząd Skarbowy podchodzić w ten sposób. A już zupełnie idiotyzmem jest, że ja nie mogę dostać zaświadczenia z ZUSU, bo 3 miesiące temu nie zapłaciłem 42 grosze. Potrzebuję zaświadczenie gdzieś tam, muszę wpłacić 42 grosze na konto, poczekać 4 dni zanim ZUS zobaczy, że 42 grosze zostały zapłacone i wyda mi zaświadczenie, że zapłaciłem 42 grosze, mimo, że kolejne 3 miesiące płacę np. 50 czy 80 tys. zł. składki. To urząd nie mógł z tamtych składek te 42 gr., nie musze się wrócić 4 miesiące. Takich numerów to ja naprawdę nigdzie w życiu nie zaobserwowałem. A jeszcze komunikat mi kiedyś przysłano za 2 zł.
- Przede wszystkim niekompetencja osób pracujących w urzędach, Urząd Skarbowy, Zusy. Oni nie mają żadnej odpowiedzialności przed decyzjami.
- Jeszcze to co pan powiedział, u nas nie ma domniemania niewinności, na każdym kroku od razu jesteś podejrzany.
- Przede wszystkim ten system pracy, tych urzędów. To znaczy nie wiem jak Urząd Skarbowy, ale ZUSy np. sposób porozumiewania z nimi. To jest też bardzo ważny problem w przypadku mojej firmy. Myślę, że w większości. Ludzie ci nie mają dostępu do poczty mailowej, czyli ja korzystając tylko z maili i skanując dokumenty chcę coś szybko przesłać, załatwić. Nie mogę. Musze iść na fax, którym moja firma się nie posługuje, iść do firmy zaprzyjaźnionej, może mi ktoś w tym ZUSie odbierze. Można dostać szału. Tu te urzędy jeszcze odstają. Mimo, że składki są ogromne.
- Znaczy ja sądzę, przepisy, jakie są, lepsze czy gorsze, one siedzą w tle.
- Tak.
- Natomiast egzekwowanie tych przepisów albo w ogóle nie zrozumienie rytmu biznesu poprzez takie idiotyzmy prowadzi. Jak ja usłyszałem od mojej asystentki, że ona z 40 groszami biega cały dzień to myślałem, że padnę na podłogę i się nie podniosę. I tego nie mogę zrozumieć.

Panie Krzysztofie, a pan, co sądzi na temat różnić między Polską a UE?

- Nie mam takich doświadczeń. Słyszy się o potężnej demonstracji we Francji, słyszy się tez o skostnieniu urzędów we Włoszech. Oczywiście jest pewnym problemem w Polsce, że może szkolenie urzędników, może taki status społeczny.
- Przyzwyczajenie ich do wielkich zarobków.
- Taka zmiana, może niech trochę by popracowali w takich prywatnych firmach.
- Przyzwyczajenie do innych zarobków.
- Ale ja uważam, że nie mam wyższych zarobków niż tam, ale ja pracuję w takiej firmie, że ja nie mogę sobie pozwolić na taką opieszałość.
- To słabe państwo, państwo ma słabych urzędników.
- Tak. Jeżeli jest duża firma to ona ma księgową, itd., ale jeśli jest jednoosobowa firma i ten facet np. kładzie płytki i jak on ma chodzić od urzędu do urzędu to jest problem. A przede wszystkim interpretacja tez przepisów. Każdy urząd te same przepisy interpretuje inaczej. I to jest coś, czego ja nie dopuszczam.
- Tak. W każdy dzień jest inna praca.
- I pot tym się nikt nie podpisze.

- Ja byłem postawiony w takiej sytuacji, że miesiąc przed upływem okresu, w cudzysłowie, czyli 6 lat Urząd wynalazł mi 80 tys. zł, które nie zapłaciłem plus odsetki. Od razu koło mnie działa wszystko itd. Moja dziewczyna mówi, że to zapłaciła, szefie jest to w dokumentach. Ja nie mam niestety szczęście i miłości do dokumentów, gdzieś tam krążą na jakiś orbitach. W końcu na jakiś orbitach te dokumenty znalazłem i idę do kobiety i mówię proszę, mam. Jest wpłacone. Ale proszę pana to jest na inne subkonto w naszym urzędzie. A ja mówię, a jaki to ma związek. Kurcze szkoda, że pan znalazł, bo już sobie naliczyłam premię. A ja mówię, przecież to u was leżało. Ale przecież to do pana należał obowiązek powiedzieć, że to u nas leżało. W tym momencie gdybym miał pistolet to bym ja walnął. Szkoda, że nie miałem. Bo jeśli do mnie by ktoś przeszedł i powiedział, że wpłacił a potem stwierdził, że wpłacił gdzieś indziej to bym przeprosił, być może jeszcze mu zwrócił setkę, a urząd się martwi, że właśnie premii nie dostanie.
- Ale tak wracają do pana pytania odnośnie różnic. Warto powiedzieć, bo być może w innych państwach są też być może takie absurdy, ale może nie straszy się od razu tych ludzi karami. Ja znam sytuację w Niemczech, przyjeżdża do firmy, stoi wszystko, szuka ciemni, cała firma zaaresztowana, wszystkie komputery zaaresztowane, bo właśnie z rozliczenia, że we Frankfurcie wyszło, że coś jest nie tak. I rzeczywiście okazało się, że coś tam było nie tak. Firma została załatwiona przez Urząd Skarbowy jednym uderzeniem. Ale to sami sobie grzebali to mają. Z całą świadomością. I nie było oddźwięku, bo przyjechało tam tych cicho ciemnych w czarnych samochodach z 200 ludzi i w jeden dzień firmę skasowali. Czyli jest akceptacja dla niezgodnych z prawem. Natomiast u nas firma działająca w ramach prawa jest permanentnie męczona.

A wspomnieliście o działanie konkurencji, która wymusza zmiany. Czy zdarzyło się wam pracować z konkurencją w ramach prowadzenia?

- Przy porozumieniach.
- Tak. Jeżeli np. nie możemy przejść danego projektu sami to wtedy zwołujemy konsorcjum inna instytucja finansową i wówczas jest naprawdę pełna współpraca. Także klient musi się na to zgodzić już na samym początku. Natomiast chciałam jeszcze tu powiedzieć, bo chciałam się wcześniej odezwać, ale nie miałam okazji, bo państwo mówicie, że informacje polegają na tym, że ten produkt później jak wymuszają to jest droższy. A w usługach przynajmniej tych finansowych jest tak, że my musimy inwestować po to, żeby nasz produkt był jak najtańszy. I to jest ten paradoks, że musimy wykupywać takie licencje i dobierać taki zespół ludzi. U nas ci ludzie właśnie są najważniejsi, żeby klientowi przedstawić produkt, który faktycznie będzie konkurencyjny. I to właśnie cenowo przede wszystkim.

Czyli rozumiem, że współpraca z innymi komponentami często ma.

- Stwarza większe możliwości. Otwiera jeszcze bardziej rynek.

A u pozostałych osób?

- Ja też współpracuję z konkurencją, szczególnie jak coś nie mogę zrobić to idę. Tak de facto to mogę powiedzieć to, że w pewnych momentach, przynajmniej ja tak uważam i to przez wiele lat mojej działalności chyba się potwierdza, że jeśli ja czegoś nie mogę zrobić a mojemu partnerowi na tej usłudze zależy to on oczekuje ode mnie przede wszystkim fachowości. Ja nie mogę się do niego odwrócić plecami i powiedzieć, wiesz, co, ja nie znam tego rynku, nie powiem ci, nie lubię tej konkurencji. Jestem wredny dla ciebie itd. I chroniąc swoja pozycje w jego oczach chętnie mu podrzucam konkurencję, mówię, słuchaj poradź sobie z nim. Oczywiście staram się dobierać mu taka konkurencję, żeby ta konkurencja w przyszłości mi za bardzo bałaganu nie zrobiła w mojej dalszej działalności. Ale mimo wszystko jak mam do wyboru podać mu namiary na konkurencje czy podać sytuację, kiedy ja czegoś nie mogę to zawsze wybieram, że warto podać. Wtedy oczywiście do konkurentów zadzwonię, słuchajcie dałem wam fajny kontakt. I trzecie sprawa, klientowi zawsze mówię wie pan, co do nas ma pan pierwszeństwo, zawsze ktoś to panu zrobi i w dłuższej perspektywie wydaje mi się, że mi się to opłaca.
- Jak konkurencje dzielę na taką cywilizowaną i niecywilizowaną. Ta niecywilizowana to jest moim zdaniem te bariery, konkurenta traktuje się jako wrogów. I ja odczuwam niechęć do takich prostaków. Natomiast jest cala dziedzina tej konkurencji cywilizowanej. Wiadomo, że dzisiaj każda firma ma swoje wyspecjalizowane produkty i jest rzeczywiście najlepsza. I ta konkurencja cywilizowana polega na tym, żeby się komunikować i wymienić tymi usługami albo produktami i wtedy to jest z pożytkiem. To jest fakt, że emocje oczywiście w tle są.
- Ja się w pełni pod panem podpisuje, to dokładnie tak jest.
- Trzeba te emocje utrzymać na wodzy.
- A ja myślę, że to już na tym wyższym poziomie działalności już takim głębszym. Na początku to nie sądzę, żeby ludzie tak chętnie przyglądali się konkurencji.
- Ja jestem m.in. szefem stowarzyszenia, gdzie my grupujemy firmy konkurencyjne i mimo różnych animozji na różnych poziomach się rozkładających to zawsze gdzieś jest takie poziom, gdzie mamy zawsze wyjątkowo zgodne zdania. A to administracje państwową, tam mamy wszyscy takie samo zdanie, przepisy, sposób tworzenia wszelkiego rodzaju ograniczeń, lub wydawania różnych przepisów np. w budownictwie, bo to nas dotyczy. I tu konkurencja bardzo fajnie sobie pracuje i naprawdę umiemy się dogadywać bez najmniejszych kłopotów. Więc uważam, że można łączyć działalność z konkurencją, można sobie współpracować, co nie zmienia faktu, że, na co dzień panują tam emocje i że czasem trzeba tam szpilkę konkurencji wstawić, ale to jest normalne.

Czyli rozumiem, że dla pana dla tych wyższych celów taki pozytywny mobbing.

- Bezwzględnie. On istnieje wydaje mi się na wielu poziomach, praktycznie w każdej firmie, czyli gdzieś do góry z tych trzech, żeby zawsze się dogadać zrobić firmę konkurencyjną, tak to chyba jest.
- Wydaje mi się, że to by było cenne, żeby Polacy jako społeczeństwo dążyli do takiego pozytywnego mobbingu. I przejawem tego by się współpracowało konkurencyjnie.
- Ale ja uważam, że to jest taki wyższy poziom.
- Ale to państwo powie, skoro w budownictwach się Polacy dogadywali to budownictwo się nigdy polskie nie zjednoczyło. Przyszli obcy i pozamiatali i się dogadali. Pozabierali polskie budownictwo i te firmy zachodnie się ze sobą doskonale dogadują. Natomiast Polacy w tych firmach nigdy się ze sobą nie dogadali. To jest skaza w naszym narodzie.
- No to socjologowie czasem bardzo mocno podkreślali, że Polacy nie potrafią budować wspólnoty.
- To prawda. My też współpracujemy z obca konkurencją, zagraniczną. Natomiast z krajową nie.
- To też, bo są dziesiątki przykładów, gdzie nigdy się Polak z Polakiem nie dogada.

A co skłania do takiej dobrej współpracy poza potrzebami klientów?

- Biznes, korzyści.
- Z konkurencją współpracujemy w tej sposób, że konkurencja zleca np. część pracy, produkcji np. pod swoja marka. I w ten sposób musi też nam przekazać pewną wiedzę, zasady, na jakich produkuje. My to robimy powiedzmy troszkę inaczej, a oni chcą, żeby to było zrobione tak jak oni chcą, więc oni musza nam przekazywać dużo wiedzy. Dla mnie to jest korzystne, ponieważ w Polsce jest tańsza siła robocza i jednak te koszty są troszeczkę niższe a dla nas to jest klient w pewnym sensie, konkurencja.
- A poza tym to jest też trochę podglądanie i kupowanie wiedzy.
- Tak.
- My się bardzo dużo uczymy.
- Bo ja ta swoją branżę znam doskonale i mimo, że objeździłem prawie całą konkurencję, łącznie z taką największą firm w branży Hemol, gdzie oni do mnie jadą i co ciekawe, oni też natychmiast jak tylko zobaczyli ciekawego, mówili możemy do ciebie przyjechać, pod warunkiem, że pokażecie też, co ja mam. I działajmy. Także ta wymiana, mimo, że wiemy, że będziemy konkurować, że możemy sobie potem robić różne kłopoty to jednak ta chęć poznawania się, podpatrywania kogoś lepszego od siebie to ważna rzecz. Siłą rzeczy nie można się samemu zamykać i nie mieć innych możliwości obejścia.

Teraz każdy z państwa dostanie kartkę. Chciałbym, żebyście wyobrazili sobie innowacyjna firmę i narysowali ją w postaci zwierzęcia. Proszę o pokazanie. To teraz omówimy po kolei rysunki. Dlaczego delfin?

- Bo jest najbardziej inteligentny.

Czyli jest najbardziej bystry.

- Szybko się uczy. Błyskawicznie się uczy. Ta inteligencja jest niezbadana, umiejętność porozumiewania się idealna. Współpraca w grupie, ostrzeganie przed nieprzyjacielem, powiedzmy konkurencją. Więc coś takiego. One sobie też sygnalizują gdzie jest najlepsze żerowisko, wychowanie młodych, wspólne w grupie. Jak delfinica rodzi to jest otoczona przez stadko pozostałych delfinów, żeby ją nie pożarły drapieżniki. Chciałam się ich mowy nauczyć, poznać, kiedyś taka książkę czytałam, że delfiny zostały nauczone naszej mowy. Właśnie miałam konferencję prasową i ktoś zadał pytanie jak się czuje ryba w wodzie, delfin mówię nie wiem. Jak to nie wiesz? Ja nie jestem rybą. No tak, ale powiedzmy nie jesteś rybą, ale na pewno wyglądasz jak ryba, no to jak się czuje ryba w wodzie? A delfin mówi, no ja nie wiem, bo ja nie jestem rybą. I koniec.

Pani Mariola?

- Ja mam żyrafę. Bo długa szyja, oczy takie wysuwiste. Wszędzie może tą długą szyją obracać, zaglądać wszędzie. Tak mi się skojarzyło. Czyli w jakiś sposób może gdzieś tam podglądać i wykorzystać ta wiedzę.

Czyli żyrafa wyglądająca zza błota ocenia.

- Tak, dokładnie tak mi się skojarzyło.

A słoń pana Zenona?

- Na mnie mówiono już w Technikum słoń także tak zostało. Dla mnie to zwierzę się kojarzy z taką stabilnością a jednocześnie z pewnością siebie. Jest to zwierze, które przy okazji też inteligentne, mogące sobie radzić też w różnych, czasem dziwnych sytuacjach. Natomiast mające pewien dystans do otoczenia, ale szacunek do lwów, tygrysów i innych tego typu zwierząt. Ale mające pewność swojej siły i swoich umiejętności. Tak to widzę.

Pani Monika?

- Ja mam żyrafę. Nie dlatego, żeby podglądać. Ale taka firma w moim rozumieniu powinna sięgać jak najwyżej, żeby być wyżej od wszystkich innych, czyli od konkurencji. Niekoniecznie, żeby ją podglądać, ale żeby stać na tym najwyższym miejscu.

Bardzo fajne skojarzenie, z innej strony niż pani Mariola. Pani Krysia?

- A ja z tą długą szyją właśnie, czyli zwierze takie, jak pani powiedziała sięgające wysoko i podglądające i przy okazji taka dystyngowana żyrafa, elegancka firma i w ogóle.

A pani Ola?

- Lampart. Jest szybki, ale jednocześnie, że tak powiem taki nie dający się wykiwać.

A też myślałam o lamparcie, ale ja nie umiałam go narysować

Pani Anna?

- Ja narysowałam nosorożca nowoczesnego, przede wszystkim z siłą mi się kojarzy. Że idzie do przodu. Niepodobny trochę, ale to jest nowoczesny nosorożec.

Co pan może o tym powiedzieć?

- Pierwsze skojarzenie to tygrys, bo jednak muszą zmysły działać. Musi być wzrok, węch i te atrybuty np. wąsy, które pomagają w ciemności. Kiedy jest jasno to nikt nie poda na talerzu, znaczy ten pomysł, trzeba go wyczuć. Potrzebny jest tez element agresji, bo to nie jest zabawianie dzieci tylko trzeba tą konkurencję, potrzebny jest po prostu refleks, dynamika i ta wola. Że jak jest coś do zrobienia to robimy to i już. Myślę, że to jest już cecha firm innowacyjnych, że nie zastanawiają się zbyt długo tylko tak jak tygrys jest gotowy do skoku. Trzeba to wykonać natychmiast.

To zejdźmy teraz z poziomu meta na poziom przyziemności. Powiedzcie mi, czym jest innowacyjność w firmie dla was?

- Często to jest chyba taki instynkt biznesowy.
- Sposób myślenia. Dla mnie innowacyjność jest to przede wszystkim umiejętność wygenerowania nowych pomysłów mających na celu stałą redukcją kosztów przy wzroście jakości.
- Tylko w tym momencie ten instynkt, ja tak rozumie jest potrzebny, żeby te pomysły były dobre, a nie złe.
- Pierwszy stopień to jest męczyć dostawców a jak już się zmęczy i nie można nić z niego wycisnąć to znaczy, że dalej ma kłopoty rynkowe ze względu np. na zbyt wysoką cenę albo jak cena przez 4 lata nie jest zmieniana przy stałym wzroście ceny monopolistów. W związku z tym pierwsza zasada zmusić dostawców, bo to najłatwiej. Druga zasada to dokonać zmian typologicznych w firmie. To też do pewnego momentu jest możliwe i to zawsze generuje lepszą jakość i niższą cenę. A jak już te 2 elementy zawodzą to trzeba wskoczyć na ten wyższy poziom, na ten poziom innowacyjności, i tam tez są jeszcze dodatkowe zadania. Także to jest ten 3 etap.

Zaraz na początku pojawiło się takie sformułowanie, że strategia jest taką miarą innowacyjności. To znaczy, jeśli jest dobra strategia to można być innowacyjnym. Jakie jeszcze inne miary się wam nasuwają?

- Ja bym powiedział, że strategia to jest dążenie do celu, ale strategia musi tez zakładać jak ten cel zrealizujemy. Myślę, że firma innowacyjna może być nie tylko wizjonerstwem. Czasem trzeba być bardzo cierpliwym. Tak jak tutaj mówiliśmy o tygrysach. To nie jest mieszanka agresji i cierpliwości i bardzo konstruktywnego działania.

A inne wskaźniki, które są miara innowacyjności?

- Podwyższenie jakości przy redukcji kosztów. To jest dla mnie jeden z istotnych aspektów innowacyjności.
- Znalezienie pieniędzy.
- Wreszcie trzeci to jest ten skutek tego, marża, jeżeli jest wysoka marża to, no nie zawsze, bo może być produkt decyzyjny obstawiony jakimiś tam monopolistycznymi uwarunkowaniami, ale jeżeli w normalnym konkurencyjnym rynku już uzyskuje wysoką marżę to znaczy, że ma produkt naprawdę innowacyjny, ale to jest to, co powiedziałem, wysoka jakość, niskie koszty. Tu się pojawia duża marża.

A jeszcze inne miary innowacyjności.

- Potrzeby. Co nam da ta innowacyjność. Jakie zyski przyniesie.

Czyli trafienie w klientów.

- Że sobie uświadomi, że to coś, co my robimy jest mu niezbędne do życia. To jest sztuka.
- Że wybierze takie produkty, które mają zrealizować takie funkcje, o których nikt wcześniej nie pomyślał. No to powiedzmy telefon komórkowy, wynalezienie kiedyś koła i te wszystkie przełomowe, cywilizacyjne, że ktoś naprawdę odkrył coś, czego nie wiedział.
- Potrzeba nieuświadomiona. Ja mówię, że jakby ktoś nie zauważył telewizora kolorowego to w życiu by nie kupił, bo, po co. Zobaczył to już inni kupili. Ale ja też bym nazwał prostotą. Bo ja mam patent europejski na tak prymitywny, że wszyscy powiedzieli, że nigdy tego się nie da opatentować. A ja z tego mam naprawdę dobre zyski. Czyli jest to bardzo proste rozwiązanie, ale przez tą prostotę szalenie skuteczne i konkurencyjne. Bo chyba lenistwo jest tą cechą człowieka do rozwiązań. Tak prostota z lenistwem dobrze brzmi.

A ludzie czy są miarą?

- No dla mnie coś tam robi.
- Ludzie, w jakim rozumieniu, własnych zysków czy otoczenie zewnętrzne?

Nie wiem, to jest pytanie do państwa.

- Ja to inaczej do tego podchodzę. Ja generalnie nie potrafię zapłacić ludziom za bezmyślność. W mojej firmie, zresztą tam trochę pani w swojej gazecie o tym napisała z racji tej nagrody innowacyjności, która była w Poznaniu. Ja rzeczywiście podchodzę do ludzi, chcesz zarobić więcej to powiedz mi, jakimi narzędziami a nie zgłoś się po podwyżkę, bo podwyżki na 100% nie dostaniesz. Jakimi metodami obniżysz mi koszty żebyś sam sobie podwyżkę wziął. Zawsze mówię 2 słowa, weź sobie podwyżkę. Akurat u mnie jest taka cecha, akurat nie w każdym miejscu jest to możliwe. Bo to jest oczywiste.
- To bywa różnie.
- Ale w przemyśle jest to możliwe moim zdaniem.

A czy wyższa sprzedaż jest miarą innowacyjności?

- Nie zawsze.
- Niekoniecznie.
- Czasami jest tak dziwnie, że niewiadomo, dlaczego kiedyś, powiedzmy w danym okresie się czegoś sprzedaje więcej w innym okresie mniej, a towar jest ten sam. Nie jest bardziej czy mniej nowoczesny. Nie.
- Ja bym powiedziała, że miarą innowacyjności jest również sposób myślenia. Bo trzeba myśleć ciągle i trzeba nad tym pracować. Nie bierze się to znikąd, cały czas trzeba mieć ta uwagę. I równocześnie jeszcze jak już mówiliśmy tu wielokrotnie trzeba zmobilizować zespół również do takiego myślenia w zupełnie inny sposób. Bo w momencie, kiedy się zastygnie w pewnych strukturach trudno się wybić. W pewnym momencie, jak się tą inwencję pokona to potem już.
- Tu się w pełni z panią zgadzam, dlatego, że wydaje mi się, że jeśli ja non stop kręcę się wśród ludzi i wymyśl, żebyś więcej zarobił to, co i rusz się pojawiają jakieś drobne, proste pomysły. Jak jest takie parcie na myślenie ale wynikające z bardzo prostych ruchów typu, znalazłem lepsze narzędzie. Drobna rzecz, krzyczy szefie zarobiłem super, masz 100, i idziemy do przodu. Ten efekt powoduje, że ludzie szukają swojej szansy w lepszym zarabianiu, ale nie poprzez większą, trudniejszą pracę tylko przez poszukiwanie tych wartości dodatnich. Jeżeli jest taka atmosfera na myślenie to ludzie. Ja dzisiaj np. zapytam pracownika, dlaczego tak zrobiłeś. On powie, bo szefie pomyślałem sobie, że to, co będziemy na tym robili będzie wymagało tej bazy. Zmieniłem próbę konstrukcji narządu, który pan mi narzucił. Wydaje mi się, że tego typu myślenie, gdyby nie było ugruntowane w firmie jako zasada postępowania wśród ludzi by nie nastąpiła. Bo nie myślałby krok do przodu tylko szef mi kazał, zrobiłem, czekam. Po prostu musi iść do przodu. Musi przewidywać ruchy zachowania.

Ja to nazwę jednym słowem, kultura organizacji.

- Tak.
- Te 2 ostatnie punkty związane są też z pewnym prawem do swobodnego myślenia, swobodnej wymiany myśli. Bo myślę, że ci z ludzie, z którymi organizacje współpracują nie dopuszczają swobody. To jest związane z dopuszczeniem pewnego ryzyka, bo jak pan powiedział nie ma zysku, innowacji dopuszczenie tego ryzyka.
- Ja mam tu swoja teorię, dlaczego w Polsce jest mało patentów. To jest moje zdanie. Ja mam 70, 80 z tego 15, 20 udzielonych. Ale dlaczego tak się dzieje. Nie, dlatego, że jestem taki genialny. Ja po prostu wychodzę z założenia, że jeśli nawet coś durnego wymyśliłem, ja nie wiem czy to jest patent. Ja nie umiem całej zglobalizowanej dzisiaj gospodarki ocenić czy mój pomysł jest dobry. Jeżeli zgłoszenie do urzędu patentowego niewiele kosztuje a praca rzecznika patentowego w sumie też jest niedroga. Bo to w zależności jak się z nim współpracuje nie są to duże pieniądze. To moje ryzyko finansowe z tego tytułu, przynajmniej do pierwszej weryfikacji w urzędzie patentowym jest niewielkie. A skoro to ryzyko jest niewielkie to ja mogę je podjąć, żeby potem poprzez weryfikacje urzędu się dowiedzieć, że to jest patent. Ja dostałem takie patenty, co bym w życiu nie pomyślał, że są do uzyskania. A okazuje się, ze ktoś tego nie zrobił. Wydaje mi się, że my mamy jedną podstawową rzecz, niedocenianie samych siebie. Jako Polacy. W związku z tym a co tam długopis, przecież to już wszyscy na świecie wymyślili. Niekoniecznie tak. Gdyby był taki pęd, mów, co wiesz i nie bój się tego, co mówisz, i zapisz to, co mówiłeś to moim zdaniem ilość patentów byłaby diametralnie większa. Po prostu ludzie się tego boją albo nie są wygenerowani w pomysłach. To jest typowo w szkole, są tacy mądrzy, którzy siedzą zasklepieni i się boją odezwać, a panie doskonale wyczuwają, że to są ludzie rozsądni, a są tacy, co nie mają nic do powiedzenia i ciągle krzyczą.
- Im się nie chce widać.
- W tym systemie generowania pomysłów w Polsce po prostu nie ma świadomości. Ja mam taki drugi test na ten temat. Kilka moich kolegów. Nie wiem, czy państwo znają takie określenie urzywacz uprzedni. Jestem przekonany, że 90% osób nie ma pojęcia, o czym my mówimy. Gdy tymczasem jest to jedna z najbardziej fantastycznych cech chroniących własne zdanie. Nie oglądając się na innych. Ale świadomość o takiej możliwości, po prostu w ogóle nie występuje. Czytaliście gdzieś państwo, nie ma takiej wiedzy. Nie ma nawet takich haseł podnoszonych. To skąd my Polacy mamy o tym wiedzieć, że można swoje prawa zabezpieczyć.

Chciałbym wiedzieć, który z tych elementów jest najważniejszy, jakbyście mieli to państwo podsumować.

- Myślę, że koszty.

- Jakby pan mógł sprecyzować pytanie, o mierze innowacyjności, czy o czynniku.

Która wskazuje no to, że to jest innowacyjne? Który z tych czynników jest najbardziej miarodajny?
- Ja się nie chcę wypowiadać, boja się upieram do swojego, czyli jakość, ale w powiązaniu z kosztami.
- Jakby to było w długim okresie czasu, że relacja zysku do kosztów.
- Bo pozostaje ten dylemat czy wynajdywanie nowych, nie znanych wcześniej wyroków to jest miara innowacyjności. Na 100% jest, ale to jest taka prosta miara moim zdaniem. Mi się wydaje, że chodzi o miarę w działalności już poznanej. Jeśli firma działa na tradycyjnych rynkach to tez może być innowacyjna niż musi ciągle wymyślać nowe wyroby, ona może się tu doskonale w swojej branży rozpychać. Właśnie moim zdaniem łącząc te 2 cechy.

Czyli te 2 elementy są takie bardziej.
- Moim zdaniem tak.

A według pozostałych osób?
- Mi też się tak wydaje. Przy niskich kosztach.

Pani Monika?
- Jakość, kultura organizacji.

Czyli jakość mamy 2 osoby, koszty też 2 osoby, kultura organizacji 1 osoba. Pani Ania?
- Tak myślę, co do kosztów. Ja bym była za tymi patentami też.
- Kosztach nikt nie myśli, tylko o cięciu kosztów.
- Nie za wszelką cenę ciąć koszty, coś takiego.

Czyli nie za wszelką cenę.
- Tak. Bo czasami klient mówi obojętnie, jakie pieniądze są a chce to mieć.
- Ja myślę, że jakość i sposób myślenia nastawiony na rozwój.
- Kultura organizacji i sposób myślenia.
- To musi być nastawione na rozwój po prostu.

Czyli zostało uznane, że wyższa jakość i kultura organizacji to są 2 takie najważniejsze czynniki. A powiedzieliście, że sprzedaż sama w sobie nie jest miara innowacyjności czy może być innowacyjna sprzedaż?
- Sposób sprzedaży może być innowacyjny.

Może pani to rozwinąć?
- Chociaż by taki prosty przykład na przestrzeni kilkunastu lat. Jak klient przychodził i prosił tak teraz już trzeba szukać klientów i trzeba umieć znaleźć tak klienta, żeby go zainteresować produktem a nie zniechęcić. Przekonać do naszego, nie potępiając konkurencji. Tak trzeba umieć to troszeczkę wyważyć. Trzeba być trochę takim marketingowcem. Trzeba umieć wysłuchać klienta, trochę mu powiedzieć o produkcie.

Czy ten sposób poszukiwania klienta się zmienił obecnie?
- Tak.

