

ANALIZA AKTYWNOŚCI DOLNOŚLĄSKICH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Wyznaczenie głównych trendów, impulsy patentowe

Studia przypadków

Zespół w składzie:

Andrzej Kaleta

Marek Domagała

Letycja Sołoducho

Grzegorz Jan Zieliński

Wrocław 31.10.2010

Spis treści

ANALIZA AKTYWNOŚCI DOLNOŚLĄSKICH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH	1
Wprowadzenie	3
Metoda badawcza	3
Cel badań.....	3
Sposób badania	3
Podmiotowy zakres badań	5
Merytoryczny zakres badań	6
Studia przypadków	9
ADVATECH Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu	10
Black Point S.A. siedzibą w Bielanych Wrocławskich	17
CLARENA Spółka z o.o. spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu.....	26
GAMBIT Sp. z o.o. z siedzibą w Lubawce Śląskiej	39
GPK – SITA Głogów Sp. z o.o. z siedzibą w Głogowie	45
Kret i S-ka Tadeusz Kret z siedzibą w Chojnowie.....	71
Lasertex Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu.....	77
Lediko z siedzibą we Wrocławiu.....	83
MP2 Pol Marcin Przewoźniczek Michał s.c. z siedzibą we Wrocławiu	88
Uzdrowisko „Lądek – Długopole” S.A. z siedzibą w Lądku Zdrój.....	94
TEJA Sp. z o.o. z siedzibą w Ząbkowicach Śląskich	100
Wrocławskie Centrum Badań EIT + Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu	105
Zetkama S.A. z siedzibą w Ścinawce Średniej.....	111
Wnioski.....	117

Wprowadzenie

Przygotowanie dokumentu „Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” stanowiło podstawę do przeprowadzenia badań identyfikujących aktywność innowacyjną i patentową przedsiębiorstw. Znaczenie inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwa dla rozwoju gospodarki regionu stanowi podstawę do analizy innowacyjności dolnośląskich podmiotów gospodarczych. Istotne wydaje się określenie wpływu głównych trendów i procesów na „jakość” funkcjonowania tych firm, szczególnie w odniesieniu do ich potencjału innowacyjnego.

Metoda badawcza

Cel badań

Rozwój Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego wymaga dostosowania priorytetów i działań do sytuacji i oczekiwań przedsiębiorstw, które będą kluczowymi beneficjentami podejmowanych inicjatyw. Nie sposób efektywnie wspierać działań innowacyjnych, które nie wynikają z inicjatywy przedsiębiorców i nie są w ich żywotnym interesie. Nawet inicjowanie i inspirowanie tego typu przedsięwzięć może być skuteczne jedynie wówczas gdy odpowiadają choćby potencjalnym możliwościom i potrzebom rozwojowym organizacji gospodarczych. Stąd tak istotne jest rozpoznanie potencjału innowacyjnego i perspektyw rozwoju innowacyjności wybranych przedsiębiorstw dolnośląskich, co stanowi cel prowadzonych badań. Jako fragment szerszych badań rozwoju procesów innowacyjnych w województwie wydaje się to być istotnym elementem wiedzy przydatnym w trakcie rewizji i rozwoju Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego.

Sposób badania

Przyjęto, że wartościową metodą badania uwarunkowań innowacyjności w przedsiębiorstwach jest studium przypadków. Wydaje się to najdogodniejszą drogą dogłębnego identyfikowania motywów i opinii, szczegółowych a zarazem zindywidualizowanych uwarunkowań. Podobnej wiedzy nie są w stanie dostarczyć badania

ankietowe ani inne procedury badawcze bazujące na źródłach wtórnych. Studia przypadków mają rzecz jasna istotne ograniczenia w postaci niemożności uogólnienia wniosków na całą populację. Tym niemniej uwarunkowanie odnoszące się do wybranych podmiotów może dostarczyć cennej informacji o szerszym znaczeniu. Dogłębne rozpoznanie uwarunkowań i mechanizmów w wybranych podmiotach dostarcza wiedzy przydatnej dla zrozumienia procesów w szerszej skali. W tym przypadku rozpoznanie szans i barier innowacyjności w wybranych, zwłaszcza różnorodnych przedsiębiorstwach może przyczynić się do zrozumienia jej uwarunkowań w całej gospodarce Dolnego Śląska.

Założono, iż najdogodniejszym, a zarazem i najskuteczniejszym sposobem badania przypadków są bezpośrednie wywiady ukierunkowane w wybranych przedsiębiorstwach. Przyjęto, iż rozmówcami powinni być przede wszystkim prezesi przedsiębiorstw jako osoby odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorstw w tym za rozwój innowacyjności. W wyjątkowych przypadkach, zwłaszcza największych przedsiębiorstw, dopuszczono możliwość prowadzenia rozmów z osobami odpowiedzialnymi za rozwój technologiczny czy innowacyjny. W dużych organizacjach zarządzanych funkcjonalnie mogą to być osoby bardziej kompetentne do udzielania odpowiedzi na pytania o procesy innowacyjne, niż osoby zarządzające całym przedsiębiorstwem.

Wydaje się, iż metoda wywiadu bezpośredniego jest najskuteczniejszym sposobem faktycznie dogłębego badania zjawisk złożonych, o charakterze jakościowym, zwłaszcza w odniesieniu do przyszłości. W tym przypadku szczególne znaczenie mają nawet subiektywne opinie oraz możliwości dowolnego pogłębiania rozmowy w obszarach specyficznych i kluczowych dla danego podmiotu. W przypadku gdy badania nie mają charakteru anonimowego, a rozmówcami są osoby o najwyższej randze w przedsiębiorstwie można założyć wysoką wiarygodność pozyskiwanych informacji. Nawet gdy część informacji, chronionej tajemnicą może się okazać niedostępna tą drogą, to nie powinna ona być na tyle znacząca by fałszować całościowy obraz przypadku, tym bardziej, że to osoby z najwyższych szczebli zarządzania są w stanie ograniczyć liczbę informacji tajnych do niezbędnego minimum.

Podmiotowy zakres badań

Studia przypadków, jako z założenia niereprezentatywne, nie aspirujące do uogólnień statystycznych, ani też nie pozwalające wnioskować na temat całej populacji, nie muszą obejmować szczególnie dużej liczby podmiotów. Kilkanaście zbadanych podmiotów dostarcza wiedzy o podobnej wartości jak podobne badanie dotyczące wielokrotnie większej populacji. Zidentyfikowanie podstawowych problemów w danym obszarze, rozpoznanie różnych podejść do ich rozwiązywania możliwe jest przy stosunkowo niewielkiej próbie badawczej pod warunkiem jej celowego doboru i znaczącego zróżnicowania wewnętrznego.

W prowadzonych badaniach przyjęto celowy dobór próby badawczej. Cechą wspólną badanych przedsiębiorstw była, po pierwsze ich lokalizacja na Dolnym Śląsku, a po drugie dobór przedsiębiorstw odnoszących znaczące sukcesy rozwojowe. Pierwsze założenie wydaje się bezdyskusyjne ze względu na tematykę badania. Z kolei wybór przedsiębiorstw rozwojowych podyktowany został założeniem, iż to one są najbardziej prawdopodobnym obszarem wprowadzania innowacji. Badanie mechanizmów innowacyjności z kolei, najbardziej interesujące wydaje się w tych przedsiębiorstwach, które te mechanizmy stosują na największą skalę.