A pozostałe osoby. Pani Ala?
- Jest też polityka sprzedaży, jaką firma prowadzi. Przynajmniej w przypadku mojej formy tak jest, że nie wystarczy wiedzieć o samej ceny, produkt, jakość to że uda się znaleźć porównywalne produkty. Polityka sprzedaży, to może być innowacyjne, że on w taki swój dla siebie, innowacyjny, nowatorki sposób prowadzi tą politykę, że potrafi przyciągnąć do siebie.
- Moim zdaniem nie ma prostych sprzedaży w tym sensie, że trudno znaleźć partnera czy grupę jasno zdefiniowaną. Najczęściej na sukces w sprzedaży nakładają się korelacje pomiędzy poszczególnymi grupami. Gdzieś decyzje o zakupach pojawiają się w środku, przynajmniej w mojej grupie, bo na wpływ sprzedaży moich wyrobów mają wpływ rzeczoznawcy, strażacy i firmy budowlane. Gdzieś się pojawia ten środek, który mówi ok., właśnie to jest dobry produkt. Nie ma jednokierunkowych decyzji. Nawet, jeśli ta grupa ze sobą nie współpracuje, nie rozmawia to poprzez przesyłanie różnych sygnałów pojawia się gdzieś ta informacja, tak, ten produkt chcę.
- Myślę, że najważniejsze tutaj jest informacja, nie mówię reklama, ale informacja. Nawet, jeśli kupujemy coś prywatnie to często szukamy różnych informacji w różnych źródłach i dopiero potem dokonujemy wyboru.
- Tak.
- I też nie jesteśmy jednostronni w swoich poszukiwaniach.
- Dokładnie.
- Jak to my mówimy, żeby dopieścić klienta, żeby on się czuł, że jest dla nas bardzo ważny.
- Ale dla nas klientem jest uczeń i rodzic. Mówiłam tutaj o informacji, ale również jest kwestia nazwijmy to marketingu również. To znaczy, trzeba pokazać, nie wystarczy, że szkoła jest dobra, że nauczyciele są dobrzy i pomoce naukowe i wszystko, bo tego nie widać. Jak się tego nie powie to nie widać. Trzeba o tym

mówić. Co to znaczy, że my jesteśmy dobrzy jak nikt o tym nie wie. Trzeba informować, że jesteśmy dobrzy i wtedy tak jak informujemy o każdym innym produkcie.

- Wydaje mi się, że to, co pani mówi ma o tyle istotny sens, że my generalnie jako Polacy nie umiemy się chwalić.
- Nie umiemy, ale musimy zacząć się chwalić.
- Znaczy to chwalenie w tym pozytywnym aspekcie, nie przecenianie.
- Mówi9ć o sobie.
- Nie cofnąć się tylko mówić, jestem dobry, bo.
- Dokładnie.
- Ja przeżyłam to przychodząc do szkoły właśnie do tej, w której teraz pracuję. Gdzie rzeczywiście i nauczanie było na wysokim poziomie i nauczyciele byli bardzo dobrzy i zaangażowani, ale nikt o tym nie wiedział. Trzeba było o tym po prostu zacząć mówić. I drzwi otwarte i współpracę z gazetą lokalną, żeby było nas widać.
- Właściwie od niedawna zaczęła się walka o ucznia w szkołach. I teraz chodzi o to, żeby szkoły wyszły naprzeciw i reklamują się na każdym.
- W związku z tą innowacyjnością wchodzi tutaj jeszcze kwestia naszego lenistwa i prostoty, czyli ja bym raczej myślała o rodzaju sprzedaży, ale wychodzenie do klienta bardzo. Np. typu przynoszenie do pracy jakiś katalogów. Zakupy przez Internet. Czyli jest to jakaś innowacyjność w naszej dziedzinie, czyli wykorzystanie naszego lenistwa też trochę prawda?
- Ogólnie Internetu, ale jednak później lepiej to zobaczyć na żywo.
- Ja nie pamiętam czasu, żeby było łatwo pozyskać klienta. Znam je z opowieści kolegów, którzy wówczas pracowali właśnie z klientami i mówili jak to było fajnie kiedyś jak klient przychodził. Także ja nie pamiętam takich czasów i dla mnie to żadne lenistwo to nie jest do innowacyjności. Dlatego ciężka praca i ciężka praca.
- Ja chciałem dodać, że żyjemy już w takiej epoce takiej konsumpcji dosyć dojrzałej i w zasadzie podstawowe potrzeby powinny być zaspokojone. Dziś innowacyjność sprzedaży polega na dotarciu do świadomości odbiorcy w zakresie tych tzw. wartości dodanych. Jeszcze na wytworzeniu w świadomości odbiorcy tego pragnienia, że on chce to mieć. Nie tyle funkcji, do tej jeszcze wartości emocjonalnej.
- I kupuje komórkę z takimi gadżetami, których w życiu nie widziałam.
- Jeszcze będzie sprzedaż usług szkolnictwa czy usług finansowych czy produktów na zasadzie zastosowanie techniczne. To się sprowadza do tego, czy potrafimy się komunikować z potencjalnym odbiorcą.
- Jak komórka nie jest do życia potrzebna, ale jest coś takiego, że bez niej nie da się żyć.
- Ja cały czas podkreślam to jednak, że nie ma tej takiej, innowacyjności samej w sobie. Bo ona musi być zakomunikowana. Musi to w swojej świadomości odebrać, ta firma jest innowacyjna, jest dla mnie interesująca. I tu jest znowu rola mediów. Żyjemy znowu w takich czasach, że media to jest jakby czwarta władza, że media manipulują i to jest fakt. Raz korzystamy, raz jesteśmy ofiarą tego.
- Ale w wielu przypadkach, przynajmniej u mnie jak kupiłem 4 telewizory dzieciom, co potem rozdawałem, bo nie umiałem określić sam w sobie, czego mi naprawdę potrzeba. I wydaje się, że w dzisiejszych czasach, gdzie można informacje w różny sposób ściągać to ja dopiero poprzez praktykę doszedłem do wniosku, co naprawdę mi potrzeba. Ja sam nie umiałem ocenić. I dopiero jak potem rozmawiałem ze sprzedawcą, w co mnie pan wrobił to mówi tak, wie pan, co, ale nigdy mi nikt nie powiedział, w jakich warunkach będzie pan to chciał oglądać. Bo to dla mnie okazało się ważne. Czy innymi słowy. Gdybym nie miał tej szansy oddawania dzieciom tych wcześniej nietrafionych zakupów to byłbym zgorzkniały w tym malutkim fragmencie, bo źle poprowadzona sprzedaż doprowadziłaby do tego, że kupiłbym coś i bym ciągle, po co ja to kupiłem, nie mógłbym tego zmienić, bo kupiłem i co mam z tym zrobić. To jest błąd sprzedawcy, który nie umiał rozmawiać z klientem i znaleźć wspólnego języka. Ja nawet nie umiałem sprecyzować, co chciałem, ale on mi nie pomógł.

Czyli rozumiem, że innowacyjna sprzedaż polega na komunikowaniu innowacyjności, szukaniu nowych kanałów komunikacji z klientem.

- Ale działanie też trochę na podświadomości, bo ja przecież nie umiałem mu zakomunikować w prosty sposób, czego ja oczekuję. Dopiero gdzieś poprzez kolejne próby ta podświadomość mi zaprezentowała wymiar. Tego chcesz to masz. Czyli nie sięgnięto tam dalej, w moim przypadku, tych telewizorów.

A mówiliście, że kultura organizacji jest takim drugim czynnikiem, który tworzy innowacyjność. Możecie określić, w jaki sposób to rozumiecie? Tutaj pan Zenon powiedział, że jego pracownicy w momencie jak oszczędzą dostaną podwyżkę.

- Nie, ja nie powiedziałem tak, ja powiedziałem coś innego. Że dla mnie jest ważne ustawienie pracowników po swojej stronie. Ja nie chciałbym, żeby się oni czuli wyzyskiwani tylko oni mają być w cudzysłowie tymi drobnymi właścicielami na swoim mikrostanowisku pracy. W związku z tym muszą, chciałbym od nich poszukać zachowań takich, jakie ja chcę mieć, czyli oszczędność i rozwój, czyli myślenie w długofalowej perspektywie. Ja nie chcę mieć ich prostych odtwarzaczy tylko odtwarzacze tego, co mają i poszukiwania do przodu. W związku z tym dzieląc się z nimi zyskiem, chwilowo to chcemy u nich wygenerować myślenie do przodu, czyli poszukiwanie rozwiązań, w których firma będzie się czuła lepsza. Mi się udaje to zrobić, bo wśród mojej załogi nie ma takiego, który by tej przysłowiowej 100 nie wziął. W związku z tym skoro mi się udaje to zrobić to znaczy, że oni już siedzą ze mną. Oni już rozumieją, do czego ja dążę i są wspólnikami moich decyzji. I na tym mi szalenie zależy.

- Może i lepiej, ta kultura organizacji. Są w każdym i przedsiębiorstwie i szkole tak jak tutaj. Nie może tego robić jeden człowiek, trzeba zadanie rozdzielić. Cały problem polega na tym, żeby po pierwsze zadania były przydzielone zgodnie z pewnymi predyspozycjami każdego pracownika. A równocześnie żeby pracownik, który je wykonuje uważał, że jest to jego zadanie i wypływać z jego wnętrza. Nie uważa, że jest to zadanie narzucone jemu, ale on po prostu je wykonuje, bo chce i lubi.
- Ja myślę, że to jest najtrudniejsze takie wypracowanie kultury organizacji firmy, bo koszty może zrobić księgowa, natomiast chyba bardzo dużo zależy od tego szefa, żeby ta kultura organizacji potem zeszła i to działało.
- Kultura jest najtrudniejsza z tych wszystkich czynników.
- Żeby każdy czul się ważny.
- Żeby czuł, bo wiadomo przez pieniądze, ale to tak nie do końca zawsze.
- Poza tym to też nie tworzy się w samej pracy, bo jeśli ja wywożę swoich wszystkich ludzi np. na 4 dniowe w cudzysłowie szkolenie to Urząd Skarbowy tez musi mieć to gdzieś zapisane, co ja robię, a ja to niekoniecznie chcę wziąć to tylko i wyłącznie na swoje plecy, bo w końcu też pewne wymagania, które obowiązują czy systemy, według których pracujemy wymusza doskonalenie, więc można to robić również i poza firmą. Ale jeżeli oni są cięgle razem to zawsze dochodzi do tego. W dużej organizacji nie ma siły, żeby nie było animozji. Zawsze ktoś komuś w krótszym lub dłuższym okresie wejdzie na odcisk i to zostaje u nich gdzieś tam z tyłu. Wtedy ja zawsze w roku organizuje święto firmy, które mogą się napić piwa i sobie dać po razie, co zawsze jest im potrzebne i przez wiele lat wiem, że zawsze tak jest, gdzieś idą na bok i gdzieś sobie dadzą. Oczyszczają swoją atmosferę. Porozmawiają sobie, bo musza mieć też rozmowę, bo w czasie pracy nie ma możliwości rozmowy i jeżeli jest taki okres, kiedy poza pracą można swoje różne agresje wyładować a jednocześnie porozmawiać. I można w sposób nieskrępowany do tego szefa dojść i również porozmawiać i ustalić, zobaczyć jak on się zachowuje w normalnych warunkach. Nie na zasadzie, że przyszedł, coś powiedział i znikł. To dla ludzi jest to niekiedy ważniejsze niż ta wypłata, co biorą. Bo to się potem w sumie ustawia na takiej zasadzie. Ok., wypłata musi pasować, bo na ten suchy chleb i wodę musi starczyć, to nie ma wątpliwości, ale do tego są jeszcze te czynniki poza finansowe. M.in. ta kultura, jeśli ona jest wysoko rozwinięta to pracownik będzie się takiej firmy trzymał, bo tu warunki są, wiem, do czego się dąży. Nie jestem zapomniany, zagubiony. Nawet jako sprzątacz mam określony szacunek w tej firmie, bo w końcu robię za ten bałagan.
- To gdzie takie firmy są.
- Wydaje mi się, że jest ich sporo tylko.
- Są, bo ja też znam, że tak jak pan mówi, że pan dodatkowo płaci za pomysły, to u mnie w firmie właśnie jest wybitnie tak. Jeżeli ktoś coś wymyśli i wpłynie na obniżenie kosztów bądź jakieś zyski dla firmy zawsze jest to nagrodzone. Poza tym chyba 2 lata temu zostało wprowadzone coś takiego jak zespoły samousprawniające, czyli tworzyły się grupy pracowników, które jeśli coś wymyśliły i przynosiły korzyści dla firmy to dostawały dużą nagrodę. Przyznam się szczerze, że to tak za bardzo nie działało, ponieważ zwłaszcza w nadprodukcji, bo to nie dotyczyło kierowników tylko osób z produkcji. Ponieważ obowiązkiem kierownika jest w zasadzie wymyślić coś.
- Niekoniecznie.
- U mnie w firmie tak. Znaczy on dostanie też inną nagrodę, ale on nie może np. generować pomysłów z grupą pracowników liniowych, bo wtedy niewiadomo, kto wymyślał. Pracownicy liniowi w zasadzie tworzyli zespoły.
- Ja się z tym zdaniem nie zgadzam, bo ja myślę, że dobry manager to jest taki, który siedzi trochę w cieniu, bo jeżeli siedzi w cieniu i daje szansę uzewnętrznić się ludziom to oni bardzo chętnie wychodzą. Jeżeli ja ich zdominuję swoją wiedzą, a w firmie na pewno jestem najlepszy. Jeżeli ich zdominuje swoją wiedzą to my do wielkości szefa to nic i siedzą cicho i nic nie powiedzą. Są wystraszeni pozycją, jaką szef ma. Ja dam taki przykład. 2 dni temu pracownik do mnie mówi, że on tam znalazł blachy. Ja mówię ile za to chcesz. 300 zł, ja mówię idź pomyśl, wrócił, a szefie może 250, ja mówię nie, nie w tą stronę, w drugą stronę. Wrócił, ja mówię ile, idź z powrotem i myśl dalej. Po 4 kolejce mówi chce, 4 tys., o nie chłopaku przeholowałeś. Tyle pieniędzy ci nie dam, bo to jest za dużo. I w tym całym systemie ja chcę jednej rzeczy, żeby w tym on umiał docenić to, co zrobił i żeby miał świadomość, że nie w ten sposób, że o ja wymyśliłem, a szef takie kokosy zbija. I po co, masz, co zarobiłeś, pokazałem ci ile z tego będę miał, a że jestem właścicielem środków produkcji tego wszystkiego to wyżej nie podskoczysz, a na pewnym poziomie zawsze możesz. I co ciekawe, u mnie grą pomysłów to wcale nie inżynierowie wymyślają, proszę mi wierzyć, to grono to pracownicy, którzy z reguły są leniwi. I to sobie za wszelką cenę próbują usprawnić robotę. Ja mam zbyt prymitywny zakład. Pani ma dużo bardziej skomplikowany zakład przy narzuconych z góry silnych technologiach rola pracownika jest bardzo niewielka. On nie ma tam manewru na ruch, bo idzie do maszyny, maszyna mu to tam trzepie i co on biedny ma z tego tytułu zrobić.
- U nas jednak manager to, co prowadzi to dużo większy zysk dla firmy daje, niż co są te liniowe już.
- Tak, ale przy bardzo skomplikowanych technologiach jest to normalne. Przy takich małych firmach, jaką ja mam, gzie te technologie są w wielu przypadkach, w cudzysłowie na piechotę to każde usprawnienie ma naprawdę bardzo dużą wartość. I jest łatwiejszy i z pozycji pracownika możliwy do uzyskania. Także tu nie ma między nami sporu, co do zasady.
- Nie no zasada była podobna, była taka, że też wszystkich wciągnąć, wszystkim dać szansę. Np. ja obserwuję w mojej firmie coś takiego, że uważam, że kultura firmy powinna polegać na tym i ja tez zawsze to tak rozumuję, że w firmie wszyscy powinni dążyć do jednego celu. Jeżeli firma się rozwija to wszystkim jest dobrze. Ja akurat pracuję w dziale sprzedaży i w dziale marketingu i może, dlatego tak do tego podchodzę.

Ale np. widzę u mnie w firmie taką też trochę rywalizacje między działami. Ponieważ często jest tak, że niektóre działy w firmie czują się np. mniej doceniane, mniej ważne i uważają tak, że na sukcesie firmy bardziej korzystają inni niż drudzy. I później nie bardzo czasami się chcą angażować.

- Że ta księgowość z boku ciągle np.
- Tak. Księgowość jest zawsze z boku czy dział jakości a najlepszy jest zawsze dział handlowy, marketingu, dział badań i rozwoju.
- Bo by były wprost pieniądze, a ci, co liczą to jeszcze tam przeszkadzają.
- Tak, tamci liczą, utrudniają.
- To zdefiniowanie kultury organizacji właściwie jest także dotarciem do pewnego problemu. Że z jednej strony mamy konieczność istnienia procedur, bo firma musi działać sprawnie. Jak te procedury tworzą to ich marzeniem jest, żeby się nic nie zmieniało. I jest teraz ta druga strona medalu, potrzebna jest do innowacji kreatywność i to jest też umiejętność pogodzenia 2 żywiołów. I od jakości komunikacji, od tego, kto tą komunikacje potrafi dobrą stworzyć. Kto ewentualnie wyłapie ludzi, którzy są kreatywni, mają kompleksy, albo są nieśmiali. To moim zdaniem to jest właśnie ta kwintesencja tej kultury organizacji, która w świetle tego tematu wiodącego, tej innowacyjności jest poprawna. I zachowanie tego balansu między tą regulacją, jaka musi być, a równocześnie pozwoleniem na swobodna kreatywność, to wypadkowa dopiero daje dobre efekty.
- Ale ja jestem przekonany, chyba się państwo ze mną zgodzicie, że nie zawsze wykształcenie jest miarą umiejętności myślenia i innowacyjności. Często ludzie o prostym wykształceniu potrafią się szybciej znaleźć niż inżynierowie, co za daleko myślą i o to to na pewno nie wyjdzie i odkładają wszystko.

Poruszaliśmy głównie temat wymyślania innowacji a jak jest z ich wprowadzaniem, pojawia się jakiś opór?

- Zawsze jest opór.
- U mnie sprawa jest prosta. Ja wymyślam, więc nie ma oporu.
- Opór jest tylko pan o tym nie wie.
- Tak jak pani powiedziała, jak ktoś coś raz ustali i jest dobrze to, po co to zmieniać. Jest.
- Tak jak powiedziałem, moim zdaniem jest tak. Pani mówiła o wydziale badań, ja mam zbyt małą firmę. Marze sobie o wydziale badań, zresztą wydział badań jest inaczej, bo ja bym musiał wrzucić do pieca, spalić i zobaczyć, co z tego wyjdzie. To inaczej wygląda. Ale ponieważ mnie na pewne rzeczy nie stać, więc dochodzę poprzez upuszczanie własnej krwi, czyli ja z jakaś tam bramą, potem ona mi nie chodzi, czyli potem nie śpię i się męczę, że mi nie chodzi, czyli to wahadło przekracza próg rozsądku, idzie na minus, dopycha z powrotem, o zadziałało. Teraz jest dobrze. Innymi słowy ja w swojej firmie nie mam czasu na prototypowanie. Zresztą nie sądzę, żeby w polskich firmach był czas na prototypowanie, bo te zmiany są tak szybkie, że to się ciągle robi w biegu. Niestety są czasami nieudane serie i trzeba wrócić do tego, po co to trzeba było zmieniać, skoro to było takie fajne. To jest inna sprawa. Ale jednak suma tych negatywów i pozytywów u mnie przynajmniej jest ciągle pozytywna. Czyli jednak te zmiany, mimo, że one powodują straty, jednak generalnie posuwają firmę do przodu. Ale opór w myśleniu przynajmniej moim zdaniem jest wśród pracowników umysłowych. Nie wśród fizycznych. Może, dlatego, że ci umysłowi bardziej umieją rozpoznać ryzyko, bardziej umieją określić zagrożenia w związku z tym trochę się tego boją. Ja miałem takie zdarzenie, że 2 lata temu mi się firma spaliła do zera. Po prostu rano przyszli pracownicy do pracy a zobaczyli, że firma jest wyzerowana przez pożar, mimo, że robię bramy pożarowe. A jaka była reakcja ludzi. Pracownicy umysłowi zaczęli płakać, a pracownicy fizyczni przyszli i powiedzieli, szefie to, co robimy. Dlatego, że być może oni nie znali skali problemu, który przed nami stoi. Pracownicy umysłowi zaczęli myśleć, a kto to to. I ja po tygodniu firmę odtworzyłem. Ale nie, dlatego, żeby pracownicy umysłowi, oni mieli też swoją rolę, ale wykazywali dużo więcej strachu. Natomiast pracownicy umysłowi może, dlatego nie znają granic, że tak daleko myślą, bo to jest związane z wykształceniem mimo wszystko było chętni do szybkiego ustawienia się.

Panie Krzysztofie jak to wyglądało w pana firmie?

- Tak jak wspomniałem, większość osób marzy o bezpieczeństwie z klientem.
- Ale umie pan to podzielić na grupy, bo moim zdaniem wśród pracowników pan ma inny rodzaj, charakter firmy, ale ja twierdzę, że dla bezpieczeństwa pracowników to już jest silniej artykułowane niż na poziomie pracowników fizycznych.
- To wiekowo tez jest podzielone. Młodzi ludzie są bardziej otwarci na jakieś zmiany.
- Tak.
- Nie znam tej granicy wieku, co to znaczy młody, 40, czy 35.
- Ja myślę, że jest bardzo ważne wynagrodzenie firmy, że jeżeli pracownicy czerpią też z tego korzyści, z tej innowacyjności, że ta firma się dynamicznie rozwija to pracownicy widzą, że będą mieli z tego zyski i jednak są chętni do tego, do wszystkich zmian. A jeżeli dla nich to nic nie zmienia, maja tylko więcej pracy ze zmianami to nikomu się nie chce.
- Tu się z panią w pełni zgadzam, bo u mnie w grupie w pracownikach siedzi taki strach przed tym, że jeżeli coś my zmienimy to podniesie się nam tak, a jak podniesie się tak to będę mniej pracował to na pewno mniej dostanę, bo w stosunku do nakładu pracy będę miał mniej i to było by takie straszne. Teraz wprowadziłem maszyne, że na każdą maszynę patrzą jak na zagrożenie. Kurcze, ale się narobimy. A potem mówią tak, no w zasadzie szef miał rację, bo trochę mamy lżej. A druga rzecz, co u moich pracowników jest zauważana, że

są 2 grupy pracowników. Tacy, którzy mają dalekosiężne cele i potrafią sobie powiedzieć tak, ja chcę samochód, dom, potem helikopter i się nie boją stawiania sobie dodatkowych celów, dla których by warto by było pracować. A pracownik fizyczny, tak przynajmniej u mnie jest, mają taki cel, na piwo wieczorem mnie stać, kobieta nie wariuje, kumpel do mnie nie ma pretensji.

- Komornik mnie nie ściga.
- I jeżeli ja bym chciał im podnieść np. wygrodzenie, to to się natychmiast odbije spadkiem wydajności. Ja musze szukać tej granicy, przy której im warto dać trochę więcej zarobić, oby nie doszli do wniosku, że 20 listopada, już zarobiłem na cały miesiąc, już nie robię dalej. Tak przez 20 lat jak ja z tymi ludźmi pracuje, tak to widzę, tak to sobie oni ustawiają. I muszę powiedzieć, że niby w sklepach jest wszystko. Niby powinni sobie kupić samochód, nie wiem skąd to wynika. Naprawdę bardzo trudno mi. Mi się wydaje, że w ich grupie, w której się obracają nie ma zachowań do szukania dobrobytu. Dlatego ich wożę do jakiś tam hoteli, pokazuję, patrzcie byki, na co powinniście zapracować.
- To powiem, że moim zdaniem właściciel mojej firmy to jest człowiek rzeczywiście bogaty, bo firma się dynamicznie rozwija i on też tak uważa, jeśli chodzi np. o podatki, że to, że np. nasz poprzedni rząd chciał doprowadzić do zrównania wszystkich ludzi, już nie mówię zrównania poziomu to on, że to jest bardzo niekorzystne, to on mówił, że człowiek bogaty jak płaci te podatki to będzie inwestował, coś robił, natomiast biedny te pieniądze przetrawi.
- On nawet ich nie będzie chciał ich zarobić.
- Właśnie o takie zrównanie ludzi, że np. każdy, to nie ma sensu, bo to nie prowadzi do niczego. Bo ten zwykły, który będzie miał trochę więcej on przetrawi, natomiast bogaty zainwestuje i naprawdę to większa korzyść będzie dla wszystkich.
- Poza tym ja twierdzę też, że wpływ na zachowanie pracowników, na kulturę pracy, o której mówimy i na kulturę organizacji jedna istotna rzecz to jest niestety, brzydkie banki. To tak się stało, że banki tak sobie poskładały, że biedny pracodawca przerzuca wszystko na konto, bo jemu jest wygodniej. I taki zdrowy, prawdziwy mężczyzna jak zarobi kasę i mu tą kasę przerzucą na konto a tam na tym koncie siedzi jego własna żona to nawet na piwo nie starczy. W związku z tym ja miałem w firmie taką kradzież, facet okradał mnie z aluminium i to na całkiem fajną skalę. W torbach ciągle wynosił. I w końcu jak go złapali to mówi, szefie to wszystko przez pana, bo jak mi pan wszystko na konto wysyła a tam siedzi moja pazerna żona to ja nawet na piwo nie miałem to jakoś musiałem sobie dorobić. Ja mówię masz rację i go nie zwolniłem. I teraz osobiście dbam o to, żeby pracownicy mieli poza kontem wypłacane jakieś tam innowacyjne te. Oni sobie dodatkowo dużo bardziej cenią te pieniądze, niż te pieniądze, które są 2 razy większe, co na konto. Krótko mówiąc, każdy musi ta małą aureolkę tajemniczości w swoich dochodach mieć, nie zawsze musi się tym z żoną dzielić.
- To jest spisek po prostu.
- Ale mówimy o zachowaniach pracowników, o ich generowaniu pędu do rozwoju.
- Ja mam męża w firmie i np. pracuję w firmie i my pieniądze mamy osobno. Ja mam na swoim koncie, on ma na swoim. Wydaje jak chcę.
- Ale to jest inna sytuacja. Gdybyście państwo pracowali na zasadzie zrównania dochodów z potrzebami to sytuacja jest nie do pozazdroszczenia i proszę mi wierzyć, to też ma wpływ na jego zachowanie w firmie.
- Teraz rozumiem, czemu jest tyle innowacyjności w pana firmie, tyle pomysłów.
- Ale proszę mi wierzyć, że każdy musi mieć własnych trochę pieniędzy i wierzcie mi państwo, że ta świadomość. Jak on mnie pytał, a to będzie z kasy? Ja mówię tak, w gotówce, oj to ja już jestem do przodu. Można niewielkimi środkami osiągnąć dużo większe cele. Bo te 50 zł wyłożone w gotówce dużo wyżej jest odbierane niż 200 zl wysyłane na konto.

Jak byście się mieli państwo postawić w roli takich ekspertów, takich wielce szanownych, siedzących w telewizji i powiedzieć, jaka będzie sytuacja polskich przedsiębiorców, polskich firm za 5 lat?

- Tego nikt nie wie. Niech pan zobaczy wypowiedzi ekspertów na temat chociażby telefonii komórkowej. Nie tak dawno eksperci powiedzieli, że tel. komórkowy nigdy się nie przyjmie, bo bateria będzie za ciężka. Do głowy im nie przyszło, że można wymyślić baterię litową. Eksperci powiedzieli. Cofając się jeszcze bardziej, eksperci powiedzieli, że jak będzie ilość powozów rosła w tak zastraszającym tempie to my będziemy chodzić po kostki w odchodach końskich. Tego się nie da powiedzieć, co będzie za 5 lat.

Jak byście mogli mi powiedzieć, które firmy zdobędą przewagę konkurencyjną?

- Ja się w pełni nie zgadzam, bo wydaje mi się, że 5 lat to jest bardzo krótki okres w planowaniu i przewidywania przy założeniu, że nie będzie jakichś rewolucji. Ja państwu powiem taką rzecz. Kiedyś tam na sadach pracowałem na winogronach i przychodzę po pracy i widzę, że moja Niemka, u której mieszkałem płacze. Ja się pytam, co się stało, pani Matyldo? A Arafata wtedy tego z Egiptu prezydenta zabili, a co pan, przecież prezydent, my w Niemczech. Ona na drugi dzień mi ciągle płacze. Ja się pytam kobieto, co się stało? A wiesz, ale ta destabilizacja, ci Żydzi, oni tam ruszą. Jaki stąd wniosek. Człowiek poszukuje pewnego poziomu bezpieczeństwa. Jest gotowy z każdymi dobrami się podzielić, byle to bezpieczeństwo było zapewnione. I zakładając, że my będziemy siedzieli z tymi biednymi, nie będzie jakiejś głębokiej rewolucji to ja twierdzę, że w Polskiej firmie w ciągu 5 lat, jeżeli nie będą stawiane kolejne ograniczenia. Ja twierdzę, że są takie grupy zawodowe, które po prostu muszą dobrze zarabiać. Ja jestem przygotowany pod jednym warunkiem, że dzielę się z tym konkretnym człowiekiem, który strajkuje a nie z systemem, który moje pieniądze zabiera. Czyli źle je wydaje itd. Kryzys spowodował jedną rzecz teraz na początku lat 2000,

żebyśmy bardzo ograniczali koszty. Jeśli ja mówię, że przez 4 lata ja nie podniosłem ceny, a stal mi wzrosła o 100% to gdzie te rezerwy umieścić warto. Jeżeli firma, którą zarządzam jest stosunkowo prostą firmą, nie ma jakiś super automatów, czyli jest to skutkiem albo tej innowacyjności, o której mówiłem, że ona pozwala generować dobre wyroby na stosunkowo prostych maszynach, gdzie te koszty, o których panie mówiłyście, że te koszty maszyn nie są dla mnie tak istotne a jednocześnie w dosyć szybki sposób mogę się dostosowywać do potrzeb ja jestem spokojny. Jeśli nie będzie rewolucji twierdzę, że skoczę, co najmniej 3 razy. Jestem, co do tego przekonany, ale niech nikt nie chce mi w niczym pomóc. To jest jedna sprawa i druga sprawa. Uważam, że programy unijne są naprawdę fajną szansą dla mnie. Ja bardzo bym chciał dostać pieniądze z programów unijnych tylko jakoś nie mogę zrozumieć logiki w tych programach unijnych ani sposobu formułowania różnego rodzaju myśli zawartych w tych programach. Wydaje mi się, że jestem logicznie skonstruowany, a jak czytam wniosek, który wypełnia, czyli to opracowanie to ja naprawdę nie wiem, czy piszą o mojej firmie czy o jakiejś innej firmie. Tego nie rozumie.

- Najlepiej jest jak się pisze samemu te wnioski, wszystko rozumie. I te wnioski chyba są jednak lepiej zrobione i lepiej się przedstawiają. Nie jest to proste. Te programy są skonstruowane dla niektórej grupy firm. Jeśli pan jest firmą produkcyjną, bo tez pan coś produkuje to jednak większe są szanse niż w usługowej. Ja musze powiedzieć, że np. moja firma korzysta i pewnie wszystkie inwestycje dostaliśmy. Bo w sumie 7.5 mln zł. na pewno. Ale wszystkie mamy rozliczone, generalnie na wszystko dostajemy to wydaje mi się, że można te zasady rozgryźć.
- Ale pod warunkiem, że to jest duża firma. Im większa firma tym dostęp do tych środków jest coraz łatwiejszy.
- Nie, w tych pierwszych programach inwestycyjnych to bardzo dużo punktów dostawało się za to, że firma posiada iso jedno, drugie i że jest eksporterem. Moja firma jest eksporterem w 60% w tej chwili i to też bardzo dużo daje. Bo tam trzeba było wykazać konkurencyjność. Natomiast ten ostatni program dwa jeden już to na ostatnią maszynę dostaliśmy chyba już 3 mln zł. to tam już znowu super innowacyjność. I moja firma wygrywa np. na tym, że branża jest wąsko specjalizowana, nie ma dużej konkurencji tu w kraju i to, cokolwiek robimy tutaj to jest zawsze pierwszym, najlepszym, takiego nie ma.
- Ja się z panią nie zgadzam. Ja produkuje na podstawie swoich własnych patentów i tylko na podstawie tych patentów.
- To też powinien mieć pan innowacyjność.
- Ale firma w oczach urzędników okazała się nieinnowacyjna, mimo, że jest włączona do Europejskich.
- A może nie umie się pan po prostu pochwalić. Ten wniosek musi być wypełniony bardzo dokładnie, szczegółowo
- Nie, to nie o to chodzi. Robili to eksperci, którzy mieli doświadczenie, natomiast mi się wydaje, że tam jest zaburzona logika. Bardziej logiczny program, bo teraz wystąpiłem do tego banku gospodarstwa krajowego to pieniądze dostałem, ale jeśli chodzi o te programy unijne, przynajmniej dotychczas, powiedzmy od stycznia.
- To jeszcze gorzej będzie.
- To tam jest olbrzymi potencjał pieniędzy. Jeśli one by były dobrze zagospodarowane to ja o polskich firm jestem zupełnie spokojny, bo jestem przekonany, że Polacy sobie fantastycznie poradzą i nie jest w stanie nikt ich dogonić. Takie jest moje zdanie. Tylko pod warunkiem, że to dostaną firmy, które mają potencjał, a nie firmy typu KGHM, które dostają jakieś40, czy 80 mln i mówią jestem innowacyjny. Tej firmie to 80 mln jest zupełnie niepotrzebne.

Czyli większa szansą dla przedsiębiorstw są fundusze strukturalne.

- Moim zdaniem tak. Bo tu już są 2 rzeczy. Po prostu spełnienie roli państwa, czyli państwo może dać pieniądze tym, który uważa, że spełniają rolę państwa, spełniają cele państwa, bo każde państwo sobie buduje cele. A drugie to przedsiębiorcy przynajmniej mają jasne hasło, w której próbie się znajdują. Tylko pod jednym warunkiem, że nie jest to tak zrobione jak w tej firmie. Moim zdaniem ruch w funduszu, który pozwolił, że wysyła się wnioski i te wnioski są wcześniej analizowane i przychodzi odpowiedź, popraw to czy tamto.
- To już można.
- Ostatnio to już było, że można poprawić, a nie jak kiedyś wysłało się i czarna dziura. Albo albo to już jest. Oby było to tak dalej to są szanse rzeczywiście normalnej wymiany.
- Teraz wprowadzają z tego, co ja widzę, coś, co np. dla mojej firmy jest makabryczne, bo moja firma chce się np. rozwijać, ma jakąś strategię i już w tej chwili zaplanowane są inwestycje na następny rok, kolejny się planuje i my oczywiście czekamy na to, kiedy ruszą programy i będziemy niektóre inwestycje robili, już złożyć wnioski o dotacje z tym, że te pieniądze. No zysk jest taki, że inwestycje, które są zaplanowane na rok następny w zasadzie moglibyśmy zapłacić sami. Czyli wziąć kredyt, ale niestety to branie kredytu w nieskończoność też nie jest korzystne dla firmy. Natomiast, jeśli my dostaniemy dotacje to są kolejne pieniądze na kolejne inwestycje i my teraz np. mamy wspólnie dotacje 3 mln zł. za poprzednią inwestycję, automatycznie jest to wpłacane na kolejną inwestycję.
- Bo właściciel tej pierwszej nie schował.
- I po co nam to. Np. tu na Marszałkowskiej to co widzę co on wymyśla to mi się włosy na głowie jeżą. Bo już tam widzę takie na jedną firmę jeden projekt, jakieś takie było. Czyli po prostu firma dynamiczna z pomysłem nie może w wielu konkursach, jedną inwestycję może mieć dofinansowaną. Kiedy poprzednio było tak, że liczy się projekt. Oczywiście moja firma ma 10 innowacyjnych projektów i dostanie 10 mln.
- Poza tym ja tu jeszcze chcę powiedzieć, że jak ja rozmawiam z Rosjanami czy z Ukraińcami to taki się czuję pewniejszy, bo powiem, a wam ile państwo dołoży? O nie, a nam dołoży. To widzę, że oni są tacy smutni. To

Unia wam tam daje, to ja mówię, trzeba było się do Unii zapisać. Ale to przechodząc już tak na codzienny chleb to pokazuje, że ja mając to zaplecze Unii, nie wiem czy dostanę, ale załóżmy, że mi się uda to jak dostanę tą kasę to mogę pójść w tym kierunku, mogę to zrobić. A jak widzę, że tam macie takie podziały to widzę, że to zrealizujesz to jestem spokojny, że będziemy to mogli razem robić. To jest naprawdę takie budujące, czy tak się stanie, nie wiem.

- Ja chciałam powiedzieć, że to, co jest niekorzystne to to, że oni chcą zrobić coś takiego, że trzeba najpierw złożyć projekt, bo do tej pory było tak. Znaczy w Fare było tak, że trzeba było złożyć projekt, oni to rozpatrywali, podpisali umowę i wtedy można było działać. Później zrobili tak, że tuż po złożeniu wniosku na następny dzień można już było wydatki realizować. Znowu Urząd Marszałkowski chce powrócić do tego, że trzeba złożyć jakiś projekt, oni to rozpatrują, myślą sami, trzeba podpisać umowę i dopiero można realizować. Dla mojej firmy to jest niedobre, bo nie dość, że oni się zbierają miesiące, potem będą rozpatrywać.
- To idzie jak kula śniegowa.
- Ja nie jestem w stanie to wszystko przewidzieć. Na pewno musimy sobie poradzić.
- Na pewno lepiej by było, gdyby Euro było, przynajmniej dla moje firmy.

Jak byście mieli sobie wyobrazić, że wasza firma stoi u podnóża góry? Tutaj jest ten punkt obecny, nie mówię, gdzie, to gdzie ona jest w tym momencie, w dniu dzisiejszym?

- Ja ciągle górę jeszcze przed sobą widzę.

Czyli tutaj?

- Tak.
- Moja na środku.

Pani Aniu?

- Moja chyba też, chociaż może na 1/3 wysokości.

Pani Mariolu?

- Ja zastanawiam się, w związku z tą dziedziną. To znaczy biorąc pod uwagę ilość pracy to jesteśmy już bardzo wysoko, pieniądze to jesteśmy na dole, więc nie wiem w którym momencie wstawić tą. kropkę. Może tak na środku.

Pani Krzysztofie.

- Na środku.

Czyli większość jest w połowie drogi. Pani Jolu?

- Myślę, że też w połowie.

Pani Moniko?

- W połowie.

Czyli 7 do 8 jest w połowie drogi.

- A ja powiem, dlaczego jestem na dole. Bo jak zrealizuje swoje cele to za 5 lat będę 3 razy większy i tak będę w tym samym miejscu. Dlatego, że ja mam świadomość odjeżdżającego świata i mimo, że ja będę się szybciej rozwijał to jednak ten dystans pozostanie. Natomiast taki skok, żeby wskoczyć tam do góry wydaje mi się, przy całym dynamizmie w pewnych grupach jest nierealny i stąd wydaje mi się, że ciągle ta góra będzie przede mną.
- To znaczy wie pan, to, że człowiek jest w połowie drogi czy 1/3 to nie znaczy, że ma przestać pracować. Bo jeżeli się nie pracuje w takim tempie, że tak powiem ten pociąg Europy odjeżdża to znaczy, że ten dystans się zwiększa. Czyli krótko mówiąc trzeba dalej pracować w takim, żeby się dystans nie zwiększył, czyli dalej być w połowie drogi trzeba w dalszym ciągu nadążać za tym pociągiem, który odjeżdża, co najmniej z taką sama prędkością.
- Tak, tylko proszę zauważyć, że w przemyślę bardzo rzadko następuje szybka koncentracja, jeżeli nam załóżmy, że będę tym i się nie dopisze do tej grupy, nie będę się chciał do tej grupy dopisać i nie będę brał udziału w tej, globalizacji i koncentracji to jednak firmy łączące się będą bardzo szybko odjeżdżały i mimo szybkiego postępu będę niestety miał coraz większy dystans.

A jakie macie poczucie, gdzie wasza firma będzie za te przysłowiowe 5 lat?

- Wszystko od Chińczyków zależy, a Chińczycy trzymają się mocno. Wszystko od Chińczyków, od tego ile w stanie będą kupować, jak pan mówi, bo my sprzedajemy m.in. przekładniki samochodowe, w których jest stal i w których ciągle drożeją, bo Chińczycy po prostu zaczynają jak to mówimy fikać. Przenieśli firmę Niemy do Chin a Chińczycy teraz mówią a figę. Nie wiem, może przeniosą do Indii, może i Hindusi będą bardziej zdyscyplinowani jak Chińczycy byli 5 lat temu, ale tak, kto wie.

Panie Krzysztofie?

- Jeśli Europa będzie przegrywała tempo rozwoju cywilizacyjnego to z Chinami i z Indiami i po prostu ten nasz rozwój będzie bardzo wolny. Oczywiście będą lepsi, gorsi.
- Ale już pan powiedział pracuje w dobrach luksusowych, jakie tam są zagrożenia. Moim zdaniem, jeżeli społeczeństwo będzie sobie radzić to siłą rzeczy będą ciągle kupowane.
- Ale Chińczycy bursztyny w tej chwili podrabiają, ponoć idą bardzo w cenę.
- Dla branży rzeczy luksusowych bardzo ważną rzeczą jest optymizm. Tutaj nie mówiliśmy o tym czynniku, bo on jest taki może nie mierzalny, ale myślę, że to też jest bardzo istotne dla rozwoju firm, dla innowacyjności, w ogóle takiego ducha przedsiębiorczości, ale też ducha konsumpcji. Moja firma zależy od tego czy ludzie chcą kupować, jeżeli są optymistami to zawsze.
- Ale współczynnik optymizmu jest mierzony, bo przecież zielone strony Rzeczpospolitej tam wskazują.
- Ale to nie może tak rosnąć, im szybciej rośnie tym szybciej spada.
- Jak jest dekoniunktura to pierwszy rezygnuje z dóbr luksusowych. To od razu się zwija.

Pani Monika, a pni firma gdzie będzie za kilka lat?
- Myślę, że w 2/3,
- Bo to jest PKO S.A.

A co należałoby zrobić, żeby wasz firmy rozwijały się szybciej
- Szybciej dzieci rodzić.
- Taka branża. Ja twierdzę, pani też to w jakiś sposób potwierdziła, że pewien rozwój firmy jest możliwy do kierowania skomplikowanymi a jednak prostymi środkami typu kupujemy bardziej nowoczesną maszynę, technologię itd. A w pewnym momencie następuje pewien skok, zatrzymanie, bo nagle trzeba kupować nowe hale. Najgorsze dla firmy następuje, że człowiek wydaje duże pieniądze na totalnie nieefektywny produkt. Bo budy są totalnie nieefektywne, nie przynoszące jakiegokolwiek dochodu, jednakże trzeba je mieć, żeby się dalej rozwijać. I ja twierdzę, że dla mnie np. jest istotne do ograniczenia rozwoju, brak mechanizmów kapitałowych, w którą ja niechcianą inwestycję mógłbym nie robić. Ja nie chcę budować hali, bo, po co mi to. Ale ja nie mogę jej nie zbudować, bo ja nie mam tego typu hal czy możliwości wynajmowania po w miarę rozsądnych cenach powierzchni produkcyjnych i zamiast się skupić na wytwarzaniu ja się skupiam na budowaniu sobie zupełnie idiotycznych dla tego, co ja w danym momencie robię.
- Ja myślę, że jest to tania energia, dlatego musi nastąpić przemiana pokoleniowa w każdej firmie, która dostaje zadyszki. Tak jest wpuszczenie młodszych ludzi, którzy są lepiej wykształceni, maja energię, której tym 50, 50 latkom zaczyna brakować. Z tym wykształceniem wiąże się także pewne obycie w świecie, to, co dzisiejsze pokolenie ma swobodny dostęp. I to moim zdaniem zadecyduje, jeżeli firma będzie trwała na takim stanowisku, że 50 kobiet, są u władzy to taka firma przegra.
- To nie zawsze to wszystko to wykształcenie to musi być doświadczenie też.
- Ale ma się energię też.
- To jest gdzieś w nas, to tak głęboko tkwi, moje córki mówią, mamo są inne czasy. Czemu ty ciągle tak myślisz, a jak coś się stanie. Już tyle razy się coś działo.
- To ja się w pewien sposób z panem zgadzam, ale w myśl potrójnej zasady, bo ze mną pracuje mój syn i go obserwuję jak on robi. On rzeczywiście ma tam fajne pomysły natomiast bardzo chętnie ja bym usiadł w takiej pozycji takiego, tak jak jest na zachodzie. Siedzi grupa takich starych dziadków i ten mówi idziemy 2 razy do przodu a ten stary, a w 48 to tam. I on jest takim sumieniem, które gdzieś się odzywa natomiast ryzyko pozostaje po stronie tego młodego, który mówi nie, ja na pewno to zrobię. Tylko problem moim zdaniem u nas nie ma struktury, nie ma sposobu generowania takich zachowań u nas jeszcze w firmach. Że u nas jak ktoś już siądzie na tą władzę to tyko w firmach prywatnych następuje ta zmiana pokoleniowa i ona następuje w biegu. Natomiast generalnie jak ktoś się już uprze na tą władzę to nie chce się przenieść. Powinna być doskonale płatna jednak funkcja doradcy. Doradca to nie jest człowiek, który zarabiał dobrze, bo był prezesem i nagle teraz zarabia 3 razy mniej, bo jest tylko doradcą. Powinien, co najmniej tak samo zarabiać tylko po to, żeby być tym sumieniem firmy przypominającym o różnych przykrych rzeczach, które w jego historii mogły się zdarzyć. A decyzje rozwojowe należą rzeczywiście do młodych, ale oni muszą słyszeć ten głos tego sumienia.
- To może, dlatego, że ja tez jestem wiekowa. Ja już jestem starsza pani, ale myślę, że tutaj nie gra roli kwestia wieku. Tutaj jest kwestia usposobienia, sposobu myślenia i sposobu podejścia do życia. To nie jest kwestia wieku, bo znam wielu młodych staruszków i przyzna mi pan rację chyba, a znam wiele osób dojrzałych, a mają świeże spojrzenie na sprawy i bardzo wiele energii. Natomiast mówię, znam młodych staruszków i tutaj nie dam sobie nic powiedzieć. To nie jest kwestia wieku tylko usposobienia, sposobu myślenia, mentalności.
- Tak.
- A kto uczy do podejmowania ryzyka, do mądrego ryzyka tych młodych ludzi. Oni praktycznie nie są kształceni, bo te typowe NB to się nijak mają do typowych zachowań w przemyśle. To jest tylko teoria i jeszcze raz teoria.
- Mówię o przyjmowaniu ludzi z pomysłami do pracy, niezależnie od wieku.
- Po prostu musi się chcieć.
- Żeby nam się chciało chcieć tak jak ktoś powiedział.
- Wyspiański.

Dziękuję za spotkanie.

Poznań 5.12.07. 19:30 mikro i małe przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Prowadzi małą firmę
- Asystentka zarządu w firmie z kapitałem zagranicznym
- Prowadzi małą firmę
- Prowadzi własną działalność gospodarczą.
- Pracuje w firmie handlowej w branży ciepłowniczej która zajmuje się głównie sprzedażą i kompletacją takich specjalistycznych urządzeń
- Pracuje w branży poligraficznej
- Pracuje w firmie informatycznej

Każdy z was pracuje jest współwłaścicielem firmy powiedzcie mi czy często jak oglądamy wiadomości biznesowe, wiadomości dotyczące gospodarki pada słowo dynamika. Powiedzcie mi z czym wam się słowo dynamika w kontekście biznesu kojarzy?

- Z rozwojem firmy,

Ok. z rozwojem, z czym jeszcze ?

- Z szybka decyzją

Szybkie decyzje co jeszcze. Pan Władek?

- Dynamika zawsze mi się kojarzy z przyrostem kwestia czego przyrostem bo jak sama nazwa wskazuje dynamika przyrost czegoś w czasie

A Łukasz?

- Nie mam skojarzeń

Pani Hania?

- Już zostało powiedziane.

A czemu dynamika to rozwój, takie skojarzenie się pojawiło?

- Dynamika według. mnie to nie zawsze musi być rozwojem, dynamika to tak jak mówię jakiś szybki kierunek ale nie zawsze musi iść w kierunku rozwoju
- Dynamika może też być podejmowanie ryzykownych decyzji które jak pan Władek powiedział nie zawsze prowadza do dobrego celu

Czyli dynamika się wiąże z zagrożeniem?

- Może

Ok. a co oznacza słowo dynamika w kontekście waszej firmy? Pani Kasiu

- W kontekście moja firma jest małą firmą 3 osobową mogła bym powiedzieć ja ta firmę prowadzę już 12 lat i czy ja potrzebuje być dynamiczna jest duży znak zapytania ponieważ dosyć szczerze uważam że ten interes mam już dosyć dobrze rozkręcony i że tak powiem mam już swoich klientów, no nie wiem czy musiała bym być już tak dynamiczna, chyba nie było by mi to tak potrzebne
- Ja myślę że dynamika to nie można tak generalnie rozpatrywać bo może być dynamika czegoś, jak to jest można powiedzieć przyśpieszenie, dynamika zakupów czyli w tym czasie, dokonujemy większych zakupów
- Zależy co brać pod uwagę, tak oczywiście
- Ja przynajmniej nie rozumiem tego ogólnie dynamika to jest szybsze jakieś działanie pewne natężenie działań w pewnym okresie
- Bo rozwój firmy wiadomo ze jest ciągle, rozwijać się trzeba nie można zostawać w tyle ale no nie wiem czy to można nazwać dynamiką, rozwój jest na okrągło
- O zgadza się rozwój jest na okrągło a jak jest dynamika to ten rozwój jest szybszy
- Dlatego ta dynamika niezbyt mi tutaj pasuje do tego wszystkiego

A rozwój?

- Na pewno z nakładami finansowymi bo wiadomo że nie można zostać z tylu, taka firmie jak ja prowadzę to ciągle muszę jakiś sprzęt wprowadzać, nie mogę zostać z tylu bo mnie po prostu konkurencja zje.

Czyli rozwój się wiążę z wydatkami, inwestycjami?

- Bardzo

Ok. a pani Asia?

- U mnie to jest przynajmniej na tyle na tym etapie rozwoju nakład z ludzi, szukanie ludzi ale też inwestowanie w technologie które posuną wszystko do przodu

- w ludzi też trzeba inwestować to są nie tylko te ich wypłaty tylko też szkolenia które są w tej chwili bardzo drogie i kosztowne

Czyli inwestycje zarówno w stan posiadania jak i kapitał ludzki?
- Oczywiście
- Nakłady to również nakłady czasowe bo w moim przypadku to jest poświęcenie więcej czasu czyli nie tylko nakłady finansowe ale i poświęcenie czasu, bo jak mówimy nakłady to mówimy wszelkie, nakłady finansowe i nakłady czasowe

A co oznacza słowo rozwój w kontekście wasze j firmy jakbyście mieli to wyjaśnić
- W mojej na pewno zakup nowego sprzętu na pewno właśnie przeszkolenie, pracowników na tym nowym sprzęcie, to się oczywiście wiąże z kosztami, ale trzeba, trzeba to robić nie ma innego wyjścia. Jak się nie zainwestuje to się nie zyska.
- U mnie Dynamika to inwestycja w celu osiągnięcia jakiegoś celu np. zwiększenia sprzedaży np. przez ostatnie cos co jest związane z systemem do zarządzania i to jest można powiedzieć technologia innowacyjna czyli narzędzie które pozwoli zarobić więcej, wydając mniej w ten sposób czyli zminimalizuje koszty i przez to zyska firma, czyli są cele

Czyli rozwój to zmiana sposobu zarządzania? W tym przypadku
- Jeśli trzeba tak, jeśli trzeba się troszeczkę podporządkować temu systemowi to tak.

A pani Hania?
- No u mnie inwestycje głównie w ludzi, w szkolenia właśnie w to żeby był na bieżąco, po za tym no w sprzęt może w mniejszym stopniu natomiast mówię głównie ludzie i co jeszcze no śledzenie na bieżąco tego co się dzieje, można w firmie wprowadzić by zmaksymalizować zyski bądź przyciągnąć klienta. co ciekawego się dzieje takie poszukiwanie.

Czym według was jest inwestycja w firmie? Może pani Hania?
- Inwestycja no cóż, trzeba poświęcić jakieś środki nakład finansowy żeby osiągnąć później jakiś konkretny cel, czyli żeby dotrzeć właśnie do tego rozwoju firmy, najczęściej założeniem inwestycji jest rozwój firmy i postęp.

A postęp to znaczy?
- Czyli parcie do przodu no rozwijanie się no szukanie technologii inwestycje w ludzi no tak żeby firma funkcjonowała lepiej

Ok. pani Asia
- Z większymi zyskami wiadomo że inwestycja może się wiązać z ryzykiem, może się wiązać z nakładami finansowymi czy (…) ale prowadzi do większych zysków taki jest przede wszystkim cel

Z ryzykiem to znaczy?
- Nie każda inwestycja może być trafiona, to wiąże się i z ludźmi i z urządzeniami i z technologiami
- Z *(…)* przede wszystkim jak jest w tej chwili bo tak naprawdę że wejdzie lepsza konkurencja i ta inwestycja jest już praktycznie spisana na straty

A co wymusza inwestowanie
- Rynek, konkurencja, technologie nowe

Konkurencje to znaczy?
- To znaczy firmy które wchodzą w podobnej branży z lepszymi np. urządzeniami, usługami, lepszymi jakimiś towarami no w ogóle wszystkim

Czyli konkurencja jest takim czynnikiem, który wymusza inwestycje?
- Myślę że jednym z wielu że, nie tylko tym że nie jest to jedyny czynnik ale jest jednym na pewno z podstawowych
- I wymagania klientów

A czy klienci wymagają nowości?
- No w mojej firmie na przykład tak, na pewno. Jak już słyszę że czterech, pięciu sześciu klientów mówi o czymś to aha to już trzeba to wprowadzić czas na to.

Czyli klienci napomykają o czymś?
- Tak, tak no bo ja nie jeżdżę po konkurencjach i nie zaglądam tam im co oni tam mają w związku z czym w taki sposób też między innymi się dowiaduje się co ma konkurencja, bo jeżeli klient mi to powie to znaczy że gdzieś tam był, i taka ja prowadzę usługowo, handlową firmę więc już wiem że muszę to mieć by klient ode mnie też wyszedł zadowolony i żeby oczywiście trafił do mnie.

Powiedzcie mi bo często się mówi o tym że w Polsce jest trudniej prowadzić niż w Unii Europejskiej, a jaka jest wasza opinia na ten temat? Zgadzacie się z tym poglądem?

- Być może gdyby w tej chwili ktoś otwierał firmę to może tak być że faktycznie jest trudno, żeby przepchnąć się na ten rynek, ja akurat no nie mam powodów do narzekań, wiadomo jak w każdym interesie raz jest gorzej raz jest lepiej, ale tak jak mówiłam 12 lat to prowadzę i może wtedy był lepszy okres jak ja otwierałam swoją firmę zdecydowanie, bo ja teraz widzę że tych firm jest bardzo dużo ale no też nie ukrywam że jeśli klienci są zadowoleni to się ma stałych klientów którzy wracają na pewno tak jest

A w kontekście porównania Polski z Unią Europejską jaka jest wasza opinia?

- Trudno powiedzieć bo trzeba by najpierw wiedzieć jak się prowadzi w unii, jak unie znam z wycieczek turystycznych, to trudno powiedzieć jak się tam firmę prowadzi

Ale z tego co słyszeliście, nie wymagam takiej wiedzy empirycznej dotyczącej prowadzenia firmy w Unii Europejskiej, ale z tego co słyszeliście?

- Z tego co słyszy, to w Unii Europejskiej w ogóle jest wszystko za darmo, więc tam wszystko prosto się robi a w Polsce jest strasznie ciężko ale wydaje się że przynajmniej *zakup* jest troszeczkę lepszy jeżeli chodzi o działalność gospodarczą podatki są prostsze niższe chociaż nie zawsze ale to nie jest najważniejsze koszty pracy są pewnie niższe, patrzę co tutaj najbardziej skwiera przedsiębiorcom.
- Myślę że w unii samo otwarcie firmy jest łatwiejsze niż u nas, jeśli chodzi o sprawy otwarcia firmy idą do jednego urzędu i załatwiam wszystko.
- Tak samo też dofinansowania.
- Dla mnie największą z cech całej unii jest (…) przepisów dla mnie czy podatki są skomplikowane czy nie jest istotne jeżeli sobie raz przyswoi podatki to jeśli się obliczy maksymalne obroty do podatków no to ja mogę z tym żyć jeśli się. Jeżeli się w ciągu roku zmieniają kilka, kilkanaście razy przepisy podatkowe, czy inne przepisy, to ja zamiast wykonywać swoją działalność to ja muszę albo zatrudniać jakiegoś pseudo prawnika który będzie siedział w przepisach na to mnie nie stać, albo sam siedzieć i studiować to jest problem, z tego co ja wiem tak przynajmniej mi mówili chyba w Holandii czy w Belgii ktoś zakłada firmę, dostaje książkę z przepisami i t o od lat funkcjonuje w Anglii przepisy funkcjonują stabilnie przez lata, u nas w Polsce się przepisy praktycznie z dnia na dzień zmieniają i mogę nawet nie wiedzieć że muszę dokonać zmian i mogę być ścigany przez urząd skarbowy nie wiedząc że musze cos tam odprowadzać i to jest problem.
- Nawet urzędnicy są nie kompetentni a wymaga się wiedzy od nas.
- Zgadza się.
- Znaczy wielkość nowelizacji w Polsce jest dla nas uciążliwa i to jest ten największy problem.
- Tu pani ma racje.
- W praktyce to wygląda tak że w zależności od tego do którego się urzędu zadzwoni w ramach nawet jednego miasta to jest różna interpretacja tego samego przepisu i właściwie tak nie jest się pewnym.
- Trudno co kol wiek zaplanować .
- Zaplanować ani nie ma tej bazy o której pan wspomniał, że opieram się że ma być tak.
- A nawet wyroki sądów, orzeczenia sądowe są inne w tej sprawie są w Wrocławiu inne w Poznaniu i to już jest paradoks, to jest przerażające bo to że urzędnik może nie znać interpretacji, chociażby tego w sprawie z interpretacją podatkową którą ministerstwo finansów miało wykonywać i to nie wiadomo czy to urząd skarbowy ma dokonywać interpretacji, izba skarbowa, finansów bo trzeba by za to płacić, potem się okazało że te interpretacje nie są obowiązujące, tak że tu jest taki bałagan.

Tak, że rozumiem że taką główną różnicą według waszej opinii. Jest głównie traktowanie przedsiębiorcy przez państwo, znaczy o kwestie prawne, kwestie kompetencji urzędników?

- Tak, dlatego najłatwiej jest firmom które już istnieją już ileś lat na rynku niż takim powiedzmy stojącym
- Niekompetencje urzędników są wypadkową tych przepisów, bo jeżeli przepisy się zmieniają, trudno jeżeli ten urzędnik zna przepisy musi być przeszkolony po miesiącu jedzie na szkolenie uczą go tych przepisów, wraca do pracy i okazuje się że w tym czasie przepisy się zmieniły, i to jest właśnie ta sprawa, bo ja do urzędników kompetencji jak najbardziej, ja uważam że są kompetentni urzędnicy tylko że po prostu jeżeli urzędnik wykonuje swoją pracę to nie ma czasu śledzić zmian legislacyjnych , i wtedy zachodzą te sprawy że urzędnik jest nie kompetentny, nie dla tego że jest że tek powiem głupi, ale dla tego że nie miał możliwości, to ja jeśli chodzi o kompetencje urzędników to nie narzekam
- Tak, ale to nie chodzi skąd ta niekompetencja wynika tylko po prostu jest, my się zwracamy nie do ministerstwa, nie do jakichś tam wyższych instancji tylko do tego biednego urzędnika który nic nie może ale to on siedzi przy tym biurku i to z nim rozmawiamy
- Pyzatym drugą sprawa w Polsce jest ściąganie wierzytelności, jeżeli w Polsce żeby uzyskać swoja należność jak się ze statystyk wynika że w Polsce trzeba 1000 dni na odzyskanie swoich środków to w innych państwach te terminy są jesteśmy w ogonie prawda, zanim tu już nie mówię żeby uzyskać tytuł wykonawczy prawda swoich należności to trzeba miesiącami czekać, czyli aparat wykonawczy, sądowniczy, i windykacyjny jest w Polsce, czyli wykonuje swoją pracę, dokonuje pewnych nakładów i okazuje się że nie mogę odzyskać swoich pieniędzy mówiąc tak prosto

A w swojej branży konkurujecie z firmami z branży europejskiej?

- Mi jest trudno powiedzieć bo to jest firma z kapitałem zagranicznym i mamy konkurencje która też jest z kapitałem zagranicznym tak że nie jestem w stanie powiedzieć czy to jest konkurowanie z unia czy nie

Ok. a konkurencja na skali ogólnopolskiej jak to wygląda? Może mi ktoś powiedzieć czy łatwo jest w Polsce pokonać konkurencje

- Mi się wydaje że to po prostu od klienta z którym się współpracuję, w zależności od produktu którego oczekuje klient, albo wygrywa konkurencja albo my, albo mamy to czego klient chce albo ma to konkurencja albo ewentualnie mamy i my i konkurencja i albo oni mają bardziej korzystne ceny albo mu mamy jakieś tam dostawy
- Nie no jeżeli chodzi w Polsce o konkurencje to jest wspaniale bo wyjście na rynek jest tak trudne takie bariery są urzędnicze że właściwie firmy które istnieją i dostosowują się do wymogów zmiany spokojnie sobie żyją, konkurencja nam nie zagraża przynajmniej nie we wszystkich branżach, ale właśnie te ograniczenia te zmiany przepisów powodują że osoba która by chciała założyć firmę to nie jest konkurentem, nie jest w stanie znaleźć dla siebie rynku zbytu ani żadnej niszy prawda bo nie jest w stanie
- A jeżeli jest konkurencja która jest od długiego czasu to sytuacja wygląda inaczej
- Zgadza się, bo to by wymagało dużych nakładów, żeby wejść na rynek obecnie, czyli mówiąc konkurencji nie ma, a unia europejska nie jest dla nas konkurencją tylko partnerem, przydatnym

A co znaczy konkurencyjność dla was, bycie konkurencyjnym

- Wystarcza szybkość obsługi w porównaniu do konkurencji i ceny, lepszej jakości większy asortyment
- Wiedza na temat danego produktu, umiejętność sprzedaży danego produktu
- Na pewno kultura osobista tez bo to jest też bardzo ważne

Czyli pozyskiwanie wiedzy ,ale w tym momencie rozumiem także współpraca. A zdarza się wam współpracować z konkurencją ?