Z kolei zróżnicowanie badanych przedsiębiorstw dotyczy zarówno lokalizacji, jak formy własności, skali działania czy branży. Badaniem objęto zarówno przedsiębiorstwa wrocławskie jak i ulokowane w pozostałych rejonach Dolnego Śląska. Uwzględniono podmioty o znaczeniu globalnym i zatrudnieniu wielu tysięcy osób jak i podmioty zatrudniające kilkanaście osób, o znaczeniu jedynie lokalnym. Wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się przedsiębiorstwa sektora usług i jednostki produkcyjne, a wśród przedsiębiorstw produkcyjnych zarówno reprezentantów branż wysokich technologii jak też przemysłów tradycyjnych. Obok przedsiębiorstw prywatnych i spółek akcyjnych o rozproszonym akcjonariacie znalazły się i podmioty o dominującej własności państwowej. Objęto badaniem następujące podmioty:

1. ADVATECH spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu,



2. Black Point S.A. z siedziba w Bielanach Wrocławskich,
3. Clarena Spółka z o.o. Spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu,
4. Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu,
5. GAMBIT Spółka z o.o. z siedzibą Lubawce Śląskiej,
6. GPK-SITA Głogów z siedzibą w Głogowie,
7. KGHM Polska Miedź S.A. z siedzibą w Lubinie,
8. Kret S - ka Tadeusz Kret z siedzibą w Chojnowie,
9. Lasertex Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu,
10. Lediko Spółka Jawna z siedziba we Wrocławiu,
11. MP2 Pol Marcin Przewoźniczek Marcin w s.c. z siedzibą we Wrocławiu,
12. Uzdrowisko Łądek Długopole S.A. z siedzibą w Łądku Zdrój,
13. Wrocławskie Centrum badań EIT + Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu
14. TEJA Spółka z o.o. z siedzibą w Ząbkowicach Śląskich
15. Zetkama S.A. z siedzibą w Ścinawce Średniej.

Powyższa próba badawcza wydaje się dostatecznie różnorodna wewnętrznie by dostarczyła wartościowy materiał do wnioskowania.

Merytoryczny zakres badań

Konstruując kwestionariusz wywiadu założono konieczność zbadania zarówno pozycji konkurencyjnej i potencjału rozwojowego przedsiębiorstw, jak też ich polityki innowacyjnej oraz relacji z władzą publiczną i ewentualne oczekiwania w stosunku do niej.

Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw i ich pozycja konkurencyjna to fundament ich działalności innowacyjnej, o decydującym wpływie na zakres, sposób prowadzenia innowacji

oraz ma motywacje dla tych inicjatyw. Z kolei aktywność innowacyjna przedsiębiorstw, tak w wymiarze bieżącym jak i przyszłym, to rdzeń prowadzonych badań służący identyfikacji zarówno dokonań przedsiębiorstw, jak barier i mechanizmów rozwoju inicjatyw innowacyjnych. Na tym z kolei tle możliwa jest ocena relacji przedsiębiorstwa z władzami publicznymi, a to pozwala wnioskować na temat ich oczekiwań pod adresem polityki gospodarczej, zwłaszcza w odniesieniu do Dolnośląskiej Strategii Innowacji.

Zgodnie z tą koncepcją kwestionariusz wywiadu podzielony został na 5 obszarów tematycznych.

W pierwszej części, poświęconej charakterystyce przedsiębiorstwa skupiono się na podstawowych pytaniach o formę własności przedsiębiorstw, ich obszar i skalę działalności oraz sytuację ekonomiczną. Pozwala to zakwalifikować podmiot do określonej kategorii przedsiębiorstw, a zarazem daje obraz podstawowych warunków w jakich prowadzona jest działalność innowacyjna.

Drugi obszar tematyczny w badaniu poświęcono pozycji i potencjałowi rozwojowemu przedsiębiorstw. Z punktu widzenia uwarunkowań innowacyjności, decydujące znaczenie ma zarówno relacja wobec głównych konkurentów jak i kluczowe czynniki sukcesu oraz bariery rynkowe. W tym kontekście identyfikowane są też ogólne warunki prowadzenia działań innowacyjnych.

Przedsięwzięcia innowacyjne, jako kluczowy zakres badania celowo rozdzielono na sytuacje bieżącą oraz plany działania. Pozwoli to realnie ocenić dotychczasową aktywność na polu innowacji, a przez to uwiarygodni zamierzenia działań innowacyjnych na bliższą i dalszą przyszłość. Warto przy tym zaznaczyć, że zarówno w wymiarze bieżącym jak i długofalowym zakłada się możliwie wszechstronne badania aktywności innowacyjnej, nie ograniczonej do innowacji produktowych czy technologicznych, ale obejmującej też innowacje organizacyjne, procesowe i we wszelkich innych sferach działalności.

W obu perspektywach kluczowe znaczenie dla rozpoznania aktywności i możliwości innowacyjnych ma rozpoznanie charakteru stosowanych działań innowacyjnych, ich źródeł,

rodzajów i form oceny efektów, możliwości i barier rozwojowych. Aktualne doświadczenia w każdym z tych obszarów nie powodują rozwiązań możliwych do zastosowania w przyszłości. Stąd w pytaniach wyraźnie oddzielono sferę zamierzeń od sytuacji obecnej, co jest tym bardziej istotne z punktu widzenia Strategii Innowacji, plany innowacyjne mają co najmniej równie istotne znaczenie jak praktyka obecna.

W ostatniej części kwestionariusza wywiadu poruszono relacje z władzą publiczną. Równie istotna w tym wypadku jest ocena dotychczasowych doświadczeń współpracy na wszelkich możliwych polach, jak też rozpoznanie potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców. Te ostatnie są szczególnie istotnym warunkiem skutecznego ukierunkowania polityki proinnowacyjnej, nawet w przypadku postulatów nie do końca realistycznych czy niemożliwych do spełnienia.

Studia przypadków

ADVATECH Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

Opis przedsiębiorstwa

Firma Advatech Sp. z o.o. działa w branży IT od 1998 roku i zajmuje się dostarczaniem przedsiębiorstwom i instytucjom usług i produktów informatycznych, które zwiększają efektywność działania. Przedsiębiorstwo rozwija swoją działalność w obszarze:

- Systemów wysokiej dostępności,
- Bezpieczeństwa / archiwizacji / backup danych,
- Systemów pracy grupowej i zarządzania informacją,
- Dostaw i obsługi infrastruktury informatycznej.

Oferta firmy charakteryzuje się przede wszystkim kompleksowością i profesjonalizmem i obejmuje:

- Dostawę sprzętu (wyposażenie serwerowni, ochrona zasilania, macierze dyskowe, biblioteki taśmowe, sieci SAN, stacje robocze, serwery, sieci LAN/WAN/WLAN)
- Dostawa oprogramowania (oprogramowanie do archiwizacji i backupu, systemy operacyjne, systemy antywirusowe, systemy pracy grupowej i zarządzania informacją)
- Materiały eksploatacyjne do urządzeń drukujących HP,
- Profesjonalne usługi informatyczne (konsultacje, projektowanie systemów IT, wdrożenie, serwis).
- Profesjonalne rozwiązania informatyczne (systemy backupu, systemy centralnej macierzy)

- Aplikację Advatech do zarządzania dokumentami i informacją, w szczególności systemy: przetwarzania i archiwizacji danych, bezpieczeństwa informacji, pracy grupowej i zarządzania informacją oraz budowę i obsługę infrastruktury informatycznej (System Advatech iDoc - Rdzeń Systemu Zarządzania Informacją i Dokumentami w Organizacji, System Advatech iDoc - Moduły Dedykowane dla Systemu Zarządzania Informacją i Dokumentami w Organizacji, System Advatech profit – CRM System Zarządzania Kontaktami z Klientami).