- Tak mi tak

Pani Kasiu?

- Nie

Czyli żadnej współpracy z konkurencją?

- Nie jakaś wielka przyjaźń z konkurencją nic z tych rzeczy ale po prostu jest, to już musi być więc nie szkodzimy sobie
- Mi się na przykład zdarza współpracować z konkurencją i ta współpraca to jest nawet taka przyjacielska, kończy się nawet na wymianie maili ale wynika z tego że chcemy jakby kompleksowo obsłużyć klienta i sięgamy jakby do konkurencji żeby zamówić jakieś tam specjalistyczne urządzenia żeby po prostu kompleksowo tego klienta obsłużyć
- Bardziej na zasadzie uzupełniania się, na przykład w branży poligraficznej jest tak że jedna drukarnia ma twardą oprawę druga drukarnia ma miękką oprawę jest duży klient który chciał by książki część w twardej cześć w miękkiej i jest to kwestia dogadania się wy robicie twardą w takiej cenie my robimy miękką w takiej cenie i na tym do widzenie to robimy i się żegnamy, natomiast ja mówię jest trudno, na zasadzie jakiegoś tam kompleksowego obsłużenia klienta

Czyli to wymogi i oczekiwania klienta powodują że.

- Myślę że tu w moim przypadku tak
- W moim również

U pozostałych osób? Pani Asiu

- Nie ma opcji że współpracuje z konkurencją, jeżeli mam produkt który jest taki sam to nie może się uzupełniać bo to jest ten sam produkt, tylko różni się tam cena, ewentualnie jakość, albo termin dostawy, nie ma współpracy. Znamy się osobiście wiem kto tam idzie albo sobie pijemy kawę ale nie współpracujemy

Czyli po za cenami, jakością

- No terminy dostawy tego typu rzeczy ale to wszystko zależy od klienta, to klient ma wymagania odnośnie właśnie produktu on decyduje tak naprawdę czy kupi czy nie

OK. a jakbyście mieli określić globalnie to jest bardziej rywalizacja czy kooperacja

- W moim przypadku jest to raczej kooperacja nie rywalizacja w żadnym przypadku
- U mnie również
- Nie u mnie rywalizacja

Pani Haniu

- U nas się właśnie zdarza że jest to kooperacja, też na zasadzie uzupełniania się

A co musiało by mieć miejsce żeby chętniej się współpracowało z konkurencją

- Fuzja firmy

Czyli ja rozumiem drapieżny wolny rynek?

- Nie jak jest podział rynku, jak jest konkurencja rywalizacja to tez prowadzi do upadku dwóch firm jedynie kooperacja jest możliwa jeżeli jest podział rynku i każda z firm ma własnego klienta stałego o którego dba no to jedynie kooperacja może bo rywalizacja i walka to doprowadzi do wyniszczenia firmy
- Wygrywa na tym klient
- Wygrywa w krótkim okresie czasu bo jak firmy upadną to klient zostanie jedynie kooperacja jest możliwa
- Nie akurat się tutaj nie zgodzę
- Ja nie mowie o wszystkich branżach mowie o branżach specjalistycznych
- Właśnie tak
- Bo jeśli chodzi o branżach masowych to akurat nie zabieram głosu być może to nie ale w branżach specjalistycznych jedynie kooperacja jest możliwa bo inaczej to firma zejdzie poniżej kosztów własnych i zbankrutuje i to nie ma sensu

Czyli to branża kieruje to w jaki sposób ?

- Tak a pyzatym, z rywalem ja wymieniam myśl techniczną bo nie jestem w stanie nadążać i to jest przydatne dla niego i dla mnie prawda. Znaczy rywalem konkurencja

Panie Łukaszu?

- Ja tu się troszeczkę nie zgadzam, wrócę tutaj do tych opraw, skoro jedna firma robi grube oprawy a pani firma miękkie to tak naprawdę w tej dziedzinie nie jesteście konkurencją
- Jesteśmy bo drukujemy
- Ale to nie jest ten sam produkt, tak samo ja nie wiem branża specjalistyczna pan Włodek mówił, jeżeli by się znalazła firma specjalistyczna która, dostarcza szerszą gamę usług nie musiała by z nikim kooperować żeby współistnieć to była by konkurencja wtedy i to było by bardzo niebezpieczne wtedy dla przedsiębiorstw które tylko małą cząstkę tych usług świadczą i to jest właściwie konkurencja
- Ale to nie jest tak do końca że małą szanse, tak jak powiedziałam na początku że głównie sprzedaż i *konserwacja* urządzeń ale nie tylko my stajemy w serwis jakieś tam usługi wykonawcze i powiedzmy w danym że tak powiem momencie gdy klient oczekuje czegoś możemy nie mieć danego urządzenia na przykład na stanie i dlatego po prostu zwracały się do konkurencji która akurat może to urządzenie mieć
- To ja powiem inaczej może być tak że firma drukarnia ma oprawę miękką, my mamy inna drukarnia ma oprawę miękką dostajemy duże zlecenie druk Harrego Pottera nie jesteśmy w stanie tego wydrukować a chcemy wziąć zlecenie część zlecenia dajemy konkurencji natomiast my to firmujemy.
- No dobrze a gdyby ta firma, ta konkurencja potrafiła sama wydrukować wszystko
- To by miała klienta a klient jest nasz
- No właśnie to tuta jest kooperacja
- Ale czy klient o tym wie czy to jest tylko wasza wewnętrzna sprawa
- Klient nie musi o tym wiedzieć
- Klient jest obsłużony przez firmę do której się zwrócił a w jaki sposób
- (…) bariery że się nie musi obawiać konkurencji i tylko współpracy, po pierwsze barierą są koszty bo żeby uruchomić drukarnie potrzebne są duże nakłady a na to nie stać każdego a druga jest specjalistyczna wiedza nie ma specjalistów proszę mi znaleźć drukarza który umie obsługiwać, czyli to są bariery które ograniczają konkurencję i można przy takiej niszy przy takim sektorze spokojnie konkurować i właśnie o tym mowie że jeżeli się ma firmę która pracuje w jakimś sektorze albo w niszy gdzie jest wymagany wysoki stopień technologii albo wysoki stopień nakładów i się egzystuje to z konkurencja się współpracuje a nie rywalizuje

A panie Łukaszu co pana powstrzymuje przed współpracą z konkurencją?

- To że tak naprawdę, może branża jest dosyć nietypowa okazuje się zawsze że jednak któraś strona na końcu mówi nie my chcemy być lepsi powstają konflikty jakieś konflikty się rodzą i później się to robi nie mile

Czyli to jest obawa przed tym że konkurent może się okazać nie cywilizowany?

- Czy lepszy
- Nie no może na końcu ambicje, wychodzą na wierzch ambicje i chciało by się żeby firma była lepsze, a tak z drugiej strony taka ambicja jest chora może

A taka współpraca żeby razem coś zmienić, żeby zebrać kilka firm i coś załatwić w urzędzie miasta, urząd miasta to może zły przykład np.

- Korporacje taksówek też walczyli o podniesienie stawki wejściowej do samochodu że było wliczone bo są konkurencyjne firmy tak naprawdę te korporacje taksówek tak że jak oni razem się tam musieli zebrać czy przedstawić żeby pójść do urzędu miasta i wnioskować że zamiast ten kilometr, czy tam trzaśniecie drzwiami dostawać większe pieniądze to tyle tam się musieli tam razem jakoś skrzyknąć

A czy taki pozytywny lobbing w waszej branży ma miejsce?

- Znaczy jak użyte jest słowo lobbing?

Np. że stowarzyszenie branżowe

- Tak że na przykład jesteśmy w grupie firm która zajmuje się branżą na przykład hutniczą że jesteśmy w czymś co się nazywa dolina hutnicza i to jest grupa zrzeszająca jakichś 50 parę gmin z terenu polski branży hutniczej, te firmy zajmują się na zmianę szkoleniem młodzieży , osób które kiedyś będą pracować w przemyśle hutniczym i jakimiś nowymi technologiami i tak dalej, pod tym względem tak ale nie wydaje mi się żeby cos takiego mogło dostać pieniądze od państwa

Więc czyli jest jakaś współpraca z konkurencja?
- To jest współpraca która jest wymuszona przez klienta bo klienci założyli to stowarzyszenie i dostawcy jakby samo przez się musza tam należeć bo wiadomo fajnie wygląda jak się jest na liście czegoś takiego, ale to jest wymuszone przez klientów to nie jest typowa współpraca

Słuchajcie to teraz tak w ramach rozerwania się mam do was taką małą prośbę. Chciałbym żebyście sobie wyobrazili innowacyjną firmę i spróbowali ja przedstawić w formie zwierzęcia, nie liczy się poziom rysunku tylko pomysł który się za nim kryje. Istotne jest dla mnie to co się kryje za tym rysunkiem. To zacznijmy od pani Hani rozumiem, że to jest lew
- Tak, prężny silny taki prący do przodu ostoja siły i w ogóle innych zwierzątek postrach również

Czyli siła parcie do przodu takie cechy coś jeszcze ?
- Nie nic nie przychodzi do głowy

Pani Asiu, co tam ośmiornica?
- Tak przede wszystkim szybkość bo nie wiem czy ktoś ogląda nationale geografic czy nie ale w wodzie to jest bardzo szybkie stworzenie, i macki czyli nie to ze drapieżność ale bardziej sięganie w różnych kierunkach, korzystanie z różnych możliwości

Wykorzystywanie różnych możliwości, szybkość, podążanie za tym co się kryje.
- Tak korzystanie z wielu możliwości ale tez korzystanie z wielu możliwości pozyskiwaniu wielu kontaktów klientów z różnych źródeł

A do jakiej branży najlepiej pasuje taka ośmiornica?
- Do telekomunikacji

Panie Władku?
- Ja narysowałem żyrafę z tego względu że jest atrakcyjnym zwierzęciem (…)

Czyli innowacyjność to (…)
- No rzuca się w oczy można powiedzieć nie trzeba reklamować jej wystarczy wystawić żyrafę i każdy ją zauważy czyli nie trzeba by wydawać wielkich nakładów na jakąś reklamę, samo to zwierze jest reklamą samo dla siebie

Czyli wyróżniało by się
- Tak wyróżniałoś, niepowtarzalność, atrakcyjność

A pani Katarzyno ?
- Żółw

Czemu żółw?
- Bo ja uważam że pomału a dążyć do celu tak jak właśnie robi to żółw nie na łapu capu nie na szybko na gorąco tylko ze spokojem a dążyć sobie do celu

A do jakiej branży najlepiej by pasował taki żółw ?
- Myślę że może do jakichś małych firm, nie do firm dużych tylko do firm małych

A innowacyjność żółwia czym się przejawia?
- Tym że trudno pleć określić

Pani Renata
- Ja starałam się namalować orła który tak mi się kojarzy jak ma rozłożone skrzydła tak zupełnie jak w mojej firmie czyli po prostu rozwój jakby pod każdym względem znaczy nie tylko sprzedaż i dostawa towaru, ale również podniesienie usług wykonawczych i serwisowych i tworzenie jakichś tam nowych oddziałów i na pewno kontakty z innymi dostawcami, to co przychodzi mi tutaj na myśl.

Czyli drapieżność i wzbicie się na wyżyny tak?
- Tak na pewno tak

A pani Ania

- Ja mam narysowanego pawia, ale tak naprawdę można by tu cały ogród zoologiczny narysować i każde zwierze dopasować też do innej branży bo to jest trudno powiedzieć czy ten paw pasuje do branży poligraficznej czy do usługowej bo są firmy które wchodzą na rynek z dobrą reklamą tak jak paw rozwija swój ogon jest barwny kolorowy wszyscy go podziwiają, są firmy które, wchodzą na rynek zaczynając od dobrej reklamy że może też to jest jakiś pomysł takiej firmy która jakieś innowacje chce wprowadzić

Pan Łukasz?
- Ja mam żyrafę chociaż wygląda jak dinozaur, żyrafa dla tego że ma długą szyje. Uważam że teraz informacja jest najważniejsza i ta długa szyja pozwala zajrzeć tam gdzie inne zwierzęta nie widzą i dlatego żyrafa, informacja jest teraz najważniejsza
- No ciekawe dwóch mężczyzn i dwie żyrafy

A do jakiej branży najlepiej pasuje żyrafa ?
- Do wszystkich

Czemu do wszystkich ?
- Każda firma musi wiedzieć, musi wiedzieć o konkurencji, o towarze usługach, musi wiedzieć jaka konkurencja ma jakość usług. Im więcej się wie tym lepiej to wykorzystać

Powiedzcie mi czym jest innowacyjność w firmie? Mamy zwierzaki które symbolizują innowacyjność ?
- Inwestowanie, innowacyjność i inwestowanie w każdej firmie wiąże się z czymś innym. Może być w małej firmie, może być to inwestowanie w maszyny albo inwestowanie w jakość produktu, w firmie która zatrudnia ludzi może być to żeby zatrudnić jeszcze więcej ludzi w ten sposób jakoś tam zawalczyć inwestowanie w technologie poprzez zakup większej ilości lepszych maszyn ta innowacyjność zależy właśnie od wielkości firmy.

A to znaczy?
- Jeżeli mamy małą firmę no to co innego jest im potrzebne niż w firmie dużej
- No ja bym się z tym nie zgadzał absolutnie
- No jeśli mamy małą firmę to nie koniecznie musi być *dużo* ludzi
- Ja się nie zgadzam z tym że innowacyjność to inwestycje. To są takie 2 pojęcia inwestycje są dostosowaniem firmy do wymogu jakiegoś jaki panuje prawda, chce zwiększyć polepszyć jakość muszę zainwestować poprawić jakość swoich ulg musze zainwestować, zwiększyć asortyment muszę zainwestować a innowacyjność to jest wyjście przed potrzeby klienta czyli inwestuje po to żeby dostosować się do potrzeb rynku ewentualnie już do innowacji a innowacyjność to jest to jest wyjście krok naprzód czyli albo wychodzę z czymś nowym z nowym produktem albo uruchamiam swoja działalność na innym terenie prawda czyli rozszerzam cos czyli innowacyjność i inwestycje to są dwie sprawy
- Ale żeby jakąś innowacje wprowadzić to trzeba zainwestować
- Niekoniecznie bo chodzi o to że innowacyjność to krok na przód przed jakimś tam poziomem na którym obracamy się, chce być innowacyjny wprowadzam jakiś nowy produkt ulepszam nowy produkt itd. A inwestycja to jest po prostu dostosowanie się albo do innowacji albo do potrzeb klienta czy potrzeb rynku, czy otoczenia
- Ja bym powiedziała że inwestycja to jest po prostu narzędzie, którym się trzeba posłużyć żeby tą innowacyjność wprowadzić w życie
- Ja się zgadzam z panią bo inwestycja nie jest celem samym w sobie inwestycja jest wymuszona na mnie ja wcale nie ma zamiaru wykładać pieniądze na inwestycje ale jestem zmuszony, tak jak każdy jest zmuszony kupić lepszy komputer czy szybsze łącze
- Ale nie koniecznie wiąże się to z kosztami na przykład, tak jak mi się kojarzy w mojej firmie wiąże się to np. z kontaktami z nowymi dostawcami to nie znaczy że klient to wymusza tylko że chcemy się po prostu rozwijać i np. nie wiem współpracujemy co roku poszerzamy swój taki wachlarz czy nawet usług czy w zakresie działalności i tutaj następuje jakby ten rozwój nie przez nowe kontakty z nowymi dostawcami, przez na przykład jakieś tam szkolenie czy praktyki fabrykach u dostawców ludzi żeby wzrósł poziom wykonywanych nawet usług.

Panie Łukaszu czym jest innowacyjność jeszcze w firmie ?
- Innowacyjność to jest pójście tam gdzie jeszcze nikogo nie było, wykorzystanie technologii nowego produktu najlepszej jakości klienta czyli bycie innowacyjnym to znaczy wdrożenie czegoś co jeszcze nigdzie nie było wdrożone albo bycie w tej ścisłej czołówce, np. tu gdzieś w stanach zjednoczonych ktoś tam wprowadził nowy produkt ale w Polsce niby to jest zgapienie tego produktu ale w Polsce może to być innowacyjne nadal to jest świeże coś nowego, i osiąganie przez tą innowacyjność pewnych celów

Czyli rozumiem, że jednym ze wskaźników innowacyjności jest ilość wdrożeń, lub jakość?
- Znaczy nie oto mi chodziło

Jakbyście mieli powiedzieć jakie są wskaźniki innowacyjności firmy takie coś co pokazuje czy dana firma jest innowacyjna czy też nie?

- No np. nowe technologie którymi się podpiera firma

Nowe technologie. Co jeszcze ?
- Nowe produkty
- Jakość

Rozumiem, że wyższa. Co jeszcze ?
- Szybkość działania
- Dynamika
- Nietypowe działania, nietypowość usługi
- Elastyczność
- Konkurencyjne ceny

Co jeszcze? Czy miarą innowacyjności jest sprzedaż?
- Nie

A kultura organizacji na przykład ?
- Ponieważ wprowadzenie pewnych zasad procedur pozwala funkcjonować przedsiębiorstwu jak dobrze naoliwiony mechanizm, przez to jest bardziej konkurencyjny i bardziej innowacyjny

Czyli prowadzenie nowych zasad działania tak?
- Tak

Jeszcze jakie wskaźniki wam się nasuwają. Pokazujące czym firma jest innowacyjna, mamy nowe technologie użycie nowych technologii, nowe produkty, wyższa jakość, szybkość działania, dynamika, nietypowość, elastyczność, konkurencyjne ceny , kultura organizacji, co jeszcze ?
- Dbałość o wyszkolenie pracowników

Czyli pracownicy
- Pozycja na rynku
- No i sposób zarządzania

Może to pan panie Władku wyjaśnić
- No jakąś po prostu innowacyjną strukturę stworzyć, trudno mi to powiedzieć ale sam sposób czy organizacja firmy, też może być w pewnym sensie innowacyjna prawda, w zależności od tego czy otwieramy delegatury w danym rejonie np. na danym obszarze dany produkt się nie sprzedaje i pytanie np. w pewnym okresie na początku lat 90 innowacyjnym rozwiązaniem była sprzedaż ta sieciowa prawda, czyli ta organizacja to było wtedy innowacją w Polsce sprzedaż sieciowa słynny *amwey*

A jakbyście teraz mieli powiedzieć mi który z tych wskaźników jest najbardziej miarodajny pokazujący w największym stopniu czy dana firma jest innowacyjna
- Pozycja na rynku

Pozycja na rynku? Czyli bycie takim liderem?
- Jest to cos do czego dążymy i jest celem każdej firmy żeby tą pozycje na rynku mieć taka stabilną i dobrą myślę że ta innowacyjność właśnie
- No ale to że ma dominującą pozycje na rynku to trudno ją do innowacyjnych firm zaliczyć
- Nie chodzi o pozycje dominująca tylko że dana firma jest wyznacznikiem innowacyjności
- A to się zgadzam że jest wzorem do naśladowania, po prostu jest wzorem dla firm a to się zgadza jeżeli jest wzorem i inne firmy dostosowują się do niej to jest innowacyjna jak najbardziej

Czyli jeżeli pozycja jest wzorem i posiada taka ugruntowaną pozycje na rynku to można powiedzieć że jest wzorem tak?
- Że jest wzorem wprowadzenia innowacyjności że np. nie wiem wprowadza nowe technologie i producent jakiejś tam części telewizorów plazmowych wprowadza jakiś tam lepsze, czy samochodów które wszyscy naśladują że wprowadza innowacje na których inne firmy się wzorują

Kto się nie zgadza że pozycja na rynku, bycie wzorem dla innych jest najlepszym wskaźnikiem innowacyjności.
- Najlepszym trudno powiedzieć, jest wskaźnikiem ale czy najlepszym to trudno powiedzieć.

Czy z tych które wam wymieniłem?
- To że ma pozycje na rynku nie znaczy że jest innowacyjna może 2 miesiące temu jeszcze była ale nie koniecznie musi być. Innowacyjność służy zajmowaniu pewnej pozycji na rynku ale czy akurat pozycja jest wynikiem innowacyjności to nie jestem pewien

A dla pana panie Łukaszu, co jest tutaj takie najbardziej trafne?

- Nietypowość

Nietypowość w sensie znalezienia niszy czy?

- Nie nietypowość w sensie czyli bycie innowacyjnym robienie czegoś co jeszcze nikt nie zrobił czyli to co mówiłem poprzednio, wytwarzaniem czegoś niezwykłego
- Sam bym przyjął teraz szybkość zmian, jeżeli firma szybko dokonuje zmian, dokonuje innowacji tak

Właśnie w firmie, czy szybkość zmian na rynku?

- To obojętnie czy to będzie szybkość zmian produktu czy szybkość ekspansji to już jest inna sprawa. Ale to raczej szybkość zmian produktu technologie zmienia się po to aby zwiększyć produkcje albo zmienić jakość
- Są wymogi rynku

Słuchajcie wszyscy zgodziliście się, że sprzedaż nie jest miarą innowacyjności dlaczego ? Pani Asiu?

- No nie koniecznie ta sprzedaż jest najważniejsza

To znaczy?

- Zależy czym zajmuje się firma jeżeli firma świadczy jakieś usługi to nie koniecznie jest to sprzedaż, może to być fundacja albo cokolwiek innego która też się zajmuje wdrażaniem nowych produktów, albo zajmuje się szkoleniami itd. I nie koniecznie wiąże się to ze sprzedażą powiedzmy ilością sprzedaży produktów, jakością też jeżeli mamy fazę wzrostowa firmy to nie koniecznie ta sprzedaż jest najważniejsza bo ważniejsze jest osiągnięcie pozycji, że jeżeli jestem na etapie rozwoju to ważniejsze jest samo działanie niż wyniki przynajmniej na pewnym etapie.
- Zwiększenie sprzedaży chleba poprzez zwiększenie punktów sprzedaży nie ma nic wspólnego z innowacyjnością wg. mnie
- Jak tak sobie myślę to głównym celem jest zwiększenie sprzedaży więc po coś to się wszystko robi po to właśnie żeby więcej zarabiać taki jest cel każdego przedsiębiorstwa więc może rzeczywiście ta sprzedaż jest najważniejsza natomiast innowacyjność wprowadzanie nowych technologii, bycie elastycznym, działanie szybko na rynku i tutaj wszystkie rzeczy prowadzą do celu czyli do zwiększonej sprzedaży i zysku np. przedsiębiorstwa taki głównie jest cel
- Mi się wydaje że wszystko się razem wiąże to nie ma tek że możemy wybrać jedna z tych pozycji tylko wszystko jest jednak razem powiązane ze sobą
- I to zależy od branży
- Trudno tutaj wybrać bo niektóre firmy tutaj patrzą długoterminowo i w tym momencie natychmiast po wprowadzeniu jakichś takich zmian innowacji nie będzie efektu w firmie wzrostu sprzedaży natychmiast tylko będzie za 3 lata za 5 lat na przykład i w tym momencie ta sprzedaż nie jest miernikiem innowacyjności. No na przykład wprowadzenie nowej technologii
- Ma pani racje bo to jest zależne ja może patrzę z punktu widzenia mojej firmy
- Ale tak jest z koncernami dużymi które wchodzą z zagranicy, które zakładają sobie że przez najbliższe 5 lat nie będą miały zysku żadnego natomiast innowacje wprowadzają cały czas i one wyjdą dopiero po 6,7 latach że one będą efekty tego także, pewnie że każdy dąży do tego żeby ta sprzedaż była jak największa ale najpierw musi ileś ta tych innowacji wprowadzić żeby mieć lepsza sprzedaż żeby mieć lepszy zysk
- Ale zawsze na końcu jest sprzedaż
- Tak oczywiście to jest najważniejsze przy tej innowacji, chociaż ta innowacyjność po kroczku po kroczku doprowadza do tej super sprzedaży która jest super zyskiem dla firmy
- Ale też innowacyjność nie na każdym etapie jest najważniejsza dochodzi się do takiego momentu Kiedy tą innowacyjność jest coś innego że na każdym etapie coś stanowi innowacje. Na początku innowacja jest postawienie jakiejś wielkiej fabryki, a po iluś tam latach innowacyjnością jest że ktoś sobie biurko przestawi
- Są branże gdzie ta innowacyjność nie jest wcale wskazana ludzie się przyzwyczaili do jakiegoś produktu ale na przykładzie jakichś tam pomidorów ktoś mówi że są najlepsze a ulepszanie gdzieś tam że są większe, czy bardziej czerwone to już ludziom to nie odpowiada bo też tak może być że nie każda branża tej innowacyjności potrzebuje

Jasne a wracając do temat sprzedaży takie sformułowanie jak innowacyjna sprzedaż? Czy sprzedaż w ogóle może być innowacyjna?

- No pewnie
- Może
- Oczywiście

To znaczy?

- Może, mi się to znowu kojarzy z moją firmą czyli sprzedaż i taką kompleksową obsługą tego klienta, czyli znowu wszystko zależy od produktu bo jeżeli nie wiem ja mam jakiś zwykły chleb to wiadomo że tu po prostu sprzedaje ten chleb i koniec a jeżeli ja mam jakieś specjalistyczne urządzenia na przykład kocioł gazowy no to klient kupi u mnie ten kocioł albo nie kupi może nie patrząc do końca na cenę tylko jak on będzie obsłużony czy on będzie miał ludzi w mojej firmie którzy mu ten kocioł zamontują, czy później będzie mógł

korzystać z serwisu i w ramach gwarancji i również ewentualne jakieś tam naprawy pogwarancyjne, tutaj jakby znowu chodzi o obsługę taką kompleksową klienta

Czyli innowacyjną sprzedażą jest takie kompleksowe podejście do klienta

- Tak, nie tylko sprzedaż ale ja mowie to dotyczy na pewno tam specjalistycznej jakiejś branży

A dla pozostałych osób innowacyjna sprzedaż?

- Ja też mogę powiedzieć na bazie mojej firmy ja akurat mam sklep gdzie sprzedajemy artykuły sypialniane i ta nasza innowacyjność polega na tym że idąc do sklepu meblowego jeżeli ktoś chce kupić materac to jest tak jak kiedyś było w dowcipie o policjantach i książkach. Są książki są to poproszę dwie i tak samo jest z materacami w sklepach meblowych że się wchodzi i czy są materace tak to poproszę byle był najtańszy no u nas w sklepie jest to wszystko wyłożone można się przymierzyć poleżeć bo wiadomo że jest to produkt który się kupuje na lat ileś nie jest to produkt tani i ja widzę że w związku z tym iż obsługa jest jaka jest że ten produkt jest udostępniony przed sprzedażą do wypróbowania klientowi klienci wracają i jest taka z ust do ust reklama że warto przyjść warto zapłacić te przysłowiowe 5 złotych więcej ale mieć tą obsługę taką z prawdziwego zdarzenia, jest inaczej niż wszędzie indziej

Czyli skupienie się na kliencie jest po nikąd innowacyjne tak?

- No tak jest inna forma sprzedaży niż na półkach, to wszystko zależy właśnie od branży bo inne wymagania będzie, czy inne potrzeby będzie miał klient jakiegoś tam biura prawnego, a inne klient sklepu spożywczego, czy sklepu z materacami

Dla pana panie Łukaszu innowacyjnie?

- Tak w przypadku Hani jest kompleksowo obsłużyć klienta, żeby klient był zadowolony i mógł sobie zobaczyć towar dotknąć wypróbować, to dla tej branży jest ok. natomiast myślę że innowacyjne tez rozszerzać skale sprzedaży i tu tez nie dla wszystkich branż bo to by nie pasowało tutaj do tego na przykład sprzedając filmy w sklepie internetowym, filmy można sprzedawać klient nie musi dotykać, musi czytać recenzje itd. Itd. I przez ten rozszerzony skale sprzedaży i to jest innowacyjność ale tak jak powiedziałem to nie miało by
- Nie kupi materaca przez Internet
- Może kupi ale to nie będzie to, może się pomylić, albo się nie wyspać

Panie Władku

- Jak najbardziej innowacyjność sprzedaży to tylko kwestia kreatywności i dla przykładu usługi prawnicze można sprzedawać, podpisując z klientem umowę że koszty zapłaci w wygranej sprawie po wygranej sprawie *w Polsce mieliśmy* przykład absurdalny że prawnik, adwokat zapłacił 100 tysięcy czy tam 200 tysięcy kaucji za panią Sawicką prawda pewna innowacja jest ze adwokat płaci kaucję co prawda trochę tam humorystycznie trudno w to uwierzyć ale gdyby to była prawda to można by stwierdzić że to pewna innowacja prawda, adwokat płaci za klienta kaucje i po zakończeniu sprawy rozliczają się czyli sposoby sprzedaży innowacyjnej jak najbardziej, czy różne formy kredytu kupieckiego, czy jak tutaj w sklepie propozycja spędzenia nocy na materacu, kwestia kreatywności wymyślenia czegoś i wprowadzenia w życie no. Ja nie znam się na sprzedaży materacy i tak palnąłem że sposobów sprzedaży jest dużo

A co znaczy innowacyjna sprzedaż w kontekście waszej firmy ?

- W kontekście mojej firmy to tak jak tutaj pani powiedziała też ważne jest to żeby rozszerzać zakres usług czyli klient wejdzie i praktycznie w tej branży zrobi wszystko co jest mu potrzebne tak się tutaj zgadzam właśnie z panią w mojej firmie tez tak. Bo klient nie lubi robić czegoś tu łazić do innego punktu on przychodzi i chce zrobić wszystko w jednym punkcie. Ja uważam że rozszerzenie zakresu usług no maksymalnie

Czyli zwiększenie zakresu działania przedsiębiorstwa. A pan panie Łukaszu

- Nic mi nie przychodzi do głowy

A w kontekście pana firmy telekomunikacyjnej czym by była czym jest innowacyjna sprzedaż?

- Jeszcze do tego oczywiście cena bo bardzo dużo klientów że tak powiem targuje się, ale my jesteśmy elastyczni
- Przebicie się przez konkurencje, w tej branż jest niesamowita konkurencja i sprzedaż reklama, marketing.

Pani Asiu

- U nas to jest organizowanie szkoleń dla klientów, prowadzenie dla nich serwisu prowadzenie dla nich np. mamy taką sytuację że w Polsce mamy serwis obsługi klientów czeskich a klientów tak naprawdę nie obchodzi gdzie jest punkt obsługi klienta oni nie płacą za to, nie płaca za to że dzwonią do biura obsługi klienta do polski, mają połączenia jak za normalne z czech czyli to jest dbanie o serwis klienta też z tej strony żeby klient nie płacił za to dużo, a to jest też dostarczanie nowych technologii i wychodzenie naprzeciwko potrzebom klienta, jeżeli klient chciałby żebyśmy dla niego zrobili jakieś urządzenie, projektujemy je wykonujemy je sprawdzamy czy będzie działało czyli taki kompleksowy serwis wychodząc od potrzeb a kończąc na gotowym urządzeniu które dostarczamy później

Czyli to jest taka zmiana sposobu traktowania klienta i tego w jaki sposób zachodzi relacja pomiędzy poszczególnymi realizacjami?

- Tak to też wynika za działania konkurencji, jeżeli np. konkurencja proponuje klientom wycieczki do Szwecji albo nie wiem punkty za zakup czegoś to my musimy z czymś niekoniecznie zbliżonym polityka firmy nie pozwala nam na dawanie klientom prezentów wartościowych powyżej jakiejś tam kwoty ale wychodzenie z czymś co może być dla klienta równie atrakcyjne bo mamy klientów którzy się nie ograniczają do nie wiem do przysłowiowych dwóch trzech (…) tylko są duże zakłady i w tym momencie w tych zakładach nie interesuje klienta czy dostanie wycieczkę do Egiptu tylko interesuje go naprawdę jakość towaru bo on sam musi go komuś sprzedać, i ta jakość towaru też przejawia się w serwisie w obsłudze w szkoleniach pracowników

A poruszając temat pracowników to jakbyście mieli określić dokończyć takie zdanie. W mojej firmie zarządzanie ludźmi jest… Pani Aniu?

- Nie innowacyjne

Czemu?

- Nie, nie no śmieje się a propos innowacja
- Bezproblemowe
- Nie no takiego to chyba nigdzie nie ma, chyba ze w jedno osobowych firmach ale to każdy ma jeszcze swoje problemy. Nie no mi się wydaje że u mnie jest takie bardzo partnerskie że to jest też chyba ważne w każdej firmie. Nic mi się nie nasuwa może ktoś jeszcze dopowie jak jest.

Pani Haniu?

- Chyba przesądzę jak powiem że jest przyjemnością, ale muszę powiedzieć że chociaż naprawdę zwykle ten czynnik ludzki jest czynnikiem najtrudniejszym mam to szczęście że mam naprawdę fantastycznych pracowników, i można się pod każdym względem dogadać, jest partnerskie również tak jak tutaj

Super. Panie Łukaszu

- Zarządzanie w mojej firmie pracownikami jest problemem, nie w stosunkach międzyludzkich, ale akurat taka jest specyfika działania firmy że pracownicy wykonują dużo czynności sami w sensie są samodzielni bardzo na swoim stanowisku i codziennie zdobywają wiedzę związaną z klientami, problemem jest przekazywanie tej wiedzy. Jest tej wiedzy bardzo dużo w ciągu jednego dnia informatyk potrafi zdobyć bardzo dużo informacji i później gdy ktoś próbuje zastąpić tego poprzedniego musiał by się dużo napocić i przejść tą samą drogę, dlatego powiedziałem problemem to jest to co mi przychodzi do głowy
- Ale nie będą sobie przekazywać wiedzy tak trudno jest sobie przekazać wiedzę musieli by ją jakoś…
- Nie, nie o to chodzi bo tamten już robi cos innego

Panie Władku?

- Takie bezproblemowe ja nie mam problemu z tym bo nie ma żadnej rotacji jest bardzo fajny krąg wzajemnego zaufania i to nie jest rok współpracy tylko na dłużej i nie ma żadnych problemów, kompletnie

Tak w kontekście pracowników, czy wasze organizacje zachęcają do tego żeby wasi pracownicy wdrażali jakieś nowe pomysły żeby prowadzili tak naprzeciw

- Tak u mnie tak, nie zawsze też jestem w firmie tak że pracownicy coś usłyszał tak jak mówiłam od klienta to mi od razu przekazują, i dziewczyny same też mówią co by się przydało, co by można było wprowadzić żeby rozszerzyć zakres usług że ja liczę się z ich zdaniem nie mogę powiedzieć że nie polegam na nich, bo są dobrymi pracownikami pracują długo u mnie po 10 lat tak że liczę się z ich zdaniem

Pani Asiu?

- Zależy na jakim szczeblu bo mamy różne zespoły każdy zajmuje się czymś innym, i w niektórych zespołach jest to możliwe, na pewno jeżeli chodzi o handlowców którzy mają bezpośredni kontakt z klientami na pewno jest im łatwiej przekazywać jakieś pomysły, ale generalnie tak liczy się do pewnego poziomu jeżeli są jakieś rozsądne pomysły to na pewno

A pani Aniu

- Tu tak jak mówiła Joanna to zależy na jakim poziomie, na jakim szczeblu zarządzania ale u nas na przykład jest tak że szew główny zarządzający jest otwarty na wszelkie pomysły które pracownicy są w stanie, takie innowacje wnieść i wręcz zachęca do tego żeby przyjść powiedzieć słuchajcie trzeba to ulepszyć to zmienić, i to jest fajne to nie zawsze jest wprowadzone ale nie jest tak że szef jest apodyktyczny, nieomylny uważa że tylko on wprowadza najlepsze pomysły bo tylko on je może wprowadzać natomiast jest otwarty na wszelkie takie pomysły pracowników

A jaka jest rola kultury organizacji aby jednak pracownicy wychodzili z nowymi pomysłami?

- Mi się wydaje ze przede wszystkim szef musi pokazać pracownikom ze on jest otwarty na takie propozycje

A jak to można zrobić?

- Pokazać że jakiś pomysł został wdrożony, ktoś miał jakiś pomysł wszyscy widzą efekty wszyscy widza że cos zostało zmienione zgodnie z tym co zostało zaprojektowane
- W dużych firmach to się w śród pracowników ankietami zmienia, przeprowadza się wśród pracowników ankietę, ale to już mówię w dużych firmach
- No może teraz nie powiem o swojej firmie ale słyszałem że firma, każdy pracownik ma prawo wnieść pewien pomysł w sposób działania swój w działanie firmy i ten pomysł jest badany na przykład, przykład słyszałem nie wiem czy to jest prawda, są taśmy produkcyjne i tam panowie każdy ma swoją szafkę i tam pan zgłosił że jego szafka jest troszeczkę za daleko, gdyby była 30 cm bliżej to wydajność jego było by wygodniej i by lepiej pracował, przyszła komisja sprawdzili no i wszystkim a na całej hali przestawili szafkę o 30 centymetrów bliżej pracowników. No i tutaj skala jest tak duża że zysk dla przedsiębiorstwa dla produkcji no może być spory tyle wydaje się to być głupia rzecz ale.
- Przynosi efekty
- Dlatego też mówię w dużych firmach, takie ankiety się przeprowadza bo często ta kadra zarządzająca nie dociera do tych ludzi którzy pracują na produkcji, a okazuje się że sto czy dwieście osób które ma tam jakaś wprowadzoną innowacyjność jest większa od, *od innych na tym samym stanowisku* .

Pani Renata
- Strasznie podobnie myślimy

To znaczy ?
- Bo u nas na przykład może nie ankiety bo my jesteśmy nie tak dużą firma ale bardzo często robi się zebrania wśród pracowników i każdy na tych zebraniach może wnieść jakiś swój nowy pomysł do realizacji w rzycie, ale to też wynika z tego że jest taki jakby osobny dział który zajmuje się jakby penetracją rynku i to ten dział jakby właśnie wnosi zawsze coś nowego do wykorzystania, właśnie jakieś takie pomysły które mogły by być wdrożone w życie, i szef też jest jak najbardziej otwarty na tego rodzaju pomysły

Te zmiany, pomysły wychodzą głównie z tego działu, czy z zebrań?
- To znaczy i z działu i jakby z zebrań, bo chodzi tutaj to jak pani mówiła pani Joanna że to zależy w jakim dziale, dział handlowy ma więcej do powiedzenia niż jakaś mała księgowość na przykład w firmie która absolutnie nie jest związana z tematem branży

Czyli od specyfiki danego działu zależy to czy ma (…)
- Dokładnie tak

A powiedzcie mi jaka jest rola kantalu ludzkiego w tym żeby wychodzić z innowacją.
- Bardzo duża, osoba zarządzająca firmą nie może być w każdym miejscu w tej firmie, no i tutaj były najlepsze przykłady podane że czasem jakiś drobiazg może poprawić wydajność, czy ulepszyć sprzedaż, czy wprowadzenie jakiegoś produktu o którym szefostwo nie wie, a pytają klienci na przykład, no może to podnieść ewidentnie obroty danej firmy tak że myślę żę to jest bardzo istotne.
- Ja myślę że na przykładzie tej toyoty ta innowacyjność przesunięcia tych szafek i ona by była narzucona z góry nie pomysł któregoś z pracowników tyko z góry to by pracownikom mogło się to nie podobać że to zostało narzucone z góry wręcz nawet działali by na szkodę firmy bo stwierdzili by że to przeszkadza czy że wcale nie jest dobre. Natomiast jeżeli wychodzą z tym pracownicy to jakby w grupie oni się tak integrują wiec lepiej to *współpracuje*
- Jeszcze to zostaje zauważone i wdrożone to

To jak pomysł wychodzi ze strony pracowników to jest lepiej akceptowany?
- Tak mi się wydaje ale na pewno cos w tym jest, zwłaszcza na takich dużych zakładach produkcyjnych

A co jest ważniejsze kapitał ludzki, czy kapitał twardy taki majątek przedsiębiorstwa według was wszystkich.
- Jedno i drugie
- Bez ludzi to żaden kapitał tak że ludzie są tym podstawowym i myślę że to większość szefów firm które prowadzi zawsze mówi że jednak ten kapitał ludzki jest ważny w tej chwili przede wszystkim bo kiedyś się tego nie zauważało a w tej chwili to już jest na porządku dziennym
- Ale to jest w gestii firmy jeżeli ja oczekuje od pracowników wysokich specjalizacji, dla przykładu jeżeli ktoś musi mieć odpowiednią ilość uprawnień odpowiednie doświadczenie i wykształcenie no to kapitał ludzki jest najważniejszy, jeżeli będę kopał rowy pod kable telekomunikacyjne to dla mnie jest to zbędne pójdę do urzędu pracy i kwestia tylko za ile ci ludzie będą kopać czy za 5 złotych czy za 12

Mówiliście że wasze firmy inwestują w pracowników, szkolenia w jego taki szeroko pojęty rozwój, jak to wygląda przekłada się to na zyski, innowacje?
- Ja to akurat nic nie mogę powiedzieć
- Może jeszcze powiem o tej innowacji według mnie to pracownik wprowadza innowacje jeżeli dane wprowadzenie bezpośrednio dotyczy jego pracy prawda, jeżeli bezpośrednio on będzie otrzymywał korzyści

z tej innowacyjności bo tak to on olewa sprawę wprowadzenia jeżeli on będzie otrzymywał zyski znaczy nie że on wprowadzi innowacje i dostanie jakąś premie tylko to wpłynie na jego bezpośrednie działanie na przykład tak jak jeszcze pracowałem w zakładzie ciągłym utrzymania ruchu było urządzenie które notorycznie na każdą zmianę trzeba było, się psuło i trzeba było dokonywać wymiany podzespołów w dosyć nieprzyjemnych warunkach gorąco czasami w nocy no i pracownik który można powiedzieć był leniwy dokonał innowacji i od tego czasu nikt nie musiał Se całą nockę przespać. Czyli z innej strony jeżeli pracownik jest zmuszony do pewnych działań, ja uważam że człowiek jest leniwy i jeżeli to wymusza to wprowadzi innowacje jeżeli nie to kierownik niech się martwi innowacjami ja tu jestem od tego żeby pracować, a jeżeli jest firma specjalistyczna gdzie pracownik jest wysoko specjalistycznym pracownikiem i on ma zadanie sam wykonać czyli najlepszym przykładem jest pracownik naukowy to on sam będzie wprowadzał innowacje no bo to od tego jak on dane rozwiązanie techniczne dokona to zależy od jego pracy, czyli tu nie trzeba ani tego pracownika poganiać ani naganiać tylko sam znajdzie innowacyjne rozwiązanie nie po to żeby firma działała tylko po to żeby dla własnej wygody ewentualnie satysfakcji własnej że coś tam się kreatywnego stworzyło

Czyli zachęcanie togo współpracownika żeby on się czul współodpowiedzialny, jest tutaj podstawą ?

- Tak odpowiednie scedowanie kompetencji na pracownika i żeby ten pracownik po prostu był samodzielny, sam organizował sobie miejsce pracy, czy decydował o tym jak wykona prace czasami nawet i kiedy

Powiedzcie mi co ogólnie oznacza innowacyjność dla waszych firm bo z tego powodu się tutaj znaleźliście, z tego listu który do was przyszedł czytaliście znaleźliście się na liście 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw i rozumiem ze każda z waszych firm wprowadza innowacje. Co one oznaczają konkretnie dla was?

- U mnie na pewno poszerzenie działalności poprzez kontakty z nowymi dostawcami ale też poprzez jakby ale poprzez też kilkuletnią czy nawet kilkunasto letnią współpracę z obecnymi dostawcami, negocjowanie wynegocjowanie co roku jakichś lepszych tam warunków rabatowych przez co jesteśmy konkurencyjni cenowo bo stawiamy na przykład na niższe marże, i jak mówiłam wcześniej na kompleksową obsługę tego klienta, żeby dotrzeć do jak największej liczby klientów

Ok. czyli zmiany które w strukturze zarządzania tym całym procesem które powodują że sprzedaż jest większa

- Tak jak mówię, nowe kontakty, utrzymywanie kontaktów z obecnymi dostawcami i poprzez współpracuję z nowymi dostawcami
- W mojej firmie to jest nowy sprzęt nowe technologie, na pewno konkurencyjna cena i rozszerzeniu zakresu usług i jakość wykonywanych usług

Czyli zwiększenie jakości i zmniejszenie ceny zwiększenie stopnia zadowolenia klienta. Ok. a panie Łukaszu

- Nowe technologie, u nas jeszcze jest plus taki ze jak mamy nowe technologie możemy klientom zaproponować, jakość obsługi to jest ważne bo dla klientów liczy się czas też ważne jest żeby patrzeć oczami klienta żeby tak naprawdę, w utopii toby było tak że nasza firma robi biznes po to żeby klient się rozwijał a to co my tam zyskujemy nasza firma to jest dodatek to by było tak doskonale, ale ważne jest aby patrzeć co klient przez to osiągnie jakie były by dla klienta zyski i wtedy klient potrafi docenić no to jest jakość pracy, jakość usługi

Pani Haniu

- Na pewno wprowadzenie nowych produktów, no również szkolenia pracowników żeby ta informacja była dla nich jak najbardziej łatwostrawna i przyswajalna no i co jeszcze, dbanie przede wszystkim jeszcze o to żeby ten klient był zadowolony to się wiąże również z tym żeby ułatwić mu dostęp do produktu a także w miarę szeroką możliwość zakupu danego produktu czyli chodzi mi tu o różnego rodzaju formy zakupów czy to na raty czy coś takiego żeby ten wachlarz proponowany klientowi był jak największy

A powiedzcie mi z jakimi przeszkodami się spotkaliście podczas wprowadzania innowacji firmy, w waszej firmie. Pani Asiu

- Z rynkiem pracy nie ma fachowców na przykład zdarza się że dane stanowisko to już jest specjalizacja branżowa szukamy kogoś przez kilka miesięcy i też wierze się to z dodatkowymi kosztami bo głównie polega to na odkupywaniu pracowników od konkurencji, i jeżeli już się odkupuje to trzeba zapewnić lepsze warunki, i trzeba zaoferować lepszy samochód służbowy, lepsze jakieś świadczenia typu prywatne ubezpieczenie medyczne itd. Czyli to jest dużo większy nakład finansowy jeżeli chodzi o samych pracowników, plus nowe technologie które pozwalają na lepszą obsługę klienta co też wiąże się z tym że u nas te *nowinki* są a coś co się sprowadza z zagranicy też nie działa

Ok. czyli takim ograniczeniem są pracownicy ich dostępność

- I dostępność produktu, bo jeżeli np. nie wiem chcemy zamówić jakaś maszynę która jest nam potrzebna do biura a na naszym rynku nie ma a jest konieczna to leżymy i czekamy aż wreszcie ktoś zacznie to sprowadzać i to jest problem

Panie Władku

- No większość problemów jest znana to finansowy i czasowy bo jeżeli jest innowacja to wymaga czasu i nie zawsze mamy czas żeby to wdrożyć i wprowadzić kwestia zapoznania się z tym, to wymaga, nie zawsze się chce nie każdemu się chce nie zawsze ma się czas to jest utrudnienie. Każda innowacja jeżeli chcemy wprowadzić to wymaga pewnego czasu na przemyślenie jak to wprowadzić zapoznanie się przynajmniej z rozwiązaniem technicznym no tego nauczenia się czegoś.

A finansowe to znaczy?

- Czasami trzeba coś kupić wyłożyć te środki a to zawsze jest związane z pewnym ryzykiem, z zasadami finansowania danego przedsiębiorstwa jak to teraz sfinansować ze środków własnych czy połączonych czy wziąć kredyt i jaki czy komercyjny czy kupiecki czy listing czy zabiegać o jakąś dotacje prawda. Jeżeli stwierdzimy że chcemy zabiegać o jakieś pieniądze specjalistyczne dajmy na to z unii i teraz pytanie czy nakłady czasowe związane z tym będą opłacalne bo nawet jeżeli ja otrzymam kredyt unijny na wprowadzenie danych technologii to teraz pytanie czy koszty całkowite tego kredytu mimo umorzeń czy makro oprocentowania nie będą de facto większe niż kredyt komercyjny bo jeżeli przyjmę że żeby otrzymać ten kredyt musze wypełnić ileś papierków muszę przedstawić biznes plan musze zabiegać w urzędach zostać to się okaże że wzięcie kredytu zwykłego komercyjnego w jakimiś tam komercyjnym banku będzie dla mnie tańsze de facto licząc czas jaki stracę na to tak że tu wprowadzając nową innowację to jest związane z czasem z czasem nauczenia się danej technologii przyswojenia sobie, czasem przeszkolenia osób tak jak tutaj mówimy i przemyślenia jak to wprowadzić

Pani Aniu a pani się zgadza z tym że głównym kosztem głównym (…) przy wprowadzaniu innowacji to są kwestie finansowe i kwestie czasowe.?

- Znaczy myślę że koszty finansowe na pewno bardziej niż koszty czasowe, ale tu znów musimy przyjąć zależy jaka to jest branża bo jeden ma i stać go na to aby poświęcić tyle a nie mniej czy więcej czasu na to żeby jakaś tam innowacje wprowadzić a inny nie ma na to czasu i tak jak tu Władek mówił idzie do banku i bierze kredyt komercyjny a ktoś inny sobie wydrepcze bo ma tyle czasu żeby wydreptać natomiast na pewno nakłady finansowe są bardzo ważne bo wprowadzanie jakiejkolwiek innowacji z tych które tu mówiliśmy zaczynając od nowych technologii, po pracowników po szybkość działania na to są potrzebne środki finansowe na pewno nowe technologie są najdroższym tutaj nakładem finansowym ale na pozyskanie nowego pracownika tak jak mówiła Joanna są czasami tez bardzo duże koszty na pewno tutaj środki finansowe są bardzo ważne.
- Zawsze wiąże się to z ryzykiem że będą jeszcze większe niż się planowało, tak mam na myśli znowu otwarcie dwóch oddziałów w mojej firmie na terenie polski gdzie na początku zamierzeniem było żeby sprowadzać te oddziały terenowe, miały zamawiać w głównej siedzibie tu w poznaniu tylko wyłącznie na potrzeby czyli pod konkretne potrzeby klientów, klient zamawiał to i to i po prostu ponieważ mieszkał czy pracował akurat czy przedsiębiorstwo znajdowało się bliżej tamtych oddziałów terenowych to wiadomo że wiązało się t o z tym że szybciej jakby był obsłużony z tym że takie było zamierzenie ale niestety rynek wymusił jakby większe nakłady finansowe ponieważ musieliśmy otworzyć dwie hurtownie na terenie tych oddziałów gdzie klient który zwrócił się o takie podstawowe urządzenia, nie specjalistyczne mógł je otrzymać od tzw. ręki, że leżały na półce, nie zwrócił się wtedy do konkurencji nie szukał gdzie indziej ale po prostu takie podstawowe urządzenia były dostępne od ręki tak że tutaj nakłady finansowe były przy otwarciu tych dwóch oddziałów o wiele większe niż na początku zakładano

A czy jeszcze jakieś inne bariery związane z wdrażaniem innowacji w firmach się wam nasuwają. Na przykład opór ludzi ?

- No tak wprowadza się super system informatyczny który ma bardzo dużo funkcji, super dużo funkcji ale co z tego jak użytkownicy korzystają z podnieś słuchawkę wykręć numer odłóż słuchawkę i pomimo szkoleń, po mimo chęci góry, nadal są te trzy podstawowe operacje chociaż gdyby wykorzystali więcej funkcji tych telefonów to by zyskała na tym firma i oni sami chociaż jeszcze o tym nie wiedzą

A jeszcze jakieś przykłady na temat *bariery ludzkiej* się nasuwają ?

- Tak samo jest z programami komputerowymi które są bardzo często sieciowo wprowadzane do firm aby ułatwić pracę a ludzie jednak nadal robią to co robili bo uważają ze to jest lepsze bo nie chce im się czasami uczyć to z tego wnika, a czasami jest tak że jak się jednak nauczą to stwierdzają że jednak rzeczywiście to jest super i trzeba było tak od początku ale jest grono ludzi którzy są oporni na wprowadzanie jakichkolwiek innowacji mimo że one mają im ułatwić prace to nie ma to jak kartka i długopis
- Tak samo jest z klientami że chcielibyśmy żeby klienci składali zamówienie mailem albo ewentualnie przysłali je faksem ale niektórzy klienci uparcie dzwonią i wolą wszystko załatwić przez telefon co zajmuje dużo więcej czasu niż tak naprawdę wklepanie treści i wysłanie maila, staramy się nawet nie wiem nagradzać to że jest wprowadzenie tego systemu wrzucanie wszystkiego do maila czy nawet faksem ale nie każdy się jakby na to godzi że są klienci starszej daty którzy nie lubią innowacji i chcieli by żeby wszystko było jak do tej pory nie zgadzają się na to mimo że mają jakieś zakłady które produkują super nowoczesne produkty ale pewne rzeczy wolą załatwiać po staremu

A w jaki sposób opór tej materii ludzkiej można przełamać żeby ona chciała skłonić się do tej innowacji pani Haniu?

- Myślę że jakieś szkolenia, rozmowy w jakiś sposób

A to działa ?
- Trudno mi powiedzieć nie wiem, czasem pewnie zadziała ale są ludzie tacy faktycznie bardzo oporni którzy, nie zadziała nic dopóki ten człowiek sam się nie przekona jak Ania mówiła że spróbuje zasmakuje że faktycznie tak jest lepiej. Ale co go do tego przekona czasem nie wie nikt
- Ale to jest proste opór ludzi przed innowacjami wychodzi z niechęci do uczenia się i z zagrożenia że ja teraz wprowadzę nową technologię to pracownik jest zagrożony że, i teraz jeżeli pracownik uświadomi jemu się że tam sam przyjmie to że ta innowacja ułatwi mu życie a po drugie nie jest dla niego zagrożeniem to jego nie trzeba szkolić on się sam przeszkoli. A szkolenie jeszcze nic nie daje bo jeżeli pracownik jest na siłę szkolony, tak jak mowie on stwierdzi że to mu ułatwi życie a z drugiej strony to nie jest zagrożeniem dla niego nie tyle że zwolnieniem tylko że stwierdza że robiłeś to tyle czasu ci zajmowało to jeszcze będziesz robił następna czynność dołożenie mu obowiązków to sam się że tak powiem wdroży to. A z punktu widzenia pracownika to po co ja mam to obsługiwać szybciej sprawniej będę miał więcej czasu i pracodawca dorzuci mi obowiązków

Ok. pani Kasiu w jaki sposób można
- Nie wiem ja takich problemów nie mam u mnie w firmie więc one mi są nie znane

Czy jak wprowadza pani nową technologię nowy sposób obsługę dla klienta i okaże się że pani pracownic mówią nie, nie
- Nie miałam jeszcze czegoś takiego. Ja mam małą firmę także u mnie czegoś takiego nie ma przyjeżdża sprzęt serwisant pokazuje i jest praca dalej

A jakbyście mieli powiedzieć czy produkty waszych firm są innowacyjne panie Łukaszu ?
- Chciało by się myśleć że tak
- Ja myślę że tak w tej branży którą ja prowadzę to tak

Pani Asiu
- Tak na pewno, mamy taką świadomość tylko są to rzeczy dosyć drogie także na pewno niektórzy klienci wolą coś co jest tańsze i gorszej jakości dlatego że jest tańsze ale na pewno jest innowacyjne

Pani Haniu ?
- Sam produkt może nie zawsze ale sposób sprzedawania, informacji klientów to na pewno

A co należy zrobić żeby produkt był innowacyjny?
- Znaleźć lukę w rynku, i taki produkt którego nie ma lub taki który zainteresuje ludzi.

A pani, pani Aniu?
- Na przykładzie branży poligraficznej czy druku książek ja mogę powiedzieć że na czym polega innowacyjność to na tym że dużo druków, my bliscy pierwsza czy druga drukarnią w Polsce teraz już czasami kupuje się książkę na prezent bo jest ładna okładka nie zawsze ta treść jest ważna, samo złocenie czy tłoczenie liter na okładkach to było wprowadzenie czegoś takiego z tym że to też już wymuszał rynek tak naprawdę na nas że trzeba było to wprowadzić, ta technologia była na tyle ulepszana, także jest to coś takiego co musieliśmy wprowadzić i wprowadziliśmy i to staliśmy się konkurencyjni w stosunku do innych drukarni które tego nie miały to też jest ważne

Czyli staliście się państwo bardziej konkurencyjni niż dane drukarnie
- No staramy się może za chwile się okazać że kolejna drukarnia kupi taka maszynę, wprowadzi nową technologię i będzie już robie to cały czas tak na prawdę do przodu to idzie że trzeba śledzić to co się dzieje i próbować cały czas być n naprzodzie

A pani Renato
- Dokładnie tak mi się wydaje że trzeba śledzić po prostu co się dzieje i potrzeby klienta i też wynika z danej branży

A jaka cecha
- Bo u mnie na przykład branża jest bardzo specjalistyczna i te produkty musza być innowacyjne

A powiedzcie mi czy spotkaliście się z patentami? Mieliście coś do czynienia. Czy wasze firmy też się opatentowały, a wiecie w ogóle jak się załatwia patent?
- Tak ale to jest w Polsce ja się spotkałem parę razy ale to jest nie opłacalne tak jak mowie ze względów czasowych, sama procedura jest jak i zgłoszenia patentu jak i koszt jest przynajmniej dla takich firm jak reprezentujemy jest nieopłacalna sprawa

Ok. czyli tu kwestia rozmiaru bardziej odgrywa rolę tak? Takie firmy jak pana rozumiem że to jest zbyt duże zaangażowanie czasu i kosztu.

- No czasu, czasu bo to akurat znaczy miałem do czynienia ale tak jak powiem nawet współpracowałem tam z firmą która *stworzyła* patent ale to nie zawsze to jest opłacalne. Bo powiedzmy sobie szczerze ja uważam że innowacyjność jest bezsensowna innowacyjność jest po prostu wymuszana, jeżeli ja sprzedaje produkt, obojętne czy to będzie usługa czy produkt materialny i mi się dobrze sprzedaje no to wprowadzanie innowacji jest zbędne bo to wymaga tak jak mówię nakładów finansowych, nakładów czasowych chyba że no to wymusza albo otoczenie tak jak w tych wypadkach klient czy odbiorca, a w innym wypadku sama świadomość że wcześniej czy później musimy się zmienić

A powiedzcie mi taka zabawa myślowa. Załóżmy że macie do dyspozycji 100 jednostek finansowych może być 100 milionów euro lub 100 czegoś więcej jednostki finansowe czyli to co macie w kieszeni. Powiedzcie mi ile z tych jednostek finansowych przeznaczylibyście na wzrost innowacyjności firmy ?

- To też zależy w jakiej sytuacji jest firma bo jeżeli sprzedaż mamy świetną, konkurencji nie mam. Ale też wszystko zależy od strategii firmy bo jeżeli jest firma która prowadzi strategię utrzymania klienta dotychczasowego z którym współpracuje tak jak na przykład moja firma to innowacyjność jest wymuszona przez odbiorców z którymi ja współpracuje, jeżeli to jest firma która prowadzi strategie że każda sprzedaż to jest nowy klient to ta firma musi wprowadzić inna politykę innowacyjną. I jeżeli jest taka firma która cały czas produkuje np. telewizory jest konkurencja duża, lub samochody jeszcze lepszy przykład to musze chyba 30 % przeznaczyć na innowacyjność bo modele musza się zmieniać bo jeżeli ja prowadzę firmę gdzie na przykład naprawiam maszyny do pisania.

Ale w kontekście pana branży 100 jednostek finansowych

- Dla mnie to jest proste 30 % trzeba przeznaczyć, bo u mnie to jest kwestia wiarygodności bo jeżeli jestem innowacyjny to jestem wiarygodny i akurat u mnie to jest sprawa istotna

Pani Haniu?

- Z 20% no specyfika branży po prostu większy nakład potrzebny nie jest po to żeby wprowadzić w moim przypadku jakiś nowy produkt czy zorganizować szkolenie pracowników to nie są aż tak duże nakłady większych kwot

A pani Kasiu ?

- No bo ja nie wiem jak z tymi jednostkami dostaje się dodatkowo a firma działa sobie tak po prostu

To jest 100 jednostek które załóżmy są zyskiem firmy

- Zależy od rynku w jakim znajduje się bo jeśli gospodarka znajduje się w fazie wznoszącej to więcej można przeznaczyć na innowacje no ale gdybym ja miał to 80 % więcej może. To by przyniosło efekty w krótko lub w długo terminowym, w przyszłości ale to wszystko zależy od tego jaka to firma

To znaczy

- Czy długo terminowa czy krótko terminowa, ale na pewno by przyniosła

Czyli od tego jaki jest cykl koniunkturalny

- Tak bo jeśli informacje są że gospodarka się składa i powiedzmy że będzie możliwa recesja to nie można wydawać wszystkiego w inwestycje bo się może skończyć pod stołem.

Pani Renato? 80 % ?

- Nie myślę 30-40 % bo nie zawsze wiąże się innowacja z nakładami finansowymi oczywiście często tak ale nie zawsze

A ile według was jest to dużo i mało w kontekście tych jednostek finansowych? Pani Asiu?