Advatech Sp. z o.o. jest przedsiębiorstwem krajowym, kwalifikowanym jako firma średniej wielkości, zatrudniająca do 50 osób. Centrala przedsiębiorstwa znajduje się we Wrocławiu, ponadto firma posiada 3 oddziały: w Warszawie, Poznaniu, Katowicach.

Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest bardzo dobra, jedynym źródłem finansowania działalności jest kapitał własny, własne środki obrotowe są przeznaczane na rozwój firmy. Obroty spółki wyniosły w kolejnych latach: w 2008: 63 000 k pln; 2009: 70 000 k pln; w 2010 około 75 000 – 78 000 k pln.

Pozycja rynkowa, potencjał rozwojowy firmy

Przedsiębiorstwo zajmuje czołową pozycję na rynku krajowym, wśród 5 najlepszych firm z branży. Współpracuje z globalnymi liderami oferującymi oprogramowanie i sprzęt komputerowy, jak: 3com, APC, Brocade, CA, CISCO, Dell, EMC, Hitachi Data System, HP, IBM. Lenoro, Meru Networks, Microsoft, Molex, Oracle, Progress Software Corporation, RSA Security, Sun Microsystem, Symantec, Tandberg Data, Vizioncore INC, VMware.

Do grona klientów firmy należą czołowe firmy z:

- Branży przemysłowej (Alma Polska Wrocław Sp. z o.o., Biskupice Podgórne, Altadis S.A., Radom, Amica Wronki S.A., Wronki, Barlinek S.A., Kielce, Centrum Informatyki Sp. z o.o., Tychy; ETO Magnetic Sp. z o.o., Wrocław; Forte Sweden Sp. z o.o., Rokietnica; Główny Instytut Górnictwa, Katowice; Hasco-Lek S.A., Wrocław; Impel IT, Wrocław; Itelligence Sp. z o.o., Warszawa; Jeleniogórskie Zakłady Optyczne S.A.,



Jelenia Góra; KGHM Polska Miedź S.A., Lubin; Koelner S.A., Wrocław; Legrand Sp. z o.o., Ząbkowice Śl.; LG Electronics, Kobierzyce; Microgen Poland Sp. z o.o., Wrocław; Polcolorit S.A., Piechowice; Pratt&Whitney, Kalisz; SABMiller Polska, Kompania Piwowarska S.A., Poznań; Unigraphics Solutions Sp. z o. o., Warszawa; Wkręt-Met, Częstochowa).

- Bankowości i finansów (AIG Credit S.A, Wrocław; Alior Bank S.A., Warszawa; Bank Gospodarki Żywnościowej S.A., Warszawa; Bank PeKaO S.A., Warszawa; Bank Zachodni WBK Faktor Sp. z o. o, Warszawa; Bank Zachodni WBK Leasing S.A., Poznań; Bank Zachodni WBK S.A. Wrocław; Centrum Informatyki Grupy PZU S.A., Warszawa; Dom Maklerski Bank Zachodni WBK S.A., Wrocław; Eurobank S.A., Wrocław; Fortis Bank Polska S.A., Warszawa; GETIN Leasing, Wrocław; ING Bank Śląski S.A., Katowice; LUKAS Bank S.A., Wrocław; Narodowy Bank Polski, Warszawa; PKO BP S.A., Warszawa; Reiffeisen Bank Polska S.A., Warszawa).
- Telekomunikacji (DIALOG S.A., Wrocław; Grupa Onet.pl S.A., Kraków; KLONEX VCS Sp. z o.o., Opole; Nokia Siemens Networks Sp. z o.o., Warszawa; REC Sp. z o.o., Wrocław; Siemens Sp. z o.o. Centrum Rozwoju Oprogramowania, Wrocław).
- Firmy użyteczności publicznej (Aquanet S.A., Poznań; Energetyka Lubin Sp. z o.o., Lubin; EnergiaPro S.A., Jelenia Góra; GAZ-SYSTEM S.A., Wrocław; MPWiK Sp. z o.o., Wrocław; Wielkopolska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o., Poznań; Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A., Gdynia).
- Instytucje publiczne (Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Wałbrzych; Dolnośląski Urząd Wojewódzki, Wrocław; Gminny Zarząd Oświaty i Wychowania, Strzelce Opolskie; Instytut Automatyki Systemów Energetycznych Sp. z o.o., Wrocław; Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa; Komenda Wojewódzka Policji, Wrocław), Łużycki Oddział Straży Granicznej, Lubań; Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Warszawa; Poczta Polska, Dyrekcja Okręgu Poczty, Poznań; Politechnika Wrocławska, Wrocław; Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych, Poznań; Starostwo Powiatowe , Zawiercie; Telewizja Polska S.A. Oddział Wrocław, Wrocław; Urząd Miejski, Strzelce Opolskie; Urząd Miejski,

Wrocław; Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego, Wrocław).

Przedsiębiorstwo od lat jest zapraszane do udziału w najważniejszych rankingach oceniających liderów biznesu, takich jak: Gazele Biznesu, Deloitte Technology Fast 50, Computerworld, Book of List, Home & Market.

Najistotniejsze źródło przewagi konkurencyjnej firmy stanowi wykształcona kadra, która cyklicznie aktualizuje swoją wiedzę i zdobywa nowe umiejętności w ramach indywidualnie dobranych ścieżek kształcenia. Jest to istotne ze względu na specyfikę branży, wymagającą stałego podnoszenia kwalifikacji i aktualizacji wiedzy oraz zdobywania autoryzacji w odniesieniu do wykorzystywanych aplikacji. Dzięki takiemu procesowi zarządzania wiedzą i zdolności do bardzo szybkiego rozwiązywania problemów klientów, pracownicy firmy umacniają przewagę w stosunku do konkurentów

Źródłem przewagi konkurencyjnej jest wybór przez firmę domeny działania, która stanowi wąską dziedzinę informatyki, związaną z systemami zabezpieczania danych oraz nawiązanie z klientami długotrwałej i kompleksowej współpracy. To z kolei umożliwia skuteczne wdrażanie proponowanych rozwiązań oraz ich efektywne wykorzystanie. Firma wyróżnia się na tle konkurentów wysoką jakością oferowanych rozwiązań oraz ich dopasowaniem do indywidualnych potrzeb klientów. Wyjątkowy walor użytkowy oferty firmy w postaci gwarancji bezpieczeństwa i niezawodności powoduje, że usługi mają charakter unikatowy.

W przypadku oferty firmy możemy mówić o wyrobach „szytych na miarę” klientów. Realizacja tej strategii przez firmę polega na ciągłym doskonaleniu działalności operacyjnej oraz rozbudowywania kluczowych kompetencji, takich jak wiedza, doświadczenie, umiejętności pracowników, technologia, czy dobre relacje z otoczeniem. Zdobyte grono zadowolonych i wiernych klientów zapewnia firmie długookresową współpracę i gwarantuje firmie możliwości stałego rozwoju. Przedsiębiorstwo buduje swoją pozycję na rynku również w oparciu o aktywność poza biznesową, związaną ze sponsorowaniem imprez o charakterze sportowym.

Za słabą stroną firmy można uznać lokalizację siedziby przedsiębiorstwa poza Warszawą, co w zdecydowany sposób utrudnia zarówno „bycie blisko” klientów, pozyskiwanie nowych zleceń oraz znalezienie pracowników w stolicy (ze względu na silną konkurencję o pracowników w branży IT, w szczególności w Warszawie).

Kluczowe czynniki sukcesu w branży:

- wiedza i umiejętności pracowników,
- dopasowanie oferty do potrzeb i wymagań klientów,
- wyrobienie marki i dbanie o jej stały rozwój,
- zdobycie lojalności klientów,
- wykorzystanie marketingu szeptanego do budowania renomy firmy.

Szansę rozwojowe dla firmy stanowią:

- korzystne perspektywy dalszego rozwoju rynku,
- polepszenie sytuacji gospodarczej w Polsce i na świecie
- możliwość wykorzystania funduszy UE na inwestycje w IT.

Również rozwój nowych technologii i pojawianie się nowych usług, coraz częściej traktowanych jako istotny czynnik wzrostu konkurencyjności, stwarzają korzystne szanse dla rozwoju firmy. Dzięki wzrostowi świadomości klientów co do ryzyka związanego z przechowywaniem i zarządzaniem olbrzymią liczbą danych, które stanowią zasoby o strategicznym znaczeniu, powinno wzrosnąć zainteresowanie ofertą firmy.

Zagrożeniem może okazać się związany z globalizacją wzrost konkurencji na polskim rynku, szczególnie ze strony nowych liderów IT, takich jak Indie. Ze względu na fakt, że globalizacja jest obecnie uznawana za proces nieodwracalny, trudno nie uznać za realne możliwości pojawiania się zagranicznej konkurencji.

Cele rozwojowe firmy Advatech związane są ze specyfiką branży. Najważniejszym z nich jest dążenie do bycia liderem w obszarze technologii, co wiąże się z uzyskaniem i rozwojem niezbędnych narzędzi oraz zasobów. Ponadto stały rozwój i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej wymagają pozyskiwania dodatkowych środków finansowych i dostępu do nowych źródeł finansowania.

Ważnym celem rozwojowym, którego realizacja będzie miała kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy, jest pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój pracowników, dzięki którym nowoczesna technologia staje się zasobem o strategicznym znaczeniu.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa

Innowacyjność firmy Advatech ma specyficzny charakter, gdyż nie dotyczy opracowywania nowych rozwiązań IT. Przedsiębiorstwo w racjonalizatorski sposób dokonuje adaptacji konkretnych narzędzi do potrzeb indywidualnych klientów. Wykorzystując gotowe, licencjonowane rozwiązania IT przedsiębiorstwo opracowuje innowacyjne możliwości wykorzystania tych narzędzi na potrzeby stworzenia innowacyjnego, zindywidualizowanego produktu. Specyfika oferty, jej innowacyjność obejmuje wykorzystanie nowoczesnych technologii w sposób gwarantujący niemal w stu procentach zapewnienie bezpieczeństwa danych. Gwarancja bezpieczeństwa uwzględnia różne zagrożenia, zarówno związane bezpośrednio z systemami informatycznymi, jak i wydarzeniami trudnymi do przewidzenia o charakterze szkód losowych, takimi jak brak napięcia w sieci.

Przyszłość innowacji w firmie

Przedsiębiorstwo Advatech planuje kontynuować dotychczasową strategię działania i rozwijać potencjał innowacyjny w obszarze zabezpieczania danych klientów. Kluczową rolę w rozwijaniu innowacyjności odgrywa specjalistyczna kadra oraz potrzeby sygnalizowane przez klientów. Realizacja tych planów jak dotąd nie wymagała od firmy korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Firma nie posiada jeszcze precyzyjnych planów w odniesieniu do źródeł finansowania innowacji w przyszłości.

Oddziaływanie władz regionalnych

Przedsiębiorstwo nie korzystało z pomocy władz lokalnych w działalności innowacyjnej i nie oczekuje żadnych działań w zakresie wspierania innowacyjności na poziomie regionalnym. Ocena działań podejmowanych przez władze w obszarze wspierania innowacyjności jest niemożliwa, gdyż firma z tej pomocy nie korzystała. Zastrzeżenia budzi dotychczasowa forma kontaktów z administracją lokalną ze względu na niewielkie zaangażowanie się urzędników oraz brak wiedzy i niechęć do zrozumienia specyfiki działania firm z branży IT.

Black Point S.A. siedzibą w Bielanach Wrocławskich

Opis przedsiębiorstwa

Grupa kapitałowa Black Point, w skład której wchodzi dwie spółki zależne: Eco service, ogólnosiwiatowy broker pustych kadridży i niemiecka spółka TBG oraz Black Point S.A. spółka giełdowa. Black Point S.A. to producent, dystrybutor i właściciel marki materiałów eksploatacyjnych do urządzeń drukujących. Spółka jest podmiotem wiodącym w działającej na rynku polskim oraz rynkach międzynarodowych. Black Point S.A. istnieje od 22 lat. Specjalizuje się w produkcji i dystrybucji produktów o wysokiej jakości, wydajności i niezawodności, które sprzedaje do marketów, sklepów specjalistycznych i sieci wyspecjalizowanych w obsłudze biur działających w Europie Środkowo-Wschodniej. Spółka zatrudnia średniorocznie 180 osób. W Polsce Black Point jest jednym z liderów w branży i jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek wśród alternatywnych materiałów eksploatacyjnych do drukarek. Spółka oferuje ponad 300 rodzajów produktów marki Black Point m.in.:

- tonery do drukarek laserowych,
- atramenty do drukarek atramentowych,
- taśmy do drukarek igłowych,
- także papiery fotograficzne do wydruków fotografii,
- rolki do faksów,

Przy rozwoju swojej oferty Black Point stosuje restrykcyjne procedury testowe wg norm ISO. Spółka współpracuje także z renomowanymi ośrodkami badawczymi na świecie, m.in. Rochester Institute of Technology, Politechniką Wrocławską oraz instytutem Innovationstechnik. Spółka funkcjonuje na rozproszonym rynku producentów materiałów eksploatacyjnych do drukarek. Obecnie działalność firmy skupia się w dwóch podstawowych obszarach: produkcja materiałów eksploatacyjnych, obejmująca dwie podstawowe grupy

produktowe: tusze do atramentowych urządzeń drukujących oraz tonery do laserowych urządzeń drukujących. Dystrybucja produktów Black Point, opiera się wyłącznie na współpracy z firmami handlowymi, które są dla Spółki partnerami w dotarciu do użytkowników oferty Black Point.

Dzięki ponad 20 letniemu doświadczeniu w branży produkcji materiałów eksploatacyjnych oraz restrykcyjnemu systemowi projektowania i kontroli parametrów produktów, Spółka dostarcza wyroby wysokiej jakości. Jest to jeden z czynników wpływających na realizowanie z sukcesem misji, kładącej nacisk na oferowanie użytkownikom drukarek komputerowych, materiałów eksploatacyjnych wysokiej jakości i niezawodności, za przystępną cenę. Przedsiębiorstwo sprzedaje swoje wyroby w: Polsce, Czechach, Słowacji, Węgrzech, Litwie.