- Ja myślę że zależy od roku jeżeli mam zakładając że te 100 jednostek mam na rok. W jednym roku musze postawić halę produkcyjną dajmy na to i wiadomo że w tym roku ta innowacyjność i ustawienie tych maszyn i hali itd. I wykorzystam na to 80% natomiast w następnym roku kiedy już wszystko będzie stało i działało to mogę wykorzystać 20 % że zależy to od potrzeb, jeżeli w danym roku widzę potrzebę żeby na tą innowacyjność wydąć więcej i uważam że mi się to jakoś później zamortyzuje to wydaje więcej ale jeżeli nie ma takiej potrzeby to wydaje mniej zawsze są tam jakieś ulepszenia które można założyć ale nie zawsze wiążą się z tak wysokimi kosztami

A panie Władku dużo czy mało ?

- Wszystko zależy od sytuacji bo celem firmy jest utrzymanie płynności finansowej jeżeli ta płynność jest u mnie gwarantowana to 40 % to jest optymalne można nawet zaryzykować do 50- 60% w ekstremalnych warunkach nawet 80% jeżeli koniunktura jest ale celem firmy jest zagwarantowanie płynności finansowej i jeżeli ja nie mam płynności finansowej chociażby ze względu na trudności windykacyjne to tu trzeba pod tym kontekstem, co mi z tego ze mam 100 jednostek teoretycznie jak nie mam na opłacenie podatku w danej

chwili. Teoretycznie zaksięgowanych mam tych 100 jednostek a praktycznie nie mam jeżeli będę działał tak jak np. moi kontrahenci to też się stanę niewiarygodny i powstanie wielkie ryzyko.

A byli byście w stanie pożyczyć kilka, kilkadziesiąt, kilkaset jednostek od kogoś aby przeznaczyć na wzrost innowacyjności

- Jak najbardziej, inaczej sobie nie wyobrażam żeby wszystko ze środków własnych
- Ale też zależy od branży
- Nie jest w stanie człowiek , firma zresztą według mnie to jest głupota angażować środki własne to, to według mnie jest analfabetyzm ekonomiczny żeby w 100% kwestia teraz w jakich proporcjach pół na pół czy i teraz kwestia opłacalności inwestycji i kwestia rentowności. Czyli to nie można odpowiedzieć w jednym zdaniu bo to wszystko zależy tak jak mowie od rentowności inwestycji, szybkości spłaty no ewentualnie pokrycia w majątku to już inna sprawa kwestia uzyskania kredytu

Czyli rozumiem, że mniej opłacalne inwestycje ze środków własnych a bardziej opłacalne z .

- Nie no to nikt nie wie czy ta inwestycja będzie opłacalna my możemy tylko przewidywać ale możemy sobie wyliczyć jaki będzie okres spłaty tej inwestycji prawda. Wspaniale by to było gdyby to był okres 3 letni prawda, czy to będzie okres 5 letni czy 10 letni okres spłaty to jest

Wielka niewiadoma.

- Wielka niewiadoma, bo mówimy o dużych inwestycjach prawda no bo te małe to kwestia czy nam się zwróci w ciągu roku czy dwóch bo to jest problem jak szybko jaka jest rentowność szczerze mówiąc tej inwestycji kiedy ja tą innowację wprowadzę, bo dajmy na to te 50 jednostek jak mówimy i teraz pytanie czy ja tą innowacyjność uruchomię już za miesiąc i ona będzie spłacała mój kredyt czy dopiero za pól roku prawda to jest pytanie i teraz jeżeli za pół roku to jaki okres spłaty czy rok, dwa, czy dziesięć lat i to jest istotne.

Ja mam taka prośbę pobawmy się chwile w ekspertów. Jesteście ekspertami mądrymi głowami które oglądacie w telewizji i jakbym wam zadał pytanie Załużny że to jest jakiś program telewizyjny wiem że są kamery chociaż jeden czynnik mam załatwiony. Jaka będzie przyszłość polskich przedsiębiorców za 5 lat?

- Bardzo dobra

Pani Haniu

- Cud gospodarczy cud.
- Nie no cudu nie będzie ale według mnie na świecie zawsze jest ze ileś przedsiębiorców powstaje i ileś upada.

Ale przyszłość polskich firm za 5 lat tak brzmi pytanie a teraz eksperci mówią? Pani Haniu

- Chciała bym powiedzieć, że dobry, chciała bym powiedzieć że przyszłość jest świetlana przed nami wszystkimi natomiast życie pokazuje że nie zawsze to tak się sprawdza, bo zbyt wiele czynników jest nie do przewidzenia w tej chwili także nie wszystko zależy też od tego jaka jest to branża czy jest to branża rozwojowa, czy jest to branża jakaś taka ustabilizowana już na rynku i jeżeli tak to można liczyć że będzie dobrze. Natomiast dla firm nowo powstających to jest zawsze wielka niewiadoma.

Pan ekspert Łukasz

- Przetrwają firmy które będą stawiać na wiedzę, na pewno jeśli chodzi o koniunkturę to będzie sprzyjała raczej będą spływać środki z unii europejskiej cały czas przynajmniej do dwunastego roku tak mówią, ja powtarzam to co słyszałem, no i firmy będą korzystać z tego. Będą korzystać z tego ożywienia po wejściu polski d unii europejskiej bo i plus ważne żeby też dostosowały się nie płynęły z prądem tylko potrafiły się wybić bo firmy z unii europejskiej jak zaczną tutaj wchodzić to może być bardzo nie dobre dla naszych przedsiębiorstw i to odczują tak mi się wydaje
- Ja myślę ze firmy które potrafią dobrze wykorzystać te środki które nam unia europejska udostępnia firmom to rzeczywiście może to się udać na pewno branża budowlana bo to jest i będzie jeszcze długo i do euro 2012 pewnie jeszcze jakiś czas to będzie płynęło i to jest bardzo dobra branża i na pewno ci którzy będą inwestowali te innowacje wprowadzali no z głową inwestowali nie inwestowali wszystkich środków, czy są w stanie wyczuć rynek bo to jest też ważne.

Pan Władek

- Według mnie to sprawa jest prosta ja nie liczę na żadne środki unijne bo te środki unijne wbrew pozorom są strasznie drogie dopłaty do rolnictwa tak że te środki okażą się droższe niż w niejednym banku komercyjnym, ale w przyszłości widzę bardzo dobrze bo jednym warunkiem jest to że firma w Polsce nie może konkurować z firmą zachodnią bo jest na straconej pozycji chodzi głównie na różnice kapitału, ale musi się dostosować prawda. I przyszłość polskich firm widzę poprzez dostosowanie się do wymogów. Tak jak tu prężna branża budowlana, trzeba znaleźć odpowiedni sektor, i tak jak mowie poprzez innowacyjność dostosować.

A wasze firmy jak będą wyglądały w ciągu tego okresu czasu. Załóżmy że to jest *góra* gdzie jesteście teraz w drodze swojego rozwoju. Pani Asia

- No my jesteśmy w połowie/

W połowie drogi czyli w tym miejscu. Pan Łukasz

- Gdzie zaczyna się stromo robić

Pani Ania

- Ja myślę że tak z 3 centymetry przed czubeczkiem

Pani Renata

- Ja tak między Anią a Asią, trochę powyżej połowy, tak obiektywnie patrząc

Pani Hania

- Tak miedzy Asią a Łukaszem

A pani Kasia

- W mojej branży to pomiędzy panią Renatą a Anią
- Jeszcze ja w okolicach Hani

To teraz jakbyście mieli siebie wyobrazić za 5 lat.

- Każdy z nas chciałby być na czubku także
- Chciało by się
- Wręcz przeciwnie ja bym nie chciał być na czubku bo bycie liderem czy pierwszym to nie jest strategia mojej firmy i moją strategią jest przyjęcie odpowiedniej pozycji i czerpanie z tego korzyści.

Czyli?

- Czyli ja będę w takim samym miejscu w jakim byłem tak .

Ok. czyli to samo miejsce. Pani Hania?

- No tak coś koło połowy, taki spokojny wzrost.

Pani Asia?

- Nie wiem

Na pewno?

- Tak bo to zależy od tego czy będę miała w Polsce mniej ludzi czy więcej od tego czy wejdą inne firmy z zachodu czy nie w tej chwili mam 2 do 5 konkurentów, chodzi mi o ludzi którzy mają poziom znajomości branży, jeżeli ci ludzie wrócą z zachodu za 5 lat, to będą ludzie jeszcze lepsi bo będą ze znajomością języków itd. Wtedy tak wtedy idziemy do góry, ale jeżeli ci ludzie wyjadą to będzie gorzej i jeżeli wejdą firmy z zachodu które ściągną tych ludzi z zachodu to tez będzie gorzej.

Czyli to wszystko zależy albo góra albo dół ?

- Tak

Pan Łukasz

- Ja też myślałem o tym kapitale ludzkim to dużo zależy od tego kto będzie pracował w firmie chciało by się powiedzieć że na sam czubek dobrze było by wskoczyć ale by się zaczynało ślisko robić i to by nie było zbyt przyjemne.

Pani Kasia

- Ja mam nadzieje to jak znam życie to pani Ania będzie na samym szczycie to ja mam nadzieje jak ten żółwik pomalutku zająć jej miejsce.
- A ja myślę że fajnie by było dostać się na ten sam szczyt ale tak naprawdę to zależy wszystko, czytelników w naszym przypadku, druku książek od tych 2 milionów polaków którzy maja wrócić z Anglii Irlandii do polski zaczną czytać.

Pani Renata

- No ja tak myślę że jak dobrze pójdzie to zbliżę się do pani Kasi do pani Ani wydaje mi się że nie za 5 lat to nie.
- Bo to mówię zależy jaka branża jakie nakłady.

Dobra, a powiedzcie mi co mogło by wam pomóc w tej wspinaczce tak żeby szybciej może, lepiej ,na pewno

- Ogólny wzrost gospodarczy.

- Stabilizacja jakąś gospodarcza bo to jest też bardzo ważne.
- Wzbogacenie klientów.

Czyli wzrost zamożności
- Tak

A co jeszcze jakieś takie inne formy pomocy
- Jeżeli będzie mnie stać na wzięcie korzyści finansowych, albo państwo zapewni mi taką możliwość bez opcji że mi później wszystko zabierze w podatku to ok. ale jeżeli będzie tak że coś wezmę a potem będę to musiała spłacać przez dwa następne pokolenia to nie bardzo.

Czyli pomoc państwa
- Państwo w sensie jakiekolwiek dotacje coś takiego

A kto jeszcze byłby w stanie podać wam pomocną dłoń
- Państwo ale inaczej

To znaczy
- Zlikwidować bariery i uprościć cały system
- Czyli bez potrzeby siedzenia cały dzień w urzędach załatwiania czegokolwiek

Czyli takie ułatwienia dla przedsiębiorców
- Więcej rzeczy do załatwiania np. przez Internet, bez potrzeby chodzenia do urzędu

Internet
- Ogólnie organizacja pracy musi być dobra

To już o tym rozmawialiśmy na samym początku. A czy jeszcze coś może wam pomóc w tej wspinaczce? Jakieś instytucje środki unijne o których rozmawialiśmy
- Dotacje jakieś

A cos, ktoś kto wam na pewno nie pomoże
- Na państwo nie liczę, i tak samo na środki unijne
- Środki unijne bo tutaj też chciałem sprostować bo te środki unijne trafią do nas pośrednio albo bezpośrednio bo już samo to że autostrady budują nawet jeśli nie budują kilka kilometrów to, to będzie tak jakby nas dotyczyło bo my szybciej dowieziemy towar wiec to też jest napływ środków unijnych i tu jest korzyść pośrednia ale
- My mówimy o środkach unijnych pośrednio pomogły by gdyby tych środków nie było, bo te środki unijne państwo zabiera 100 jednostek i z tego po przetworzeniu daje temu co potrzebuje daje 10 albo 20 jednostek przy zaangażowaniu masy czasu gdyby tych środków unijnych nie było to by była dla mnie pomoc bo państwo nie zdzierało by ze mnie bo akurat po to aby ktoś mógł dostać ja musze najpierw mieć zabrane prawda bo unia nie produkuje pieniędzy tylko po prostu nam zabiera tak, zabiera nam te pieniądze odlicza sobie pewną pulę, przekazuje do polski tam jest korupcyjny przetarg na rozdzielnictwo tych środków i z tych środków z tych 100 jednostek które zostały zabrane 10 dostaje ta osoba jedna która potrzebuje

A na którym etapie wspinaczki jesteście obecnie, patrząc na skale każdego z was to jest 1/3 drogi 1/5 , 1/10 drogi. Na jakim etapie wspinaczki będziecie za rok ?
- W tym pytaniu jest założenie że chcemy się wspinać a ja nie wiem po co się wspinać

Za rok wyżej niżej czy taki ześlizg.
- No wyżej
- Jeżeli chce się być wyżej to trzeba iść do góry wiec gdzieś tam wyżej

Ok. i tym pozytywnym akcentem dziękuje państwu za spotkanie.

Poznań 5.12.07. 17:00 średnie przedsiębiorstwa

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

- Branża medyczna
- Firma handlowo – usługowa
- Poligraficzna
- Firma produkcyjno – usługowa
- Telekomunikacja

Skoncentrujmy się teraz na firmach, w których państwo pracują. Chciałbym, żebyście powiedzieli mi, co w przeciągu ostatniego roku udało się wam osiągnąć w waszych firmach? Panie Krzysztofie?

- Ja bym mógł bardzo dużo mówić tylko, że czas jest cenny i skupię się tylko na najważniejszych rzeczach. Bardzo dużo, co roku robimy tylko, że my jesteśmy firmą badawczo rozwojową i jednocześnie my wdrażamy to, co wymyślą. Po prostu współpracujemy z Politechnikami z warszawską, poznańską, wrocławską, z Akademią górniczą hutniczą. Sama jednostka innowacyjna jest naprawa instytutu pod Poznaniem i nie ma żadnej tajemnicy. Zajmujemy się od 20 lat spalinami. Jest to produkcja, spalamy biomasę, czyli to, co jest biomasa, to również człowiek. Ale my z wyjątkiem tego tematu to palimy wszystko, trociny, mąkę, odpady komunalne, drobiarskie. W tej chwili jest u nas na zainteresowaniu ta ptasia grypa, która równie ż w ubiegłym roku dla ministerstwa przygotowywaliśmy urządzenie, którym te ptaszki miały być spalane, ale do tego nie doszło. To jest bardziej rozreklamowane niż to jest ważne. Technologia bardzo cicha, co rok rozbudowuje się ona, ale żeby nie zakłócać to po prostu tak palimy mówiąc troszkę i zgodnie z przepisami to unieszkodliwiamy odpady i wykorzystujemy energię cieplną, która powstaje w wyniku tego spalania. Mamy komin lub nie mamy komina, czyli pierwsza wersja jest spalania z kominem mała kontenerowa. Daje ona możliwość wyprostowania koło 500 kg na godzinę to jest dużo lub mało. Poznań np. szuka spalarni, która będzie spalała kilkaset ton, przynajmniej dziennie i będzie kosztowała 150 mln. jeszcze nie wiem czego czy Euro czy zł ale na pewno bardzo dużo. I wszyscy, którzy wokół tej palarni są to albo komitety powstają nawet. To jest spalarnia, która znajdowała się w miejscu, jest przede wszystkim ekologiczna. My takie spalarnie produkujemy. W tym roku poszliśmy o krok do przodu. Z tego, co emitujemy, czyli dym, smród i wiele innych rzeczy, zamieniamy to skropliny. To w tym roku stało się i to jest sukces o, tyle, że nasza spalarnia nie ma praktycznie na kominie dymu, nie ma smrodu a ma parę wodną. Czyli z tego, co palimy to jest bardzo czyste i to można by było na tyle. Bo teraz może pani, co w medycynie siedzi, bo może w poligrafii może działa, w telekomunikacji może mniej, a ale jeśli chodzi o poligrafię to bioksyny, to wszystko, co się znajduje szkodliwego w tych opakowaniach, które mają te kolorowe barwy. Jest to bardzo trudny temat, ale coś z tym trzeba robić. To jest zakłada taki czy taki to spalamy odpady poprodukcyjne, no to trzeba tylko przytoczyć przykład, że jeśli firma farmaceutyczna blisko mnie zawozi te odpady do klina, czyli koszty wysokiej utylizacji również nie korzystają z tej energii, która powstaje w wyniku tego spalania, no to my praktycznie mamy najtańszą w tej chwili energię cieplną w Polsce. Przegotowujemy się również do silnika, to będzie przełom lat 2008/2009. to będzie silnik, co będzie jak kiedyś za króla świeczka, po prostu silnik parowy, ale będzie energię cieplną zamieniał w sposób bardziej przyjazny.

Dużo wyzwań.

- Tak, bardzo dużo. Ja się nie nudzę, także ja poza tym domem to cały czas tylko badania i praktycznie tylko badania. Jest nowa firma, raz przyjeżdżają z guzikami, raz przyjeżdża zakład medycyny sądowe, który chciał spalić kilka palców, czy jeszcze z innymi materiałami. To robimy, dlatego, że mamy na miejscu spalarnię. Mamy suszarnię, czyli to ciepło, co powstaje wykorzystujemy do suszenia drewna. Dużo można mówić, ale dziękuję.

Pana Mirka mogę prosić, co udało się w przeciągu ostatniego roku?

- Ja jestem firma w swojej branży istniejącą od 20 lat i takim trudnym okresie początku, bo nie jestem kształconym poligrafem ustawiłem się tak na działanie mojej firmy, moich współpracowników, że podejmujemy te wyzwania i to, co nasi klienci zgłaszają. Wyspecjalizowaliśmy się i obsługujemy w Polsce jakąś gałąź przemysłu to niestety muszę powiedzieć ten przemysł ciężki w Polsce na początku lat 90-tych go systematycznie zniszczono i jakieś szczątki jeszcze zostały. I moja firma produkuje stricte dla kilku odbiorców. Jesteśmy, mamy odpowiednie oprzyrządowanie, fachowców, programy komputerowe i obsługujemy tych klientów w zakresie ich potrzeb. Świat się stał globalną wioską, to ja odczuwam na własnej skórze, bo produkowanie tych np. pół mln ulotek, co miesiąc do Stanów Zjednoczonych dla klienta. Nie ja tylko klient coś wysyłał. W tym roku do mnie zatelefonowało, proszę wyprodukować, bo produkcja poszła do Chin. A jutro dzwonią i mówią tam coś produkowaliśmy na wielbłądzie do pracy przyjeżdżał w Tunezji. Tam im coś nie wychodzi to tu proszę nam zrobić odpowiednio coś tam. I się kilka firm zgłosiło z pewnego rodzaju etykietami i te etykiety od półtora roku kupiłem maszynę i wdrażam nowe technologie fleksa. Ta pan wspomniał poligrafia to tak sami jak w medycynie jest w lekach, od tego i chirurg to zupełnie inny lekarz niż psychiatra. Podobnie jest w poligrafii. Tej poligrafii jest tak, że każdy kojarzy ją z pomysłem Gutenberga, że koś tam wymyśli czcionkę i tą czcionką jest pieczątka. Przełożeniem tego pomysłu Gutenberga to dziś prawie jota w jotę jest stosowana. Natomiast tych innych działów poligrafii jest bardzo dużo, ponieważ jest bardzo dużo materiałów, na których się drukuje. Inna poligrafia jest żeby zrobić napis na kieszenie, inna jest żeby

zrobić na opakowanie chipsów, to jest na tworzywie sztucznym, inna jest na papierze, inna na mikrofali. Jedną z 4 głównych technik druku, czyli drugi owsetowego i topograficznego to jeden z najszybciej się rozwijających się na świecie jest druk fleksograficzny. Kupiłem tą maszynę i powiem szczerze przeżyłem przez to opanowanie tej techniki ciężkie czasu, okazuje się, ze to jest troszeczkę w stosunku do techniki druku, którą drukowałem na maszynie, co było takie techniczne rzeczy, ale w maszynie było 19 wałków. Jak było 3 wałki to nie drukował. A ta technika polega na tym, że są 3 wałki i zawsze wystarczy, że coś cokolwiek nie pasuje to już wychodzi źle. Ale jeszcze pracownika aresztowali, bo jest problem z kadrami, jeszcze coś się wydarzyło i w pewnym momencie był wielki problem, ale udało się to jakoś opanować i rozwijamy tą tezę. Gdyby ostatnie wdrożyny, które się po przebojach udało opanować i nawet myśli moje do następnych zastosowań też do celów jakiś, takich gdzie moim konkurentem jest jeden pan i jeden pan z Niemczech. Bardzo wąsko. To nie jest to, że to są nieosiągalne procesy czy super trudne tylko po prostu jest taka prawda, że jest mało klientów na to. To jest proces specjalistyczny firmy. Obwołuje ich się za to, że zaraz nie weźmie, bo nie przebył tej drogi, co ja już przebyłem. A później się okazało jak tak niechcący się za to wziąłem, że moi konkurenci to są właśnie tani. I to jest następny wpływ taki globalny gdzie zł zaczyna się umacniać i z dnia na dzień zaczyna być bardziej konkurencyjny. A jak kiedyś za 10 Euro np. dostałem 44 zł a w tej chwili za 10 Euro dostane 60 zł. To tak wiele razy można być mistrzem świata, a się okazuje, że globalny polityce czy w globalnej ekonomii się zmieniło już np. Amerykanin jest bardzie konkurencyjny, bo jego pieniądz się po prostu tak spadł, że opłaca się u niego kupować. Także ostatnie półtora roku to było wdrażanie tych fleksji.

Ciekawe rzeczy, jak już byśmy mieli się wzbić tak na poziom meta to jak usłyszycie pastwo słowo dynamika w kontekście biznesu to, z czym się ono kojarzy?

- Z rozwojem.
- Często rozwój, bo przeliczamy to na pieniądze. I to ma pan na koncie to potem łatwiej idzie ze wzrostem, bo nie ma innego, nic się z niczego nie bierze.
- To jest inwestowanie.
- Bez inwestycji nie ma pan, jeżeli pan nie będzie inwestował w Europie w myśl, to po prostu cofa się pan a jak ja panu sprzedaje to jest do pewnego momentu. Rozwój, cały czas w tym, co się robi trzeba cały czas iść do przodu, śledzić i już nie wspomnę o konkurencji. Po prostu swój wyrób należy dawać. Jeżeli chcę być się starym i szanowanym partnerem to trzeba dbać.
- Te małe firmy to właściwie jesteśmy my i jeśli taka mała firma to właściciel czy zarządca, jeżeli my usiądziemy i nic nie wymyślimy i potem jeszcze przez pól roku nic nie wymyślimy.
- To koniec. To strata.
- A postęp jest tak duży, wystarczy w komputerach, wychodzi się z laptopem, tylko ten laptop jest przestarzały. Te lampy komputerowe.
- Trzeba cały czas być na bieżąco, analizować pracę fachową, bez tego to ani rusz. Zresztą jak nasze przepisy podatkowe. Tak.

Panie Przemku, dynamika?

- To przede wszystkim rozwój. Czy to postęp w dojściu do klientów i wszystkie rzeczy, które są potrzebne do tej dynamiki.

A jakie rzeczy są potrzebne do posunięcia tej dynamiki?

- Od takich chyba podstawowych, jakiś sprzętowych, czy oprogramowanie zwłaszcza w jakiś mniejszych firmach, co już tam ułatwiają. Coś uporządkują, jakieś powiedzmy zarządzanie komponentami. Tego typu, technologiczne, przynajmniej w mojej branży.

Czyli technologia jest takim czynnikiem, który generuje rozwój.

- Bardzo pomaga przy tym potrzebnym wzroście.

A pani Kasia?

- Dynamika kojarzy mi się z ciężką pracą. Nawet, jeśli i z głowa na karku. Jeżeli nie będzie tego to żadna technologia, komputery, a jeśli ktoś nie umie myśleć to przepraszam bardzo.
- To wystarczy jedna osoba, która pomyśli i wprowadzi.
- Nawet tacy ludzi nie potrafią, ja mam parę osób takich.
- To się tak porządkuje, to pewnie zależy od branży na pewno, ale.
- Jeżeli ktoś nie potrafi normalnie przychodzić do mnie i obsłużyć normalnie czy tego typu, czego, spadaj, bo mi przeszkadzasz to sorry.
- To mówimy o formach państwowych.
- No właśnie nie. Ostatnio kobieta mnie tak obsłużyłam jak chciałam jakąś bateryjkę, że bym ją rozerwała. To, jaka osoba.
- To sprawa kultur.
- Czasem jest tak, że ma taki ten glos.
- Nie.
- Szef firmy musi być psychologiem i wyznaczyć odpowiednie zadania im. My z żoną też tak, dzwoni prezes, który coś tam od nas chce, mówi chce tam ZUS zapłacić, za ten samochód i tysiące innych osób a ona może

nie przez niską kulturę, ale ton głosu zniechęca klienta i dostała zadanie, że może telefony odbierać. Przykro mi, teraz tak nie ma. Każdy musi to tak z pracownikami.

- Ale są predyspozycje pewne.
- To jest tak jak z dziećmi,. Ja mam 3 dzieci i każdy jest inny. Zawsze jak ich obserwuję jak się bawią w 3 to jest draka, jak są po dwóch to zawsze jest w porządku. Zawsze patrzyłem jak to się dzieje i nawet rozgryzłem, na czym to polega. Ale to samo trzeba umieć zastosować w firmie i te technologie. Jak się jakieś negocjacje prowadzi, nie trzeba być jakimś super specjalistą ani z góry zakładać jakiejś strategii ze się kogoś przekręci ale trzeba umieć sobole to zidentyfikować i jakoś te decyzje w oparciu o doświadczenia podejmować.

Pani Mario, słowo dynamika?

- Przede wszystkim z działaniem. Dlaczego, dlatego, że bez działania i to tak w szerokim zakresie nie ma żadnych efektów. To pozostaje jakby na starcie, czy na chceniu i można usiąść i powiedzieć, ze chcę mieć większe obroty, pieniądze, ale nic się w tym kierunku nie robi, alb robi się takie minimum, że nie starcza generalnie na przeżycie. Mało tego, w tym momencie wychodzi z się z założenia, że się coś komuś należy i to jest po prostu szokujące. Po prostu pracuję z najróżniejszymi ludźmi i wydawało mi się, że to jest historia. Nie. Tym ludziom nie zależy na zajmowaniu się czymkolwiek. Teoretycznie tak, ale to jest tylko teoria. Jak przyjdzie co do czego i jest działanie to nie bardzo chcą się spełnić w pracy.

A tutaj padło słowo rozwój bardzo często. Od czego zależy rozwój takiej firmy jak wasza?

- Że jest się bardzo rzetelnym. Przede wszystkim, jeżeli dany wyrób produkujemy , klienta nie można oszukać. Nie da się.
- Da się tylko raz.
- Tylko jeden raz. Jeżeli są stresy, jeżeli rzeczywiście my myślimy poważnie i przyszłościowo to przede wszystkim trzeba ten wyrób musi być dobry. Moje firma bardzo długo jest na rynku, nasza firma przepraszam, nie moja. Jest na rynku długo, ale to tylko, dlatego, że jesteśmy rzetelni. Wiarygodni. I to, co sprzedajemy, produkujemy jest no możliwie na najwyższym poziomie. Z najnowszych technologii, bo to przede wszystkim jest istotne. To skończyły się te czasy, że ktoś kupił jakieś urządzenie o nienajlepszym designie. W tej chwili wszystko musi być na najwyższej półce.

Czyli rozwój zależy od rzetelności przede wszystkim tak?

- Tak. Od technologii, bo to wszystka rasa się z tym łączy. Ale przez rozwój dzięki zdobywaniu nowych klientów, no musimy czymś klientów przekonać do siebie. To nie jest tak, że i to potem nawet nie trzeba wielkiej reklamy. Wystarczy, jeżeli jeden, drugi, piąty się przekona to się potem tak pocztą pantoflową. Na pewno my się również jesteśmy w prezentach branżowych, ale z tych branżowych to jest taki mały procent, tak dobra opinia się po prostu jedna nad drugiego, w branży ludzie się znają. I nie można liczyć na pobłażanie. Jesteśmy raz sprzedamy i klient, co od nas kupi to już od razu opowie następne, idź albo nie idź.
- Dobry klient zna tylko 5. a zły 55.
- Tak.
- Dokładnie. Tak niestety. Taka jest sprawiedliwość.
- Jeszcze tutaj mógłbym powiedzieć, że też przynajmniej u nas jest to poważane, że jakość to jest ważna rzecz, ale jeszcze ta praca w kolektywie. Jeśli np. jest grupa w tym kolektywie jest jeden by nie zrobił, co do niego należy to praktycznie pozostali by mieli o wiele trudniej, a wręcz nie mogliby wykonywać tego. I tutaj u nas jeszcze jest coś takiego jak samokontrola, czyli jednocześnie jeden drugiego kontroluje. Jeśli ktoś coś zrobi źle to ma wpływa na drugą osobę. I to u nas na produkcji jest bardzo widoczne. I można gonić u ludzi i niewiadomo, co mówić i przemawiać, żeby to było bp żeby to pasowało. Ale jeśli badaniami, bo ja głównie badaniami też się zajmuję i kontroluje te badania. Gdyby badania stały w tym miejscu a nie byłoby tego stałego kontaktu z Akademią Górniczo-Hutniczą, bo to jest nasz największy partner to praktycznie w kolektywie nie moglibyśmy działać i tutaj ja myślę, że technologie oczywiście jakość i nowoczesność, ale. Czyli zespól tworzy jakość, tworzy wszystko. Jeśli zespół jest dobry to można dużo zrobić.
- Ale oprócz tego, takie jest moje zdanie, na pewno pracownicy musza być dobrze przygotowani. Dobór pracowników jest taki sukces, bo przede wszystkim, od czego m.in. zależy rozwój. Technologia to jedna rzecz, ale to są ludzie. I jeżeli nie będzie odpowiedniego doboru tych ludzi. No każdy do czegoś się nadaje i to trzeba wiedzieć, czuć, przy stwarzaniu tej firmy. Potem zostaje pewna grupa osób i oni ciągną cały wózek i trzeba się. Jeżeli nie jest właścicielem ani współwłaścicielem to musi się utożsamiać z firmą a my musimy go mobilizować nagradzając, nie do przesady, ale to ma być wynagrodzenie ma być motywacją. Poza tym, to też zależy od człowieka czy ktoś lubi to, co wykonuje, czy jest pasjonatem, bo nawet może być kobieta z dziećmi małymi, najważniejsze jest to, czy ona zrobi swoją pracę, bo to jest istotne. A nie przychodzi, za 8 godz., to te czasy już dawno minęły i jeżeli to zrozumie pracownik, osoba, która przychodzi do nas to też to będzie ten kontakt.
- Rozwój to jest inwestowanie w siebie i pracowników. I to jest jakby podstawa do tego rozwoju, bo następne to są technologie, pieniądze, wszystko.
- Przede wszystkim tez trzeba dać, bo wiadomo, że zależy jeszcze od wieku, kogo przyjmujemy do pracy. Bo jeżeli teraz młodzi już po Politechnikami czy nawet po Uniwersytetach mają inne spojrzenie to uczymy się

wzajemnie, a oprócz tego trzeba całe życie się dokształcać. Bo zwłaszcza w technikach. Jeden dzień i koniec, jesteśmy do tyłu. Cały czas do przodu, także, ale współpraca z ludźmi, nie jest to łatwe.