Działania Black Pointa w zakresie polityki jakościowej zostały już wcześniej docenione. Firma posiada certyfikaty międzynarodowej jednostki normalizacyjnej International Organization for Standardization. Od 2007 roku prowadzi także testy swoich produktów zgodnie z najnowszą normą ISO - ISO/IEC 24711, która określa metodologię badania wydajności kartridży atramentowych i ISO/IEC 24712, zawierającą wytyczne dotyczące stron testowych druku kolorowego. W trosce o zapewnienie wysokiej jakości produkty Black Pointa są również poddawane niezależnym testom na Politechnice Wrocławskiej.

Firma jest dynamicznie rozwijającym się przedsiębiorstwem. Na koniec 2009 roku w spółka wykazała sprzedaż ponad milion sztuk produktów na łączną sumę ponad 19 milionów zł oraz zatrudnienie 180 pracowników w sierpniu 2010 roku. Firma jest obecnie w dobrej kondycji finansowej. Spółka finansuje swoją działalność z wypracowanych środków własnych

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

Spółka uzyskała ilościowy udział w rynku w wysokości ok. 14,7%. W oparciu o dane ilościowe, w I półroczu 2009 ok. 7,4% użytkowników drukarek sięgnęło po produkty Spółki. Wzrost sprzedaży w I półroczu 2009 r., w porównaniu z mniejszą dynamiką sprzedaży urządzeń oznacza, że ze względu na dekonjunkturę użytkownicy zaczęli częściej wybierać

produkty alternatywne. Nawet użytkownicy instytucjonalni szukają tańszych odpowiedników wkładów oferowanych przez producentów drukarek.

Głównymi konkurentami są duże koncerny międzynarodowe takiej jak:

- Hewlett Packard
- Canon,
- Action SA.

Na rynku krajowym konkurentem jest firma Pryzmat. Model biznesowy konkurencji, stanowiącej segment produktów oferowanych przez samych producentów drukarek, różni się od modelu Spółki. Produkty takich marek jak Hewlett-Packard, Canon czy innych producentów urządzeń drukujących oferowane są poprzez dużych dystrybutorów sprzętu IT, takich jak TechData, ABC Data czy AB. Następnie dystrybutorzy dostarczają wyroby poprzez różnej długości łańcuchy dystrybucji złożone z sub-dystrybutorów, punktów hurtowych i sklepów detalicznych użytkownikowi końcowemu. Producenci urządzeń mogą być uznani za kreatorów ogólnego poziomu cen materiałów eksploatacyjnych na rynku. Sposób konkutowania producentów na rynku materiałów eksploatacyjnych opiera się na pełnym powiązaniu pod jedną marką oferowanego urządzenia i materiału eksploatacyjnego do tego urządzenia, który to oryginalny materiał eksploatacyjny zapewni najwyższą jakość.

Tabela 1: Zestawienie wyników finansowych Black Point i najbliższych konkurentów. Dane za 2008 rok (w mln PLN)

Wyszczególnienie	Black Point S.A.*	Pryzmat Sp. z o.o.	Lambda Sp. z o.o.
Przychody ze sprzedaży	44,81	36,12	25,79
Zysk netto	3,17	3,75	0,38

**)dane skonsolidowane*

Źródło: Coface Poland Credit Management Services Sp. z o.o.

Poza wskazanymi konkurentami rynek jest bardzo rozdrobniony i podzielony pomiędzy kilkaset mało rozpoznawalnych marek. W Tabeli 2 zamieszczona dane obrazujące

rozpoznawalność alternatywnych marek materiałów eksploatacyjnych na bazie badania przeprowadzonego przez *BBS Obserwator* w pierwszej połowie 2008 roku.

Tabela 2: Rozpoznawalność marki

Marka	Rozpoznawalność (%)
Black Point	12,7%
Active Jet	10,9%
Pryzmat	8,2%
Lambda	3,5%

Źródło: BBS Obserwator

Spółka buduje swój wysoki stopień konkurencyjności przede wszystkim na produkcie, jaki oferuje oraz korzystnemu wizerunkowi marki. Od początku działalności, dzięki obraniu drogi pro jakościowej, wyroby oferowane pod marką Black Point charakteryzują się wysokimi parametrami jakościowymi w rozsądnej cenie.

Najważniejszymi cechami produktowymi są wysoka wydajność oraz niezawodność, które wpływają na możliwość generowania oszczędności kosztów druku przez użytkownika, przy zagwarantowaniu równie wysokiej jakości druku, jak produkty producentów drukarek. Dostarczanie wysokiej jakości w rozsądnej cenie jest możliwe dzięki własnemu laboratorium badawczemu oraz stosowaniu restrykcyjnych procedur testowych.

Spółka współpracuje z najlepszymi, starannie dobranymi dostawcami z całego świata. Dodatkowo, aby wzmocnić przewagę względem konkurencji, oferuje szeroki wachlarz wartości około-produktowych, takich jak serwis czy wsparcie techniczne. Dzięki takiemu modelowi konkurowania, Przedsiębiorstwo jest w stanie pozycjonować swoje wyroby w odniesieniu do najdroższych produktów producentów urządzeń. Spółka osiąga dzięki temu wzrosty sprzedaży, bez konieczności obniżania poziomu cen na swoje wyroby.

Spółka identyfikuje kluczowe **czynniki sukcesu** na przyszłość, w:

- jakości produktów,
- innowacyjności dostosowanej do potrzeb klienta,

- nadążaniu za producentami drukarek,
- niskich kosztach działalności (szczupłe działanie),
- strukturze produkcji - 80% własna produkcja, 20 % import.

Przedsiębiorstwo swoje szanse na podstawowych rynkach widzi w:

- handlu zużytymi kartridżami,
- ekspansji na rynek chiński,
- ekspansji na rynek amerykański
- fuzjach, przejęciach, akwizycji,

Przedsiębiorstwo identyfikuje **bariery** rozwoju w lobbingu producentów drukarek, który przy dużych kontraktach publicznych ustanawia warunki.

Strategia Grupy Black Point S.A. na lata 2010-2012 obejmuje następujące cele:

- Rozwój oferty produktowej Spółki oraz rozwój zakresu produktowego handlu Eco Service. Spółka planuje zwiększenie sprzedaży między innymi poprzez rozwój nowych grup produktowych. Efektem realizacji strategii było wprowadzenie do oferty pod koniec 2009 roku papieru fotograficznego do urzędzeń drukujących. Planuje się, iż poszerzenie oferty w dłuższym terminie powinno zwiększyć rentowność Grupy. Strategia zakłada, iż nowe grupy produktowe nie będą produkowane przez Spółkę Black Point S.A., lecz będą to produkty zewnętrzne, sprzedawane pod marką Black Point.
- Ekspansję marki Black Point na rynku polskim i Unii Europejskiej. Zwiększenie rozpoznawalności marki zwłaszcza na nowych rynkach, takich jak: Czechy, Słowacja, Węgry oraz Litwa, Łotwa, Estonia. W wyniku ekspansji Spółka zakłada wzrost sprzedaży do 100 mln PLN w 2012 roku.
- Rozwój międzynarodowego handlu zużytymi kartridżami, poprzez ekspansję na rynku europejskim, dalekowschodnim i amerykańskim,
- Rozwój strategicznych aliansów produkcyjnych (SAP) i dystrybucyjnych.



Strategia 2010-2012 wymaga przeprowadzenia w 2010 roku działań w następujących obszarach Grupy Kapitałowej Black Point:

1. W obszarze **marketingu** - Spółka zakłada wzmocnienie atrakcyjności jakościowej i ekonomicznej produktów Black Point, poprzez stworzenie najlepszej oferty alternatywnej, wprowadzenie nowych grup produktowych pod marką Black Point oraz wzmocnienie rozpoznawalności marki Black Point.

2. W obszarze **dystrybucji i rozwoju sprzedaży** - Spółka zakłada:

- rozwój sprzedaży na rynku IT, w celu rozwoju sprzedaży na rynku IT, planowane jest zwiększenie sprzedaży u dotychczasowych klientów, a przede wszystkim pozyskanie nowych klientów, w tym dużego dystrybutora IT. W 2009 roku sprzedaż w tym segmencie wyniosła ok. 2 mln PLN;
- rozwój sprzedaży eksportowej w Europie Środkowo-Wschodniej, w celu rozwoju sprzedaży na rynku Europy Środkowo-Wschodniej, w 2010 planowane jest rozwinięcie sprzedaży na Węgrzech i Słowacji. Sprzedaż eksportowa Spółki w latach wyniosła ok. 2,5 mln PLN, głównie na rynku czeskim;
- alianse dystrybucyjne, w 2010 roku planowane są porozumienia dystrybucyjne z innymi producentami/dystrybutorami, głównie na rynku Europy Środkowo-Wschodniej;
- rozwój aktywności Eco Service na rynku światowym, Eco Service w połowie 2009 roku rozpoczął działania mające na celu uruchomienie na rynku azjatyckim firmy do połowy 2010 roku, której zadaniem będzie koncentracja zakupów i sprzedaży w Azji Środkowo-Wschodniej. Pozwoli to na osiągnięcie 10 mln PLN przychodów ze sprzedaży w 2010 r. na tym właśnie na rynku oraz synergii logistycznych;

3. W obszarze **produkcji** - Spółka zakłada:

- zwiększenie jakości produktów, w celu poprawy konkurencyjności Spółki, Spółka w 2010 r. planuje poprawę wydajności swoich produktów. Od marca 2010 roku planowane jest wprowadzenie do sprzedaży nowych jakościowo linii produktów: Black Point Super Plus i Super Cartridge;

- wypracowanie zdolności technologicznej na potrzeby SAP (strategiczne alianse produkcyjne). Spółka w 2010 roku planuje wypracowanie zdolności technologicznej, niezbędnej do tworzenia dostawcom kryteriów jakościowych i technicznych, w tym doradztwa we wdrożeniu tych kryteriów oraz prowadzenia kontroli u dostawców na etapie produkcji.

4. W obszarze **logistyki** - Spółka zakłada:

- poprawę dostępności produktów, ze względu na wzrost popytu na produkty Grupy w 2009 roku wystąpił problem z dostępnością niektórych produktów, w wyniku czego Spółka utraciła część korzyści finansowych. W celu sprostania zwiększonemu popytowi na produkty Spółki, Spółka w 2010 roku zamierza wprowadzić takie zmiany w zakresie logistyki, aby zwiększyć dostęp do pustych kartridży, a tym samym do gotowych produktów;
- zdobycie przewagi konkurencyjnej na polu logistycznym, w celu dostarczenia produktów i pustych kartridży pewniej i szybciej niż konkurencja, Spółka planuje zwiększenie sprawności i wydolności magazynu i transportu. Realizacja celu wiąże się z inwestycjami w technikę logistyczną i informatyzację magazynu, jak również poszerzenie sieci dostawców i wypracowanie nowych systemów transportu. Koszt planowanych inwestycji w tym zakresie to ok. 300 tys. PLN;
- penetracji światowego rynku materiałów eksploatacyjnych dla rozwoju oferty i SAP.

Celem Spółki jest wiedzieć o każdym potencjalnie wartościowym producencie i dostawcy z branży na świecie, co pozwoli wykorzystać ich potencjał dla potrzeb Grupy Black Point.

5. **finansów** - Spółka zakłada zabezpieczenie się przed zmiennymi tendencjami kursowymi. W tym celu Grupa Black Point w 2010 roku planuje uzyskać dostęp do dostawców na całym świecie, w wyniku czego uzyska możliwość elastycznego reagowania na średnio i długoterminowe zmiany kursów walut. Umożliwi to produkowanie lub kupowanie produktów tam, gdzie jest to najbardziej efektywne.

Innowacyjna aktywność Spółki

Black Point S.A. celem zwiększenia sprzedaży produkowanych wyrobów podejmuje permanentne działania innowacyjne w zakresie proponowanych urządzeń. Działania innowacyjne znacząco wpływają na zdobywane rynki, wielkość sprzedaży i rozwój Spółki. Przedsiębiorstwo cały czas stosuje innowacje produktowe i technologiczne – wprowadzanie każdego produktu jest innowacją, ponieważ uważa, że każdy wprowadzany musi być lepszy od oryginału. Nowości stanowią 5% sprzedaży rocznej. Spółka stosuje wiele innowacji door to door, lin mamufacturing - system ciągnionej produkcji, marketingowe (lepszy produkt lepsza cena).

Źródłem powstających innowacji w firmie jest kadra przedsiębiorstwa. Firma nie ma patentów. W branży następuje tak szybka rotacja technologiczna, że żaden pomysł nie przeszedłby procedury weryfikacyjnej patentu. Na bieżąco firma projektuje i rozwija swoją ofertę. Współpracuje z Politechniką Wrocławską i WCCT, Spółka we własnym zakresie finansuje innowacje.

Przyszłość innowacji w Spółce

Najbliższe zamierzenia innowacyjne w okresie 3-5 lat dotyczą: innowacji produktowych, opracowania nowych technologii. Innowacji procesowych i organizacyjnych (dedykowany system zarządzania)

Spółka powyższe działania finansować będzie z następujących środków: środki własne Spółki, pozostałe, dostępne na rynku.

Spółka swoje **szanse** rozwoju innowacyjności upatruje w następujących działaniach: ekologiczne podejście do środowiska, rozwoju technologii segregacji odpadów, re granulat, kontynuacji współpracy z Lin Enterprise Institute.

Natomiast największą **barierę** w rozwoju innowacyjności Przedsiębiorstwo dostrzega w: lobbingu producentów, zbyt ścisłej ochronie patentowej rozwiązań oryginalnych.

Spółka za kluczowe **czynniki sukcesu** w rozwijaniu innowacyjności uważa następujące czynniki: politykę jakości, likwidację marnotrawstwa, działanie.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych.

Black Point S.A. nie korzystała ze wsparcia regionalnego w działalności innowacyjnej. W ostatnich dwóch latach, więcej czasu firma musiała poświęcić na agresję US, niż na innowacje. Postulaty firmy: mniej biurokracji, zmiana sposobu dotychczasowego myślenia urzędników - przedsiębiorca jak źródło finansowania marnotrawstwa administracyjnego.

CLARENA Spółka z o.o. spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu

Opis przedsiębiorstwa

Clarena działa w branży kosmetyków profesjonalnych, obsługując ponad 5 tyś. gabinetów kosmetycznych oraz ponad 20 tyś. klientów indywidualnych. Produkty firmy są oferowane w większości krajów Europy, Rosji, Estonii, Ukrainie, Litwie, Łotwie i Białorusi oraz Australii i Hongkongu. Przedsiębiorstwo oferuje trzy grupy produktów:

- Clarena - kosmetyki przeznaczone do pielęgnacji i profesjonalnych zabiegów;
- Rubica - specjalistyczne urządzenia kosmetyczne dla salonów kosmetycznych, gabinetów odnowy biologicznej oraz ośrodków SPA;
- Mariposa Nail – produkty służące stylizacji paznokci.