- Miara rozwoju jest taka, że zwody umierają.
- Tak.
- Jest tak, że w pewnym momencie nie ma już kołodzieja, a w pewnym momencie nie ma gościa, który kiedyś tam z czcionek składał gazety. Dziś jest inny zestaw, inne rzeczy. I to jest cały czas rozwój, bo technologia, którą robimy, czy naprawa samochodu nadal polega na tym, że samochód ma jechać, ale tamten samochód ileś la temu nie miał komputera, a dziś ma komputer i już dziś jest potrzebny mechanik, co ma wiedze z elektronik praktycznie.
- Jest postęp.

Panie Przemku, od czego zależy rozwój?

- Rzetelność, systematyczność, bardzo ważna jest fachowość. Także, kiedy klient wie, że zrobiłem coś, czego inny na pewno nie zrobi, szybko i dobrze to nawet, jeśli nie będziemy punktualni, że coś tam nie dopatrzymy to i tak podstawa, żeby powiedział, że jesteśmy fachowcami, ale jesteśmy tylko ludźmi, możemy się pomylić. Od razu nie jest tak, że zeszła na psy i że to jest kiepska firma. Także ta fachowość to po jakiś szkoleniach nowych technologii. Tez kształcenie się samemu, czytanie jakiś pras fachowych. I też szukanie nowych odbiorców, przede wszystkim to.
- Mi się postęp kojarzy jeszcze z odwagą.
- Ma pan rację.
- Np. trzeba wziąć jakąś maszynę w leasing albo trzeba podjąć jakąś inną decyzję, szczególnie przy nowych rzeczach, bo to wszystko mówimy tu o tym, ale sukces ma wielu ojców, natomiast porażka to właściciel płaci. Komornik przychodzi i nie ma.
- Trzeba mieć odwagę.
- Jeżeli ciągle będziemy tylko myśleli tylko do tego momentu np. na bazie naszych pieniędzy, które mamy wypracowaliśmy, raz mniej, raz więcej, ale nie podejmiemy tego ryzyka to jak pan mówi. Naprawdę nie mamy tej potrzeby po to jest inna branża, nie musimy brać maszyn itd. w leasing, ale rzeczywiście gdyby była taka konieczność też byśmy musieli zaryzykować. Albo chcemy być do przodu pójść, bo to wymusza technologia. Ona jest tak droga, że nie zawsze, tu poligrafia może jest troszkę droższy, ale też u pana do tych gwarancji.
- Ale jak ktoś ma mało pieniędzy to też patrzy, w co inwestować. Np. ja mogę przytoczyć pięćdziesiątki przykładów, gdzie poznańskie firmy zakupują wiele maszyn, używane maszyny i trzykrotna wartość później tej maszyny ładują w remonty żeby mieć maszynę sprawną. Dlatego to jest najgorsza rzecz, jaką się robi, kupuje się maszynę starą, używaną. Oni się po prostu cieszą, Niemy itd. to się likwiduje, a my chętnie bierzemy i to 3 razy nas to kosztuje. To jest najgorsza rzecz, co my umiemy robić. Kupować tanio stare rzeczy.
- To zależy. To jest indywidualne.
- To nie jest indywidualne.
- Jest, bo wie pan co.
- Pan kupuje nowe maszyny i one będą długo funkcjonowały.
- Kupiłem 2 lata temu na targach przypadkiem poszedłem na targ i spodobała mi się maszyna za równy milion zł. jeszcze mi opuścili tam 50 tys. Euro i tu się potwierdza, że w tej chwili się tylko martwię, żeby zrobić robotę, bo wszystko się psuje w momencie, kiedy stracę. Samochód też się nie psuje jak nie jeździ i tak samo jest z maszynami i ze wszystkim.
- Ale pan jest właścicielem dla siebie, bo pan jest właścicielem, ale ja mówię o takich firmach czy np. udziałowcem jest Niemiec i on bardzo chętnie sprzeda starą u siebie maszynę, którą on wie, co z nią zrobić i bardzo dużo zarobi tam. Kupi ją załóżmy za 100, sprzeda za 300 i te pieniądze się jemu zwrócą, ale nie naszej polskiej firmie.
- Ale w mojej branży jest tak samo, w drukarniach, gdzie inwestorzy są Niemcy, Francuzi czy inni.
- Tak maszyna nowa, a wałki stare.
- Nie to tak już nie ma. Z gwarancja kupuję, są światowe firmy, które nie pozwolą sobie na to. Są 3 czy 4 światowe firmy, to firmy mają większą marką w naszej branży niż Mercedes. To są światowe firmy. A te, które nie, bo to tak jest właśnie rozwoju w firmach, że firmy, które są drogie a kupują rzeczy topowe, zegarek Omega, RolsRoys czy coś to one już mają 100,170 lat na rynku. Pojawiają się firmy takie Daewoo, firmy takie można powiedzieć prawie firma krzak, bo oni opierają się na innym sposobie amortyzacji, na innym sposobie rozliczenia nawet finansowego i ile to trwało 20 lat.
- Mój szef, jest kierownikiem i on się przejechał na dwóch samochodach. I mówiłam mu na zasadzie, szefie weź w leasing nowy. Ty to zajedziesz, do widzenia, tego., Jezu, jeszcze mam nad sobą dyrektora, jeszcze panią akurat główną księgową, ale na potrafi jako jedyna iść do przodu.
- Postępowa.
- Ustaliliśmy, że tak i teraz mamy 3 nówki sztuki w leasing i wszystko jest ok. Razem z jakimiś tam bajerami, dokładnie.

Co się wiąże jeszcze z inwestowaniem poza szansą popsucia się?

- Firma może zbankrutować, moda się może zmienić. Im szybciej pędzi świat tym to ryzyko np. szybciej może nastąpić. Autentycznie coś tam kupiłem, drożeje wszystko a się okazuje, że klient sprzedał swoją firmę firmie

3N, to jest taka popularna firma, co produkuje wszystko na świecie i dla medycyny i dla tego i ona jest światowa firmą i już mnie nie znają np. totalny klient mi umarł.

- Ale trzeba ocenić sprzedaż i produkujesz tyle i sprzedajesz może tylko połowę i już pada. To są takie przypadki, które bywają.
- Jak się całą strategię rozwoju oprze na jednej rzeczy, bez takiej alternatywy, bez wentyla, czegokolwiek to zawsze jest prawdopodobieństwo, że jak coś się wydarzy to ryzyko jest duże to wtedy przychodzą kłopoty.
- Jeśli firma najczęściej ma 35% od jednego dostawcy należy zadzwonić taki dzwonek, szukaj innej drogi.
- Nie można przekroczyć pewnych obrotów.
- Tak, dokładnie. Że jak się jedno sypnie to żeby można było wstać, mówi się trudno. Jest nam ciężko, ale jest nam dobrze. Na tej zasadzie, że wychodzimy, jest ciężko, ale jesteśmy na rynki i jakoś żyjemy. Może ciężko, bo ciężko, ale zawsze. Są wzloty i upadki. Jak w życiu.
- To jeszcze zależy od koniunktury światowej, bo były takie sytuacje, że w 2000 r. Krzaklewski sprzedał pół Polski z wózkiem i nagle się okazało, że w Rosji w 98 roku Rubel bardzo spadł i cała gospodarka spadła. I można być bliższym świata i takie inwestycje mieć zrobione i pewne rzeczy są fajne, bo jak pan jest dobrym fryzjerem i pan zainwestował trochę to i tak ta pani przyjdzie sobie głowę uczesać do pana na Sylwestra, bo nie. A w pewnych technologiach to jeden telefon i tam gdzieś w Bangkoku będą produkowali, bo tam jest lepsza koniunktura. Także to zależy i od położenia geopolitycznego zależy i od wszystkiego.

Często też się mówi, że w Polsce jest trudniej prowadzić firmę niż w Unii Europejskiej. Czy zgadzacie się z tym?

- No tak.
- Pewnie. A jacy urzędnicy.
- Prze[pisy przede wszystkim są czytelne. Dostaje pan książeczkę, ja dawno nie byłem w Niemczech, ale przy otwieraniu działalności gospodarczej przynajmniej w Niemczech to dostaje pan po prostu broszurkę 50 czy 60 kartek i ma pan przepisy, które przez 3 lata będą obowiązywały.
- W Irlandii 50 lat.
- I to naprawdę pomaga. A u nas to.
- Nigdzie się tak nie zmieniają przepisy i są tak liczne jak w Polsce.
- W Polsce nie ma wcale przepisów.
- Jest ustawa a nie ma rozporządzenia.
- W październiku wziąłem nowy samochód w leasing i w listopadzie mi księgowa powiedziała, że jeszcze mi od wpłaty nie może odliczyć. A sprzedałem jeszcze jeden samochód, który miałem też na firmę i księgowa mi 2 czy 3 dni temu mówiła, jak pan sprzeda w ciągu 5 lat to i tak ten procent proporcjonalnie trzeba będzie zapłacić. Przepisy się zmieniają w trakcie realizowania inwestycji.
- Tak.
- I dotyczą czegoś. Nie może być takiej sytuacji, że ktoś zrobi biznes plan jak kiedyś nam Kołotko zafundował, że było założone, że podatek dochodowy będzie, co roku od 4% a on mówi nie, to za 2 lata to zmienimy. 4% to jest rentowność mojej firmy przez cały rok. Jak ktoś coś produkuje i tam niektóry handlowiec żyje na marży 3% jak się podliczy ze wszystkiego. Także czasem te kilka, % co dajemy urzędnikowi kładzie iluś letnie działania.

Czyli zmienność przepisów jest takim głównym czynnikiem, który wyróżnia polską.

- I z niekompetencją urzędników.
- Tak.
- Ale przede wszystkim to naprawdę ludzie jesteśmy bezsilni, bo przede wszystkim to wystarczy jedna kontrola.
- Miałem 3 w ciągu 4 miesięcy.
- I to przy zmianie, jak pamiętam jak skoczył VAT na reprezentacje i kontroli i urzędy skarbowe dokładnie wiedzą, kiedy przychodzi taki mało czytelny przepis i oni przychodzą naprawdę. Ileś lat temu, 5 czy 8 lat temu przyszli, całe zakupy ciasteczka, całe szczęście, że firma nie była bardzo łakoma, bo żeśmy z torbami, ale wystarczyło nałożyć na nas tylko te sankcje. To już były bardzo duże pieniądze dawno temu. Nie rozłożyły nas, ale sam fakt, że to było niesmaczne. I od tego czasu nauczono nas, że 3 razy pomimo, tego, że mamy biuro rachunkowe 3 razy sprawdzamy czy naprawdę tak jest.
- Ale na tą wycieczkę pani nie chce jechać.
- Ale w tej branży już nie jest tak intensywnie.
- Jest problem czy odrzucić koszty.
- Nie robimy, i właśnie, czego nie robimy. Nie podejmujemy wątpliwych decyzji, czyli takich, które by mogły ewentualnie dawać jakieś światło albo szanse z urzędu skarbowego, który przyjdzie. Żeby, tak nauczyli ciasteczkami.
- Ale powie pani, wszyscy farmaceuci szkolą się w Meksyku.
- Ale, po co nam się szkolić w Meksyku.
- A ile na kursy jeżdżą. Ja codziennie dostaję 3 takie broszurki, kursy Anglia, a szczególnie te kraje, gdzie jest ciepło, ładna woda.
- Nie, przyjęliśmy zasadę, że nie podkładać się, bo to nie jest żadne ryzyko. My mamy tyle swoich pieniędzy prywatnych, że jeżeli chcemy, wyjeżdżamy a nie na zasadzie firmowy tylko to, co jest przejrzyste. Bo to

pozwala bezpieczeństwo nam zachować. Nie, urzędy skarbowe rozkładają zakłady, nie ma najmniejszego sensu.

- Ja mam wszystko w leasingi i na kredyt.
- Zgadzam się, bo w każdym momencie może pan w zależności jeszcze, jaką umowę pan podpisał, albo nie jest pana.
- No nie jest moje. Bo nie dostałem od ojca tego, bo tak to by było, że przepiłem czytam straciłem ojcowiznę. Po prostu, żeby istnieć się rozwijać, i stworzyć 20 miejsc pracy to ktoś mi tam pomógł w 97 roku. Doszedłem do wniosku, że ze swojego życia nie jestem w stanie zarobić tego i teraz jest to nieustanny rozwój w oparciu o nie swoje pieniądze, bo nie jesteśmy w stanie jeszcze dotrzeć, jestem na podatku liniowym to cokolwiek zostaje, ale były takie lata, które były gorsze to jak policzyłem ile zarobiłem to mi wyszło, że zarobiłem mniej niż najlepiej zarabiający mój pracownik po roku. Po całym roku, p zysku, po podatkach, po podzieleniu ileś set godzin miesięcznej pracy mojej i żony to wyszło mniej niż najlepszy drukarz, który u nas zarabia. Ja nie mówię, że co roku, bo tak byłoby już bez sensu.
- Ale bywa czasami tak, bywają takie lata, że jest po prostu ciężko i należy się zastanowić, dlaczego. Co się stało? My nie mieliśmy akurat takich lat jak u pana, ale tez były skromne. To jak w życiu, ale rzeczywiście to jest rynek.

Polska, a UE pani Mario?

- To znaczy?

Chodzi o różnice w prowadzeniu działalności.

- Myślę, że po prostu jest krzywdzące. Tak bym powiedziała w ten sposób. Nie traktujące wszystkich tak samo wobec tych samych przepisów.
- Ale ma się to zmienić.
- Z tego, co się orientowałam to w momencie, kiedy Polak chciałby otworzyć działalność w innym kraju to musi się dostosować do procedur, które tam obowiązują. Natomiast u nas dochodzą jakieś absurdy, trzeba obliczać, gdzie tak naprawdę nie służy to niczemu, ponieważ po latach można zawsze zamknąć działalność.
- Te strefy, czy te. Preferują tych, co mają duże pieniądze i inwestują.
- Dokładnie.
- Zakłady mięsne tam nie płaca podatku, więc jeśli zakłady mięsne są obok strefy, które płacą podatek to z góry są skazane.
- Ale to jest województwami.
- Ale są te strefy, które już Unia nawet zaprotestowała, że u nas istnieją, ekonomiczne.
- To przymusić te zakłady do tych interesów.
- Jeżeli przepisy są tak nieczytelne, które można znaleźć tysiące furtek to powodują, że uczymy się kombinować jeszcze bardziej niż kiedykolwiek. Myślę ze przepisy podatkowe tam są takie, że nam się opłaca, ponieważ to nie jest wysoka ta ulga w podatku. Na, tyle, że każdy zaprzepaści tyle. Jednym z przepisów np. albo jak pamiętam jest, że jak ktoś otwiera działalność to przez 3 miesiące może zrobić to na próbę. I faktem jest, że wtedy żaden urząd go nie ścignie. Kiedy się nie uda to ma szanse zrezygnować, natomiast u nas od razu są przepisy. Oczywiście w tej chwili najbardziej dotyczące obniżonych składek. Tysiące przepisów wycofali. Jeśli się kupuje samochód na działalność, po czym się okazuje, że nie można sobie nawet składki, bo trzeba mieć ciężarowy do prowadzenia działalności. W każdym z nich potrzebny jest ciężarowy. Moja dziedzina nie wymaga samochodu. Po prostu przepisy są nieczytelne i kuszą nas kombinowaniem.
- Zmuszają.

A konkurujecie z firmami UE? To już wiem, że pan Mirek.

- Konkurujemy i produkujemy. Ja nie chcąco, przepraszam bardzo. Tak się złożyło, że ten największy mój klient mnie polecił swojemu konkurentowi, ale z tej samej grupy. Jakiejś kapitałowej, także do Polski przyjeżdżają zakłady, a grupa robi 17 mld dolarów obrotu. Nie ma takich zakładów, które by t robiły. I konkurujemy, ale i kontemplujemy z nimi. To się stało wszystko otwarcie jednym wielkim organizmem. Byłem ostatnio w Danii na spotkaniu z takim Duńczykiem, co produkuje opakowania ulotek, gdzie to wszystko się wydaje, że to jest na tym opakowaniu nadrukowane. Nieprawda, etykieta jest wtopiona w opakowanie. Z tego samego tworzywa zrobiono. W Polsce akurat są jeden, czy dwa zakłady, którym bym się poradził. Pojechałem nawiązać kontakt, żeby to sprzedawać w Polsce jako pośrednik, ale temu Duńczykowi się spodobało to, co ja robię i chce to sprzedawać.
- To tylko się cieszyć.
- Tam jest robocza godzina w naszych 12 zł w Skandynawii, w tych państwach są bardzo pobory i wszystko i tu każdy sobie z tego korzysta. My się staramy tutaj wykorzystać jakieś nasze kontakty czy możliwości ściągania stąd czy stamtąd towaru, ale oni są jeszcze bystrzejsi niż my.
- Ja myślę, że jest bardzo dużo firm, które chcą nam pomóc, wszelkie doradztwa gospodarcze i takie inne rzeczy. Ja też to samemu doświadczyłem. Praktycznie sami nie umieją tego robić a biorą za to pieniądze. Mówię głównie o tych dotacjach unijnych. Że ja nie wiem ile w tej chwili tutaj jest w tym województwie naszym Wielkopolskim, można dostać tylko tyle dotacji województwach mniej rozwiniętych można dostać więcej i to być może tak powinno być, tam gdzie niższy rozwój itd., ale ja powiem tak, ja bym to wszystko na stawiał. Przepisy akurat w tym względzie są złe, bo przepisy są unijne i my praktycznie nie mamy nic

nowego. Mamy tłumaczenie, bo my nie umiemy ich czytać i ja powiem taki przykład, najgorsze to jest to jak się korzysta z firmy doradczej, który bierze duże pieniądze za złożenie wniosku np. do ministerstwa szkolnictwa wyższego np., my zajmujemy się badaniami, i później taki urzędnik tego ministerstwa kompletnie nie wie, o co chodzi. Bo dla niego to jest po prostu technologia nieczytelna. Dla niego technologia jest po prostu niezrozumiała. Dla niego w ogóle przepisy są nie. Jeżeli odpowiedź przychodzi z rzędu stołecznego miasta Warszawy, że cmentarz Bródno również odpady cmentarne, że po prostu zabytek, który jest i ma 150 tys. zł to tez jest poufna informacja, za eksploatacje np. cmentarza płacimy, a my proponujemy mu w ciągu 3 miesięcy zwrot kosztów poniesionych tytułem na nałożonej inwestycji i oni nie mogą z tego skorzystać, bo odpowiedź z miasta stołecznego jest, że w przypadku, jeśli zastosujecie w tym urządzeniu termiczne przekształcanie odpadów, czyli ta ciśnieniową, co jest nasz patent konsorcjum stosujemy i preferujemy to wówczas damy wam zgodę na spalanie śmieci na cmentarzu w Bródnie. To jak można w ten sposób, ten urzędnik nie zna się na tej technologii a jemu każą to oceniać. Czyli ja myślę, że my nie będziemy mogli tak dużo pieniędzy jak my nie będziemy korzystać z takich firm, które nam naprawdę robią to dobrze.

- My musimy poczekać.
- Nie, bo jeśli Polska otrzymuje pieniądze i one przepadają.
- Ale my cały czas realizujemy te pieniądze.
- Procedury są nieczytelne.
- Nieczytelne są.
- Nawet te pieniądze wróciły do Brukseli, to jest najgorsze.
- Tak, zupełnie się zgadzam, ale jesteśmy w tej chwili w stanie tylko się wściekać, bo jesteśmy niekompetentni. Sami nie umiemy.
- Pani wszystkiego nie musi wiedzieć.
- Ja wiem.
- Od tego ma pani innych.
- Ja się zupełnie z panem zgadzam, ale to jest właśnie na tej zasadzie, że gdybym ja chciała teraz wystąpić to ze względu na to, że jesteśmy, bo jesteśmy bezsilni, co robimy, tak jak sprawdza np., przygotowuję się do wszystkich terminów, przepisów, ja nie mówię, że je wszystkie znam, ale przygotowujemy się do przepisów podatkowych, tak, że jeśli bym miała ochotę na dotację to my to przeanalizujemy. To jest nasz czas, ale ja nie pozwolę sobie na stratę, bo to jest kolejny rok. Ja zdaje sobie sprawę i mnie to wścieka, ale jesteśmy bezsilni.
- To bierze pani kancelarie prawną, nie będę wymieniał, jaką i jak jest grupą doradczą, gospodarczą i po prostu przygotowują za panią wniosek, pani przygotowuje taki pliki materiałów i te materiały trafią do odpowiednich ministerstw, co dają środki unijne czy tak dalej. I pani płaci z 2.5 do 10 tys. zł, a później pani płaci za przyznane środki kupę pieniędzy 3,2% , to jest bardzo dużo pieniędzy. Myśmy wnioskowali o 2 mln zł i nie otrzymaliśmy, dlatego że nasz wniosek został przez urzędnika ministerstwa po prostu zgubiony. Urzędnika prawie zlikwidowali, ale my jesteśmy do tyłu. To jest bardzo istotna rzecz, bo dla nas te pieniądze dopiero przyjdą jak my sprzedamy te urządzenia. Nikt nam na te badania nie daje pieniędzy. Kiedyś to było tak, że była Politechnika i dostawały, oczywiście my korzystamy z badań, które były po prostu kiedyś opłacane przez państwa, ale to się dawno skończyło i teraz żeby dalej te badania kontynuować to naprawdę trzeba. Myśli takich inżynierów jak pan, czy tych młodych, którzy kończą uczelnię to trzeba wykorzystywać a nie zamykać przed nimi tam możliwość pracy w Polsce. Przecież mamy ile młodzieży takiej zdolnej, która gdzieś tam najlepsze laury zdobywa a u nas praktycznie traktuje się każdego studenta, że on nic nie umie, on musi jeszcze przejść staż i nikt go nie zatrudni u siebie. Bo on na razie po szkole nic nie umie. Ale trzeba dać mu szansę. A
- Ale wie pan, my, np. mamy dzieci, wszyscy mamy dzieci i jeżeli i np. my nie zatrudniamy, bo jest ograniczona w wypełnianiu, ale np. dajemy możliwość praktyk studentom. Przychodzą z Politechniki, nawiązujemy z nimi kontakty i oni za ta praktykę nie za duże pieniądze, drobne kwoty otrzymują.
- Ale się uczy.
- Ale on tak.
- Tak i to jest dobre, co pani robi.
- I np. my wzajemnie, bo nie oszukujmy się. Myśl techniczna, to, że my się dokształcamy, że analizujemy myśli, śledzimy prasę i jesteśmy ciągle w kontakcie, ale to jest klient nasz. Ale wie pan jak myśmy kończyli Politechniki 20, czy 30 lat temu to jednak trochę idziemy. Mówimy, to, że myśmy się rozwijali, bo byliśmy w ośrodkach wychowawczo rozwojowych to nam pomogło, ale cały czas przyjmując tego studenta my jeszcze wymieniamy, my mamy dzieci, cały jest ten kontakt. I przyjmując takiego studenta dajemy, chociaż odrobinę szans, ale rynek jest taki, jaki jest. Moja firma nie może zatrudnić, bo co mamy zrobić, ile można zatrudnić.
- Schodzimy z tematu Polska Unia, powróćmy.

Panie Przemku a jak to jest w pana firmie?

- W mojej firmie kontakty z UE są praktycznie żadne. Mamy klientów tylko polskich, ale to jest taka branża, że raczej żadna firma z Zachodu tutaj tego, co my będziemy robić to nie wykonuje. Też nie ma jakiś takich dużych firm, które proponują takie usługi. Więc to wygląda troszkę inaczej.
- No, pan jest monopolistą po prostu.
- Nie o to chodzi. To, co my akurat tu robimy na razie to wchodzi, tak jak tutaj gdzie są te kanaliki, kabelki i te wszystkich projektów audiowizualnych, na razie Zachodnie firmy u nas nie robią tego, bo to jest tylko ta siła robocza.

- Chińczycy mogliby przyjechać.
- Także ja akurat nie spekuluje na temat różnic. Jeśli co do tych różnic między Polską a UE to podatki całą przejrzystość tego systemu to moja znajoma, która była księgową to zatrudniała koło 30 osób tu w Polsce to właśnie wyemigrowała z całą rodziną 4 miesiące temu gdzieś do Irlandii i też jej się udało, że pracuje w swoim zawodzie. Trochę jeszcze szkoli język. Natomiast w tej chwili może wspomnę o tym, co robi to jakieś relacje miesięczne, tego typu rzeczy, jak tu w Polsce to tu były Pity, Vaty itd. tak tam jest jedna kartka i to wszystko. Wystarczy się przyjrzeć i nie ma problemu, jakiś kruczków, czy można czy nie można. Także to jest dobrze, co do tego systemu. Tam to pomaga a w Polsce jest duży problem.

A pan Mirek wspomniał, że współpracuje z konkurencją w ramach prowadzenia działań, czy pozostałe osoby prowadzą tego typu inicjatywy?
- Współpracę tak, ale tylko i wyłącznie na terenie jednej pracy.

A jak wygląda taka współpraca?
- Współpraca firm z tej samej branży?

Tak.
- Ciekawa.
- Zależy, jaka firma i na jakiej zasadzie do tego podchodzi, czy na partnerskiej i jest w miarę czysta i przejrzysta to, jeśli nie jesteśmy w stanie takiej inwestycji zrobić sami to ile można zarobić, ile druga firma może zarobić i to wszystko. Najprostszy sposób.

Czyli takie działanie pod tytułem, my nie jesteśmy w stanie czegoś zrobić sami, zlecamy to wam. Obie strony są zadowolone.
- Tak. Tylko oczywiście też ważne jest żeby była zaufana firma, żeby w przyszłości klient też nie był oszukany. Czyli to jest na 4,5 sprawdzonych firmach, z którymi współpracujemy i tutaj tak jest.

A pozostałe osoby, rywalizacja czy kooperacja?
- U mnie jest ciągła rywalizacja niestety. Żeby każdy mógł się podzielić spokojnie, nie da się. Są różne podchody. To, co ja ostatnio słyszałam w mojej branży o podchodach to mi szczena opadła. Tak mnie zdziwiło i zaskoczyło, że mówię tego bym nie wymyśliła. A teraz przez tą jedną firmę mamy po prostu kontrolę za kontrolą. Bo 2 firmy sobie coś wymyśliły.
- W mojej branży jest tak, że można ze swoimi takimi konkurentami, którzy robią to samo można kooperować. Ale w branży jest tak, że są też zakłady około branżowe, czyli jest tak, że są to takie zakłady handlowo-usługowe, które robią dla wszystkich drukarzy kroniki czy jakieś inne usługi. Albo są zakłady, które sprzedają odpowiednio surowce, które my używamy. I to też jest współpraca ważna albo konkurowanie albo przez odpowiednie ustawienie można w jakiś sposób powodować, żeby obniżyć u dostawcy ceny czy konkurował inaczej, żeby można było na temat w każdej branży, która zawsze jest trochę hermetyczna. Czy to są środki, czy transportowcy czy piekarze czy fryzjerzy to zawsze jest jakaś hermetyzacja tej branży. I są różne firmy, są, z którymi się konkuruje bezpośrednio, ale są firmy, z którymi się kooperuje a one z innymi mogą konkurować.
- Nie no, jest zawsze tak, że konkurencja musi wyjść do klienta, ale jak konkurent odstawia mi numer, gdzie później rzutuje to na wszystkich to chyba już nie.
- Konkurencja jest podstawowym nośnikiem postępu. Gdyby nie konkurencja nie byłoby na świecie tak dużego postępu jak jest.
- Ale jak mi podsunął nogę czy tam rękę, obojętnie i tak, żeby później urzędnicy trzepali o jednym, drugim, piątym wózku sklep, bo chcą coś znaleźć, bo coś tam słyszeli a nie do końca.
- Ale tak było zawsze.
- Ale jeżeli NFZ szuka pieniędzy i to na koniec roku to wszystkim przyjedzie do Poznania.
- I znajdzie?
- Oczywiście, że znajdę. Ostatnio wydaliśmy.
- Czyli, że dobrze.
- Ale nie zgodne z prawem. NFZ jest jak panu coś dolega, ma pan takie zlecenie odpowiednie i to musi potwierdzić i to NFZ zrobi. Najśmieszniejsze jest to, że jeżeli np. osoba przychodzi mi z potwierdzonym zleceniem ja nie wiem jak sprawdzić czy osoba już zmarła czy nie, a oni zarządzają mi, że ja dam sprzęt obojętnie, jaki odpłatnie, bo ja jestem winna.
- Ale nieboszczyk nie potrzebuje.
- No, więc właśnie, ale najśmieszniejsze jest teraz to, że jeden, dwa z takich elementów oni potwierdzili po zgonie danej osoby. I oni tłumaczą się, że nie są w stanie.
- Niech nieboszczkę wezwą na komisje. Było, że wzywali, powiadamiali, a potem przepraszali, że kobieta, która zeszła pól roku wcześniej została wezwana, co było bardzo przykre dla rodziny. Dostała nastawkę na komisję.
- Ja mam lepszy polew, ta pana firma wykiwała mojego teścia. Rachunki przychodziły 20 lat na jego adres. Na św. Pamięci. Ale tutaj wracając jeszcze do tego, co pan się pytał myślę, że nadal dużo surowców jest sprowadzanych z importu i ta konkurencja naprawdę jest i dobrze ze ona jest, bo te sprowadzane surowce też wpływają na te ceny tych, którzy stanowią dla nas konkurencję i są naszymi partnerami. W tym sensie tak tutaj pan mówi, że wykonują wiele tam czynności do maszyn itd., ja powiem tyle, że ja bardzo dobrze znam

branżę gumową, bo mam koło 300 firm, które wykonują u nas kleje na metal i tworzywa itd. Konkurencji nie ma, a dlaczego nie ma. Bo firma niemiecka wykupiła w tej chwili drugą firmę polską, która sprzedawała w Polsce i nie ma konkurencji. Jest jedna cena, ceny poszły w górę. Z jednej, z drugiej strony w górę o parę zł i nie ma konkurencji. I będą powstawać prawdopodobnie monopoliści i ja jestem przeciwko monopolom.