Jest to przedsiębiorstwo z udziałem kapitału polskiego, średniej wielkości, zatrudniające 114 etatowych pracowników. Wśród osób stale współpracujących z firmą znajduje się 5 partnerów i około 200 doradców handlowych, zajmujących się dystrybucją kosmetyków.

Kondycję ekonomiczną firmy należy ocenić jako bardzo dobrą, obroty w skali roku rosną o około 20 procent. Clarena przede wszystkim samodzielnie finansuje swoją działalność, około 30% zysku jest przeznaczane na inwestycje. Udział przedsiębiorstwa w programach operacyjnych związanych z wykorzystaniem środków unijnych wynika nie tylko z potrzeby dofinansowania działalności firmy, ale stanowi formę promocji, zwiększa jego nowoczesność i wymusza stałą innowacyjność. Politykę finansową firmy można ocenić jako ostrożną, potencjalne inwestycje są rozpatrywane pod kątem ekonomicznym, a kluczowym „filtrem” weryfikującym zasadność inwestycji jest bezpośredni nadzór właścicielski.

Pozycja rynkowa, potencjał rozwojowy firmy

Firma zajmuje dobrą pozycję na rynku kosmetyków profesjonalnych. Wśród głównych konkurentów można wskazać takich potentatów rynku jak Vichy czy Eris oraz produkty firm: Ziaja, Payot, Bielenda i inne.

Clarena konkuruje w oparciu o wysoką jakość i nowoczesność oferty oraz jej innowacyjność, oferta firmy podlega ciągłym zmianom, w ciągu roku wprowadza się około 30 nowości. Zarówno dobór odpowiednich komponentów jak i proces produkcji mają na celu zagwarantować spełnienie światowych standardów i zapewnić najwyższą jakość. Tym co w istotny sposób wyróżnia firmę na tle konkurentów związane jest z założeniami strategii rozwoju firmy:

- Produkty firmy są niedostępne w ofercie drogerii i sklepów. Specyficznym kanałem dystrybucji są gabinety kosmetyczne, których obsługa gwarantuje indywidualne podejście do wymagań i potrzeb klientów.
- Firma posiada sprawnie działający dział wdrożeń, który zajmuje się śledzeniem najnowszych trendów w kosmetologii i w szybkim tempie wdraża nowości. Dzięki obecności na międzynarodowych targach i wystawach przedsiębiorstwo zdobywa aktualną wiedzę o rynku, jak również dociera do nowych odbiorców. Monitorowanie zmian na rynku kosmetyków dotyczy nie tylko produktów finalnych, ale przede wszystkim surowców i nowych składników.
- Produkty Clareny do profesjonalnej pielęgnacji są kompatybilne ze specjalistycznymi urządzeniami znajdującymi się w ofercie firmy, co w znacznym stopniu zwiększa atrakcyjność, a co za tym idzie konkurencyjność oferty.
- Przedsiębiorstwo cyklicznie organizuje szkolenia kosmetyczne oraz dotyczące obsługi sprzętu, dostosowane do aktualnych trendów i zapotrzebowania rynku.

Równocześnie świadczone są stałe, wyspecjalizowane usługi konsultacyjne, a szkolenia kończą się uzyskaniem certyfikatów.

- Oferta edukacyjno-rozwojowa firmy jest bardzo szeroka. Szkolenia dotyczą zarówno obecnych jak i potencjalnych klientów Clareny, a ich tematyka jest bardzo zróżnicowana (np. szkolenia z przedsiębiorczości czy wizerunku). Przedsiębiorstwo organizuje również spotkania ze światowej sławy ekspertami w dziedzinie dbałości o urodę, seminaria i prelekcje, warsztaty, sympozja oraz pokazy. Od połowy 2010 roku firma autoryzuje Ogólnopolską Sieć Szkół Policealnych Awangarda.
- Firma precyzyjnie wybiera swój target, swoich odbiorców szuka również wśród zupełnie nowych grup. Reakcją Clareny na czynniki demograficzne, takie jak starzejące się społeczeństwo, było wprowadzenie oferty dla osób z problemami skórnymi cer dojrzałych.
- Przedsiębiorstwo współpracuje z wieloma partnerami takimi jak: Miss Polonia, Broadway Group, Teresa Kopias, Żizi Silver czy Awangarda.
- Realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności służy m.in. działalność Fundacji Clarena, która opiekuje się wrocławskim domem dla samotnych matek.

Podsumowaniem źródeł przewagi konkurencyjnej stanowią istotne nagrody i wyróżnienia, które zdobyła Clarena. Nagrody te są dowodem silnej pozycji firmy, jako przedsiębiorstwa (Dolnośląski Gryf Gospodarczy, Dolnośląski Certyfikat Gospodarczy) i jako producenta wyróżniających się kosmetyków (Laureat 2010 InStyle Best Beauty Buys, Inspiracja dla urody, Beauty Premium, Mój Kosmetyk i inne). Szybkość działania firmy i umiejętność osiągania wyznaczonych celów dobrze obrazuje dynamiczny rozwój eksportu, którego jeszcze dwa lata temu przedsiębiorstwo nie realizowało.

Słabości w ocenie Clareny, jako dynamicznie rozwijającej się firmy, znajdują się w tych obszarach, w których firma nie dystansuje swoich konkurentów, wprowadzając autorskie, innowacyjne rozwiązania.

Wśród kluczowych czynników sukcesu należy wskazać na wysoką jakość, bardzo szybką reakcję na zmiany i ich wdrożenie, w tym również dostosowanie oferty szkoleniowej.

Szans rozwojowych upatruje firma w ekspansji na nowe rynki zbytu, zarówno pod względem geograficznym jak i demograficznym, czyli dostosowaniu oferty do specyficznych potrzeb np. związanych z uwarunkowaniami kulturowymi (propagowanie białej cery jako wzorca urody w Azji). Wykorzystanie okazji rynkowych jest możliwe dzięki stałemu monitorowaniu produkcji w odniesieniu do zmieniających się potrzeb rynku.

Bariery ograniczające rozwój związane są z:

- Występowaniem „Efektu szminki”, czyli oczekiwaniem, że nawet w dobie kryzysu klientki wciąż będą zainteresowane kupowaniem kosmetyków, jako synonimów luksusu, jednak nie tych służących dbałości o kondycję skóry, lecz kosmetykami kolorowymi poprawiającymi wygląd, zastępującymi drogie ubrania.
- Wzrost konkurencji na polskim rynku, szczególnie ze strony firm zagranicznych, które dysponują zarówno dużymi środkami finansowymi jak i silnym zapleczem produkcyjnym.
- Kryzys gospodarczy oraz rozwarstwienie pod względem zamożności naszego społeczeństwa ograniczają wydatki na dbałość o urodę.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa

Clarena regularnie wprowadza innowacje i najczęściej mają one rewolucyjny charakter, gdyż związane są z wykorzystaniem nowego surowca, który jest wprowadzany do nowej linii produktowej. Również w odniesieniu do profesjonalnych urządzeń oferowanych przez firmę innowacyjne rozwiązania dotyczą opatentowanej obudowy, zunifikowanego panelu sterującego. W perspektywie 2 lat firma planuje rozpocząć samodzielną produkcję sprzętu kosmetycznego.