- To już tak jest, bo Bajersdorf była jedyną firmą, która produkowała tanią pastę do zębów i w momencie, kiedy kupił to Bajersdorf sprzedał, zostały tylko technologie dla ciała i nie ma żadnego polskiego odpowiednika i ma pan w Polsce za 3 czy 7 zł i nie ma za 80 groszy. I w ten sposób się zyskuje, tylko trzeba mieć dużo.
- Pan nie znajdzie, bo ten pomysł sprzedali i mamy teraz to c chcemy.
- A jak jest w Rosji. Jest dobry sposób na współpracę z konkurencją.
- Zależy od człowieka, czy jest otwartym, dobrym człowiekiem, chcącym współpracować, a jak ktoś jest zły, zachłanny to będzie bardzo trudno z nim współpracować czy łatwiej się dogadać, odpowiednie stosunki nawiązać. Łatwiej się porozumieć grzecznie, jeden i drugi ma swoją grupę klientów i sprzedaje. Inaczej się robiło 20 lat temu a inaczej mając doświadczenie w branży, na rynku znając ten cały świat. Tu nie ma sytuacji żadnych, że tu są sprzedawcze, ale zupełnie inaczej jak jest przepływ na rynku i tak samo widzę po firmach, które powstały, bo życie nie znosi próżni i cały czas powstają firmy i inaczej się zachowują na początku i się tam później ułożą albo, jeśli ktoś ma pewien charakter czy sposób działania to zawsze są z nimi problemy, zawsze mają takie postępowanie.
- No tak, ale może pan mówić, nie miał pan konkurencji, bo są z tych, którzy mają swoją technologie, jest pan Mirek, który w ogóle.
- To nie musi mieć.

Proszę, żeby każdy z was wziął po kartce. Proszę, żebyście wyobrazili sobie zwierze, które będzie symbolizować innowacyjną firmę.

- Moje zwierze ma ogon, 4 nogi, a reszta to nieważne.

Zacznijmy od pani Małgosi.

- Mam wielbłąda, bo początek jest zawsze ciężko i dźwiganie, ale doszliśmy do sukcesu i mamy tą sakiewkę naszych działań. Tak mamy.

A jakie ma cechy wielbłąd, które ma innowacyjność?

- Idzie do przodu, jest wytrzymały, silny.

Dziękuję, pan Krzysztof.

- W zasadzie to wszystko powiedziałem, ja zrobiłem kawał tutaj jakiegoś czegoś z ogonem a to, dlatego, że pod tym ogonem umieściłem Warszawę. Wyrzuciłem ją poza to zwierzę, w samym centrum ulokowałem Katowice, które najbardziej współpracuje i powinno być Kraków a te miasta, które Poznań bliżej morza, Kielce i Szczecin znowu, ale to jest taka abstrakcja. To by można było na różne sposoby opisywać.
- Czyli Polska jest innowacyjna.
- Tak.

Pani Kasiu?

- Ja mam lwa. Lew odważny, lubi ryzyko, szybkość, które daję ta jasność, w lot wszystko łapie jak wszystko robię, to piękne zwierze wie jak się dobrze zachować, żeby dobrze wszystko go poznali.

Czyli połączenie wszystkich dobrych cech w biznesie. Pani Mariola.

- Ja mam lew, kobieta, mężczyzna to też troszeczkę inaczej, ale zostaniemy, że to jako jedno. Natomiast, kiedy się przyglądałam jakiejś firmie to zauważyłam, że lew ma przewagę, nie zaatakuje dopóki nie zostanie sprowokowany, bo wtedy szuka sposobu na przeżycie. Siła, szybkość i spokój. Natomiast, jeżeli jeszcze powiedzmy społeczeństwa, które, chodzi o to zwierzę również wykazuje się opiekuńczością, myślę, że to takie zwierzę, które kojarzy mi się bardzo z tym.

Dziękuję, panie Mirku.

- Ja myślę, że innowacyjność kojarzy mi się z pomysłem, dlatego skojarzyło mi się z takim spokojem osoby, takim, innowacyjność to trzeba długo myśleć a później w miarę szybko działać. To myślenie to przede wszystkim jest to z rozwojem innowacyjności jest to pomysł. Różne inne czynniki mogą być mogą nie być, ale przede wszystkim dobrze wymyślane, ułożone, żeby później sobie.

Panie Przemku, jakie zwierzę miał pan na myśli?

- Jedynie, co mi przychodzi do głowy to pies i konkretnie owczarek niemiecki. To skojarzenie z porządkiem, łatwością, kto szybszy, ze spokojem i tyle.

A powiedzcie mi, czym jest innowacyjność w firmie?

- Zależy, czym jest ta innowacyjność wprowadzana. Może być chlebem powszednim a może być jakąś rzeczą jak jakiegoś święta. Można firmę w ogóle prowadzić w sposób innowacyjny, czyli nakierować na rozwój, czyli cały czas jest to robione w sposób innowacyjny czy postępowy. Nieraz to może nie widzę po sobie tylko po moich klientach. A że jako obsługuję różne branże, i tym, co wycieraczki gumowe, i co chleb piecze i opryski

robi to widać po firmach od razu na pierwsze wejście, jaka jest firma. Jeśli ona jest postępowa, innowacyjna czy jest zachowawcza i tam na rynku myśli tylko, żeby przetrwać.
- Innowacyjność to odwaga w prowadzeniu firmy.

Czyli modyfikacja, ciągła zmiana.
- Szukanie jakiś nowych rozwiązań. Zawsze są lepsze, bo później się je wymyśliło. To jest jak walka z wiatrakami, że za 10 lat jak człowiek patrzy na to, co robił 5 lat temu to ciężko to, ale jeszcze 5 lat temu było jeszcze gorzej.
- Jeśli czegoś nie wprowadzimy w życie to się nie przekonamy czy to jest dobre czy złe. Jeśli szybciej podejmujemy decyzje to szybciej można coś zmienić. Szybciej możemy to zmienić na inną.
- Wy od nowych pomysłów, patentów także można to, innowacyjność krótko w tym jeszcze mnóstwo jest słów, to, co dobre to też jest innowacyjne. To, co szybkie, co można łatwość wprowadzenia.

Powiedzcie mi jak już poruszyliśmy temat patentów to, co jest taka miarą prewencyjności firmy?
- Jeśli chodzi o patenty to taki najbardziej prosty, mierzalny, natomiast inna rzecz.

Miara innowacyjności firmy.
- Jak firma jest przystosowana np. w sposób elektroniczny do świata. Jakie urządzenia najnowocześniejsze. Firmy, które spełniają wymogi bezpieczeństwa.
- Unijne.
- Które są na najwyższym poziomie światowym. Świat jest globalną wioską, gdzie Anglik robi na takich samych maszynach jak my czy jeździmy takimi samochodami samymi.

A jeszcze inne rzeczy?
- Przede wszystkim wdrażanie tych pomysłów, patentów, które są. A nie powstają patenty i są tylko po to żeby były tylko wpisane w urzędzie patentowym i płacić pieniądze to lepiej tego. Jeśli nie można czegoś prowadzić, działalność tak, to jest tajemnicy największa, jaka może być naszego konsorcjum, ale proszę sobie wyobrazić kawał koła i np. stary samochód, który robi dwutakt, twoje, moje i wraca to my mamy np. pomysł na silnik, który obraca się w, koło, czyli twoje, twoje, bez straty. Wdrożyć to tak samo jak silnik grawitacyjny, który jest niczym nowym, to jest coś, co od wieków było i nikt tego nie wdrożył. To jest po prostu nie możliwe, co jest często proste i dlatego nie wdrożone.

Wdrożenia. Prostota.
- Oczywiście jak najbardziej proste. Jeśli kij mógłby napędzać samochód to niech będzie kij.

A czy sprzedaż jest miarą innowacyjności?
- Też.

A kultura organizacji? Jakby trzeba było wybrać, który z tych wskaźników jest najbardziej miarodajny?
- Wzrost obrotów, bo to dąży się, że sprzedajemy.
- To handlowcy.
- To jest kwesta branży przede wszystkim.

A pozostałe osoby?
- Działanie.
- Nowoczesność.

Rozumiem, że kultura sprzedaży to nie jest cecha.
- Ja bym powiedział, że nie.
- Ale to każdy z nich jest.

Ale, który z nich jest najważniejszy?
- Każdy w zależności od firmy.
- Dla mnie będą wdrożenia, dla pani może być coś innego.
- To, że sprzedaż to można wdrożyć np. nową a pan musi mi to wymyślić.
- Ale to jest o tyle dobrze ze ja nie wszystko musze wymyślać, bo do tego są młodzi ludzie, a później to trzeba przelać na papier, na deskę.
- To jest tak, że najważniejsza rzeczą w firmie jest klient, a klient zwiększa sprzedaż.
- Oczywiście.
- Ale niekoniecznie trzeba być innowacyjnym, żeby ta sprzedaż była.
- Wszystko zależy podbranży, od.
- Typu Orlen, nigdzie indziej nie kupi.

Czyli zadowolony klient jest miarą innowacyjności.
- Tak. Powracający klient.

- Innowacyjność firmy to raczej jest rozwój.
- Sprzedaże. Każda z nich jest ważna.

A co znaczy innowacyjna sprzedaż?
- Sprzedaż nie jest powiązana tylko i wyłącznie z obiegiem, bo sprzedaż to odbywa się też drogą internetową, kurierską itd., także to jest jak najszybsze dotarcie do klientów.

Czyli działanie, sposoby.
- Z wykorzystaniem wszelkich nośników, jakie w tej chwili albo, jakie się pojawiają, bo jakiś czas temu się można było w taki sposób realizować czy taki, a dzisiaj można. Czyli możliwości.

Czyli szukanie nowych możliwości dotarcia do klienta?
- Tak.
- Zaistnienia na rynku.
- Za wszelką cenę. Nawet nieprawdę głoszą żeby tylko, kupuje pan proszek do prania.
- Nieprawda to reklama.
- Niekoniecznie musi pani mówić prawdę.
- Każda reklama odnosi się do danej branży, bo są branże, które żadna reklama nic nie pomoże.

W jaki sposób można sprzedawać innowacyjnie wasze produkty? Padło, że Internet może do tego służyć, co jeszcze?
- Broń Boże.
- Nie, dlaczego, bo to jest informacja o tej firmie.
- Może, jeśli chodzi o sprzęt to, jeśli to jest coś innego to to się sprawdza.
- Produkcja, usługi, handel, na pewno to w Internecie, bo szukamy.
- Trzeba innowacyjnie działać, wymyślać, forma sprzedaży jest pewna. Jest trudno innowacyjnie tego skosztować, ale biorąc po \d uwagę, że jak się innowacyjnie działa i jest wzrost kultury w firmie to sprzedaż była by lepiej.
- Sprzedaż do zyskowności tego przedsięwzięcia. Jeśli jest to coś nowego to trzeba dotknąć, to złamać, popsuć.
- Zareklamować.
- Przekonać czy to jest złe.
- Gdzieś w branżowych pismach, też jakoś.
- To bardziej przemawia na wybrane osoby, jakaś nowość, która w firmach jest spróbowaniem tego, dotknięciem.
- Też mogę zaproponować klientowi proszę wziąć użyć na próbę, jak będzie działał. Jeśli będzie zadowolony to proszę bardzo się zdecyduje. Ewentualnie posyłam, nie wiem, ja mam inną zasadę. Mam grono klientów, już stałych.
- Ale przy stałym produkcie.
- Tak.
- To jest na pewno ciekawa branża, ale jest o trudna branża, nie można codziennie zmieniać.

Czym, jest zarządzanie innowacyjne?
- Trzeba na bieżąco zdobywać wiedzę. Przede wszystkim nowa wiedza.
- Może, że jest nowa dla nas nie dla rynku.
- Czyli jest nowa wiedza, nowe urządzenia trzeba wprowadzać, czy nowe techniki pracy.
- Szkolenia pracowników muszą być, żeby można coś tam innowacyjnego produkować. Z czasem ta innowacja staje się produktem popularnym czy zwykłym, ale musi być. A szczególnie jak się goni świat.

Czy wasze firmy są zarządzane innowacyjnie?
- Nie.
- Najczęściej chyba nie. Tutaj zarządzanie innowacyjne ma bardzo duże znaczenie w bardzo dużych firmach, żeby była rozbudowywana. To jest związane z dążeniami, wszelkie tam przepisy. W mniejszych firmach można coś z tych rzeczy wprowadzić, ale to rzeczywiście tak, że to siedzi i mu pokazuje program gdzieś tam.
- Żeby istnieć w innowacji i zarządzać to niestety musi cala załoga to zrobić. To nie może zrobić jeden na opór pozostałej części.
- Kasa musi być.
- Wszystko.
- To jest droga sprawa.

A wracając do tego, co pan Przemek powiedział, że firmy wydają mnóstwo pieniędzy na różnego rodzaju wdrożenia nowych technologii, które mają pomóc być bardziej plastycznym, ale to się nie sprawdza często. Czemu tak jest?
- Jak jest zły wybór.

- Cały problem tez jest z uruchomieniem tego całego procesu, jak coś jest nowe to to najczęściej robi, że to ta firma może źle to zrobiła. A to będzie wprowadzane do kontaktów z tą firmą, co ma to wprowadzać.
- My nasze innowacje szybko korygujemy. Jak wiemy, że coś idzie nie tak to mały interes łatwiej skorygować a w dużej firmie są duże pieniądze. Trzeba się przewrócić, żeby się okazało, że się nie udało, a później, że to był zły pomysł.
- Nie. to chodzi o nasze programy gdzie musimy wiele zakupić. Miesiąc nie sprawdza się, to ta firma, co robi to jest biedna. Naprawdę. Jedna nam tak zrobiła, że normalnie nie rozmawia z nami do dzisiaj. Ale całkowicie nam to, o czym mówimy i oni np. wiedzą, jaką mamy firmę. To jakby ktoś był z kosmosu.

Pan mówił wcześniej, że pracownik jest odpowiedzialny za innowacyjność?
- Jeśli chodzi o ten program to przy okazji trzeba jeszcze wdrożyć pracownika w korzystaniu z tych nowych programów. Nie wszyscy podejmują ryzyko, niektórym się nie chce i to jest takie rozróżnienie człowieka.
- Trzeba motywować.
- Ale od tego jest.

Jaka jest rola pracownika w innowacyjności?
- Jeżeli ja się od razu stykam z kandydatem. Po prostu wysłuchiwanie takiej rozmowy. To jest tak, że nieraz mojemu szefowi się wydaje, ze coś będzie idealnie. Natomiast, jeśli ja mu mówię, ostatnio była taka rozmowa, że można to jeszcze zrobić, on popatrzył, na pewno nie. Ja mówię szefie od roku to słyszę. Ale przyszedł akurat dyrektor, podjął ze mną temat. Mówię tak zgadza się, przyszła księgowa, mamy na to pieniądze.

Czyli przekonywanie?
- Tak, dokładnie i jak przekonaliśmy go. Szef to nie znaczy, że to jest właściciel, natomiast rola dyrektora jest ważniejsza.
- Cały czas kolektyw. Bo jeśli szef się da przekonać młodemu inżynierowi to jest bardzo dobrze i odwrotnie. Jak się nie ma tego przekonania to nic nie zrobią.
- Dużo zależy od właściciela. Zależy, jaka jest organizacja, wiele zależy od człowieka, jeśli jest mało postępowy to wiele razy ukrywa swoje braki, wiele razy ten młody inżynier ma rację, a ten szef jest słabym fachowcem i jest nieustępliwy.
- Brak kompetencji.
- I wtedy się nie godzą na żadne innowacje.
- Strach, ale to działa na swoją niekorzyść, bo to jest jego forma, a każdy, jeżeli jest firma stworzona przez ludzi otwartych, chętnych do współpracy to wtedy nie ma tego strachu jest otwartość. Nawet, jeżeli czegoś nie wie, dobrze to tutaj się doszkolimy czy jeszcze coś.

A czy możliwa jest taka firma, w której wszyscy będą tworzyć innowację?
- To zależy od ludzi.
- Niema takiej, bo pieniądze są właściciela a nie pracownika.
- Wszystko zależy od firmy.
- To jest podstawa. Firma to ludzie, to jest właściciel, czy zarząd.
- Kultura.
- Pracownicy następnie, wspólne działanie, podejmowanie decyzji i wspólne ich realizowanie. Na następnym miejscu są samochody, maszyny i komputery, bo mam kumpli, którzy mieli jakieś problemy ze swoimi firmami, albo sam kiedyś miałem, wiem, co to wystarczy jeden człowiek w firmie, może cały projekt popsuć, całą innowacyjność i popsuć wszystko.
- Na pewno dobór personelu jest bardzo istotny i jeżeli jest zgoda w zespole, w firmie, zgoda każdy wie. Ja mogę tylko powiedzieć, my nie jesteśmy bardzo duża firma, ale przez długie lata jak jesteśmy a rynku nie było żadnych hałasów, kłótni, ludzie są otwarci, myślimy jednym torem. Siadamy, dyskutujemy, tak wziąć. Jeden musi być tylko do negocjacji z klientem. Jeżeli nie zgadzamy się to musimy uzasadnić, dlaczego, a ponieważ wszyscy mamy tą samą techniczną, każdemu zależy na tym, żeby firma się rozwijała i wtedy nikt nie będzie blokował. Jeśli jest dużo pracy np. np. zostajemy dłużej, bo każdego interes. Na tej zasadzie.
- To jest w myśl przedsiębiorczości.
- Tak.

W jaki sposób można zachęcić do tego pracowników żeby pomagali w innowacyjność firmy?
- Jeśli pracownicy muszą żyć tym, co robią w firmie, to jest podstawa.
- Tak. Jak się nie utożsami, jak przychodzi tylko na przetrwanie i zarobienie pieniędzy to przepraszam bardzo to już nie będzie dobry pracownik.
- Może pensją.
- Trzeba mu opowiadać dużo, co się chce zmienić.
- To jest pasjonat trochę.
- Zawsze, co 3, czy 5 głów się pomyśli to nie jedna.
- Ten, który siedzi przy tej maszynie, tak jaku pana on wie, że jeżeli idzie ten tłuszcz, czy ten kolor daje przy pracy tak jak klient oczekuje, ale takie w poligrafii to ten, który siedzi może narzucić. I na zasadzie właśnie, a

dlaczego tak. Jak nie ma dyskusji, przychodzi szef czy ludzie nie rozmawiają ze sobą to nie ma o czym rozmawiać bo firma każdy sobie rzepkę skrobie.

- Ja obsługuje taki duży koncern w Poznaniu, który samochody robi. Ale tam pracownicy są takiej roboty i taka jest ich rola. I kiedyś mnie kolega skontaktował z firmą, która produkuje gumy do żucia i się okazuje, że tamta firma, ja rozmawiałem z tym moim młodszym kolegom i okazuje, że taka duża firma za patenty dostaje, za wnioski. To jest przykład, że tu firma potrzebowała robota, na platformę załadować, zdjąć, zakręciłem 4 śrubki i koniec. Nie znam struktury może źle mówię, ale generalnie jako człowiek mający z nimi kontakt patrzę, to firma gdzie pracownicy mają ściśle określone zadania, może na innym poziomie zarządzania są do tego powołani czy do współpracy. Ale nawet zwykłym operatorem, ale duże pieniądze dostał, bo tam kiedyś pół kilo taśmy, że tak kiedyś brakowało, a on wymyślił, że 3 metry rzucają tylko. I to jest innowacyjność.
- Ale może zrobił to też ze względu na pieniądze. Jest coś takiego.
- Tak, ale to jest innowacyjne.
- Jeżeli przyjdzie do pana pracownik i powie szefie a może byśmy zrobili tak, bo ja uważam, ze, jeżeli wykorzystamy to czy tamto zaoszczędzimy pieniądze, a co pan o tym myśli. Jeśli szef powie nie zawracaj mi głowy to nie ma żadnej innowacyjności, bo nie ma współpracy, tego kontaktu.
- Akurat mój szef taki nie jest. Tylko ja musiałam konkretnie, bo to idzie o kwotę pieniędzy. Musiałam mu przedstawić taki biznes plan, co może zarobić, stracić i jaki jest rynek. Ja to prześledziłam przez rok i on się zgodził na to.
- To wszystko zależy od, przede wszystkim jest szef w firmie, co wszystko decyduje, widzi, jakiego pracownika zatrudnia. Czasami przy pierwszej rozmowie może wszystko wyłapać, ale jest czas na to.
- On traktuje maszynę jako komputer do pisania.

Co było impulsem do wprowadzenia innowacji w waszych firmach?

- Utrzymanie się na rynku.
- Wyprzedzenie konkurencji.
- Ale przynajmniej tak, na tym poziomie.

Na utrzymaniu rynku, na dorównaniu konkurencji, co jeszcze?

- Dla mnie jest to poszerzenie usług.
- Nowy rynek.
- Dokładnie. De facto kasa, kasa. Nie ma, co biadolić, przepraszam za określenie. Wszystko, co innowacyjne, mamy to gdzieś tam w oddali. Jak są po prostu pieniądze, większe, mniejsze, czasem się utopi jakieś, czasem jest bardzo duży zysk.

A czy były jakieś problemy w wdrażaniu innowacji firmie?

- Tak.
- To zależy.
- Problemów jest mnóstwo. Gorzej jak ludzie tego nie rozumieją.
- Albo nie chcą tego zrozumieć.
- Ja przytoczyłem ten przykład, kiedy urzędnik nie rozumie pisma, które do niego stosuje. Co może być, niezrozumienie.
- U nas przez rok, bo jesteśmy podzieleni, my mamy siedzibę, ona ma jakieś dodatki, coś w tym stylu i u nich innowacją jest, że jest po prostu więcej osób, które by wyłożyły tą sprawę. Ale się przystosowali ludzie, było szkolenie, na czym to polega, natomiast u mnie jest prościej, bo ja mam do każdego podejście jak to powiedzieć. Jak jest 50 osób to niektórzy od razu wychodzą za linie, którzy nie chcieli, którzy stwierdzili, a po co mi to.
- Przepisy.
- Dla mnie to np. w mojej firmie to potrzebna czasu na wdrożenie, bo to są badania, wykorzystanie jak się sprawdzi dany program.
- Sam może to jest pierwsze, nowe. Testowe. To jest bariera największa.
- Niekiedy tak jest, że jak wzrosła produkcja to niektóry pracownik odbiera to jak dziewiętnastowieczny pracownik, który niszczył maszyny, wtedy będzie miał pracę. Bo np. to jeszcze za duży postęp.
- Jak się kupuje maszyny to już jest strach tak jak pan mówił, w pana firmie, jak ja przyłożę pieczątkę tak ręką, a teraz pan przyjdzie maszyna to tutaj jest strach, natomiast to ludzie decydują, właściciele.
- Organizacja pracy.

W jaki sposób organizacja pracy może hamować innowacyjność?

- No można. Wystarczy, że niż będzie nieinnowacyjny.
- To wszystko zależy.
- U nas techniki zarządzania są stosunkowo proste, ale jak się firma rozwija to już ten właściciel nie jest wstanie być szefem produkcji i wszystkiego. Przychodzą ludzie i wystarczy, że jeden człowiek nie zrozumie tego do końca.
- Tak.
- Nie umieją czytać nawet rysunków. To też jest powód, dla którego nie czują nawet tej myśli tego konstruktora.

- Naprawdę, żeby było sprawne zdecydowanie się.
- To już nie jest fachowiec. Nie jest ściągnięty. A innowacyjność to takie ustalenie przerw śniadaniowych, całe zarządzenie.
- Od rozpoczęcia dnia do samego końca z podziałem na zadania, jakie każdemu przydziela. Tak jak jest struktura firmy, wiadomo, zarządza dyrektor, jemu podlegają kolejno, no musi być podział i od tego jest uzależnione dobra organizacja i pracownicy, ich dobór. To jest duży plus.
- I szkolenia.
- tym nie mówimy, bo to jest oczywiste, przynajmniej dla mnie. Zależy, jaka branża, ale każda techniczna musi być szkolenie.

Czy produkt, usługa, którą wy oferujecie jest innowacyjna?

- To wszystko musi być każdy produkt musi spełniać warunki, normy,. Jakie w danym momencie są wymagane na rynku i to może wyglądać tak samo. Jeden może być produkowany, że to zanieczyszczenia powstawiany, a drugi może tak samo wyglądać, takie same funkcje, a może to być wybrane w sposób innowacyjny. Bo np. przy mniejszym zużyciu energii, przy większym zużyciu maszyny. On będzie innowacyjny, ale produkuje takie same długopisy.
- Ale koszt wytworzenia już jest różny.
- Jedna forma będzie się lepiej rozwijała i ta firma będzie miała większą rentowność to a też będzie wpływało, że pracownik dostanie większe pokoje, paczki świąteczne, czy odpowiedni fundusz i że firma będzie miała pieniądze na rozwój.
- Ja przepraszam bardzo, ale ja musze do szpitala jechać.

Jasne. Jakbyście się mieli teraz zamienić w ekspertów i powiedzieć mi, jaka to będzie w przyszłość polskich przedsiębiorców za 5 lat?

- To zależy, co wymyślą.

Czyli zależy od mobbingu?

- Oczywiście.
- Nie, to taki gość mówił już w latach 90-tych, a ja w 87 kredyt na młodych małżeństw i wziąłem te sprawy w 86 roku, bo musiałem ten kredyt spłacać, żeby. Wydaje mi się, że to od nas zależy, nie od pieniędzy.
- Tak.
- Ja pomijam sytuację jakiegoś czarnego piątku czy w skali światowej. Ja po to rano wstaję i po to prowadzę innowacyjnie firmę i dalej będę ją rozwijał żeby był jeszcze lepszy efekt. A powiem szczerze, że jak w tej chwili jest, co do rozwoju gospodarczego w Polsce. Jak ktoś robi i pracuje w branży 20 lat czy ponad to widzi jak to wygląda.
- Miałam sprawozdanie.
- Na pewno będzie przyhamowanie za 3 lata jak koniunktura, ale jak się patrzy to się patrzy przez to, co nie zawsze moi pracownicy chcą zrozumieć. Tu się nie mówi o firmach usługowych, mówię o firmach produkcyjnych, czyli istnieje się przez to, co się wytworzy i sprzeda na rynku. My robimy tego coraz więcej, świat do nas przyjeżdża i to żeby się nie popsuło. To zależy od nas to będziemy się dalej rozwijać. A jeżeli część Polaków wyjedzie to tutaj przyjadą ze wschodu.

Powiedzcie, jakie firmy zdobędą przewagę konkurencji w ciągu najbliższego czasu?

- Górnictwo i przemysł ciężki zostały zniszczone. I nadal tu istniejemy.
- Telekomunikacja. Windykacja.
- Będą związane prawdopodobnie takie jak w Stanach Zjednoczonych 80% społeczeństwa pracuje w usługach a 20 tylko w produkcji już. I tak samo będzie u nas. U nas w tej chwili więcej społeczeństwa czynnego zawodowo pracuje w produkcji, a w usługach mamy za mało i będziemy przechodzić.
- Bo ludzie chcą korzystać z różnych dóbr. Niekoniecznie na końcu tylko gdzieś koło siebie, gdzie są ceny korzystne w zależności od różnych usług. Jeśli chodzi o bliskość nas to będzie w tym kierunku rozwój szedł.

To wyobraźcie sobie, że jesteście u podnóża góry i to symbolizuje drogę rozwoju waszej firmy. Gdzie się teraz znajdujecie?

- Ja tam wszedłbym 3 kratki do góry. O tutaj.

Panie Przemku?

- Ja to bym może jakieś spłaszczenie p drodze narysował, może w tym miejscu bym gdzieś był.

Jakoś tutaj?

- Bliżej może tego przegięcia.
- Ale w czasie swojej działalności ma pan załóżmy firmę 20 lat i przez 20 lat widział pan ten naprawdę dobry okres i co jest pan tak totalnie u tej góry?
- Nie miałby, po co wstawać jak bym był tu.
- Może jeszcze jest coś.
- Ale to kupiłem za 4 mln Euro kupiłem maszynę i muszę.

Gdzie jest pani firma?

- Nie jest najgorzej. Może w połowie.

Pani Kasiu?

- To jest tak, że tutaj na górę na tej zasadzie, na razie jestem tu i na przeskoczenie jeszcze jednej będzie dołek, niestety taka będzie prawda. I dopiero wtedy będę na szczycie, jeżeli dopiero dołek zaliczę i to tutaj za parę lat i to wszystko będzie daleko.
- My porównujemy, jaki był ubiegły rok, naturalnie nie mamy wpływu, bo klient decyduje o nas.

Pani firma gdzie jest?

- Nad ta kreską.
- Prawie przy szczycie.
- Tak.

Dobra to powiedzcie, gdzie będziecie za 5 lat?

- A ja tego nie wiem. Ja mówiłam już, będzie spadek, bo ja jestem świadoma tego. I teraz musze budować tak, żebym nie padła. Natomiast później jak będę mieć dołek to musze znowu się podnieść.

Panie Przemku?

- To tak w połowie.
- Przepraszam, teraz jest 2007 to za 5 lat będzie 2012 no to może załapię się jeszcze na ten wyżej.

Pani Mariolu?

- Na samej górze. Ale ten szczyt dla każdego znaczy coś innego.

Teraz ostatnie pytanie do państwa. Jakbyście coś szybko zmienili w swojej firmie, jakbyście byli bardziej innowacyjni żeby ta forma była bardziej nowoczesna to, co to by były za zmiany?

- Na pewno współpracowników i na pewno sporo starych maszyn.

Czyli te technologiczne.

- Tak. W tej dziedzinie, w której my jesteśmy w naszej produkcji, w automatyce. Tu tylko nie. Na dzień dzisiejszy ja nie mogłabym nic zmienić.

Panie Przemku?

- Ja też nie widzę jakiś działań żeby zmieniać. Raczej, żeby był wzrost, na bazie tego, co już jest.

Pani Kasiu?

- Teraz nie mam kasy, ale tak szybko to nie idzie tak zrobić. Musi to być jakiś okres, żeby to po prostu wprowadzić.

Pani Mariola?

- Może to, żeby mi się udało przez stosy urzędów i swoje, że tak powiem niezależne pomieszczenia, bo absurd urzędników mnie poraża. To jest jedyna rzecz, która mogłaby wszystko zmienić, ponieważ powoduje to, że jestem całkowicie niezależna. Natomiast, jeśli się korzysta z jakichkolwiek pomieszczeń zawsze pozostają inne zależności, gdzie zawsze ktoś może wywierać na mnie wpływ. Ale z drugiej strony to również są koszty z wprowadzeniem tych.

Dobrze, dziękuję za spotkanie.

ZESPÓŁ AUTORSKI	
dr Beata Mazurek-Kucharska – lider projektu	dr Piotr Kwiatkowski
dr Aleksandra Laskowska-Rutkowska	Karolina Flaht
dr Agnieszka Wojtczuk-Turek	Sławomir Wilski
dr Anna Macko	Jacek Kierepka
prof. Tadeusz Baczko	dr Jerzy Głuszyński