Źródłem innowacji przedsiębiorstwo poszukuje uczestnicząc w imprezach targowych, wystawach, czytając prasę fachową oraz korzystając z publikacji w innych mediach, śledząc zmiany na rynku surowców oraz zmiany trendów związane z modą. Wsluchiwanie się w sygnały od kosmetyczek, które doskonale znają potrzeby i wymagania klientek, stanowią istotne źródło innowacyjnych pomysłów. Również przedstawiciele handlowi zbierają opinie dotyczące oceny bieżącej oferty oraz potrzeb klientów.

Kompleksowe podejście do opracowania innowacji zapewnia współpraca pomiędzy działem badawczo-rozwojowym a działem wdrożeń. Clarena korzysta z obcych rozwiązań w obszarze pielęgnacji urody. Firma wykorzystuje gotowe surowce lub składniki do opracowania własnych, próbnych partii innowacyjnych produktów przez zewnętrzne laboratoria. Receptury poszczególnych produktów powstają we współpracy działu wdrożeń oraz zewnętrznych laboratoriów.

Przyszłość innowacji w firmie

W obszarze rozwoju i wprowadzania innowacji Clarena planuje realizować zarówno prace laboratoryjne jak i produkcję we własnym zakresie, dzięki zbudowaniu części laboratoryjnej i produkcyjnej. Pracownicy komórki badawczo-rozwojowej rozpoczęli prace związane z uruchomieniem produkcji specjalistycznych urządzeń kosmetycznych z wykorzystaniem innowacyjnych technologii.

W celu zoptymalizowania procesu przepływu informacji oraz wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań B2B są już realizowane niezbędne inwestycje. Szansę rozwoju innowacyjności stwarza elastyczność działania firmy, szczególnie w obszarze planowania produkcji, szybkość działania oraz ukierunkowanie na permanentne myślenie o budowaniu przyszłej pozycji firmy. Rozwój innowacyjności firmy będzie związany z rozwojem współpracy ze szkołami i uczelniami, w obszarze prowadzenia szkoleń oraz wprowadzania nowości produktowo-sprzętowych. Wprowadzenie innowacji produktowych i procesowych dzięki

wdrożeniu innowacyjnych środków trwałych, przekłada się na rozbudowę przedsiębiorstwa, dywersyfikację produktów, zmianę dotychczasowego procesu produkcji.

Oddziaływanie władz regionalnych

Clarena stale współpracuje z władzami Urzędu Miasta Wrocławia oraz Urzędu Marszałkowskiego, jako sponsor oraz realizując działalność charytatywną.

Równocześnie korzysta z dotacji na realizację unijnych projektów. Z tych doświadczeń wyłania się sugestia dotycząca konieczności uproszczenia procedur administracyjnych, które spowalniają działania przedsiębiorstw w tym obszarze.

Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych Wrocław

Opis przedsiębiorstwa

Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych Sp. z o.o. jest przedsiębiorstwem prywatnym, gdzie właściciel pełni jednocześnie rolę prezesa zarządu. Przedsiębiorstwo kontynuuje tradycje dawnego państwowego potentata branży maszyn elektrycznych – wrocławskiego Dolmelu na bazie, którego powstało, dziedzicząc teren, część obiektów i pracowników.

Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją maszyn elektrycznych dla energetyki. 34% sprzedaży stanowi produkcja silników a 66% generatorów (z tego 38% to generatory do elektrowni wodnych a 18% generatory dieslowskie). Pozostałe 10% sprzedaży stanowi działalność usługowa. Ponadto przedsiębiorstwo podejmuje produkcję generatorów dla elektrowni wiatrowych, które aktualnie znajdują się w fazie prototypowej, ale uznawane są za kluczowy obszar działalności z punktu widzenia przyszłości firmy.

Ponad 75% produkcji firmy stanowi eksport z czego dominująca część produktów trafia bezpośrednio do odbiorców zagranicznych, a reszta jest re eksportowana przez dużych krajowych odbiorców (np. Cegielski), jako części składowe produktu finalnego.

Przedsiębiorstwo osiąga przychody roczne rzędu 40 mln zł, a w przeciągu ostatnich 3 lat odnotowano w tym obszarze wzrost o 200%. Zysk firmy w bieżącym roku osiągnie około 4 mln złotych, a w ciągu 3 ostatnich lat jego wielkość dość istotnie wahała się, ale w każdym roku wykazywała wartość dodatnią. Przedsiębiorstwo zatrudnia 160 pracowników, a ich liczba jest w ostatnim okresie ustabilizowana.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy firmy

W produkcji dużych i średnich maszyn elektrycznych w sektorze działania DFME jest to jedyny producent w skali kraju.

W skali globalnej przedsiębiorstwo jest uczestnikiem stosunkowo rozproszonego rynku i zalicza się do tzw. przedsiębiorstw „średniej półki”. Jej ogólny potencjał jest nieporównywalny z zasobami czołowych światowych potentatów jak na przykład General Electric. Z kolei w obszarze działania spółki w samej Europie funkcjonuje około 20 podobnych przedsiębiorstw.

Pozycja konkurencyjna DFME w stosunku do czołowych firm branży jest przy tym silniejsza niż wykazywałby to całościowy potencjał. Najwięksi konkurenci, potentaci w rodzaju Siemens czy General Electric charakteryzują się wysokim poziomem dywersyfikacji, a ich udział w niszach obsługiwanych przez DFME jest porównywalny. Istotny dla relacji z konkurentami wydaje się fakt, iż silniej zdywersyfikowane, największe koncerny światowe silnie odczuły kryzys w związku z koncentracją na rynku „energetyki ciężkiej”. Wstrzymanie wielkich inwestycji energetycznych w związku z kryzysem oznacza dla nich poważne problemy finansowe. Nie zauważa się tych tendencji w segmentach mniejszych inwestycji energetycznych, które rozwijają się zgodnie z planami, a w niektórych przypadkach nawet przyspieszają w związku z wstrzymaniem największych przedsięwzięć. Tym samym DFME wzmacnia swą pozycję rynkową w związku z kryzysem, ale równocześnie liczy się z przesunięciem części zainteresowań największych konkurentów do jej obszaru działania. Kluczowe w tym wypadku zadanie to stworzenie barier wejścia i ekspansji ograniczających penetrację rynku przez najgroźniejszych rywali.

Najistotniejszą przewagą konkurencyjną DFME w stosunku do czołowych rywali jest duża aktywność silnego, 30 osobowego biura konstrukcyjnego. Główni konkurenci w ostatnim okresie zaniechali rozwoju tego typu jednostek, ewidentnie zaniedbując rozwój technologiczny w przemyśle, uznanym za bardzo dojrzały i mniej atrakcyjny od przemysłów wysokiej technologii. W efekcie u głównych konkurentów ograniczono prace konstrukcyjne, wstrzymano proces przyjmowania i rozwoju fachowców, przez co ich aktywność na tym polu uległa znacznemu osłabieniu dając szansę na osiągnięcie przewagi przez DFME. Znaczącą przewagą konkurencyjną DFME są też niższe koszty produkcji przy jakości porównywalnej do czołowych konkurentów.

Największą słabością przedsiębiorstwa jest wciąż słabo rozpoznawalna marka, co więcej kojarzona z nie budzącą najwyższego zaufania Polską czy Europa Wschodnią. Jest to szczególnie istotne w sektorze, gdzie inwestycje podlegają amortyzacji w przeciągu 35 a nawet 100 lat (hydroelektrownie). Zaufanie do wytwórcy odgrywa w tym wypadku szczególną rolę, a skłonność do akceptacji ryzyka jest wyjątkowo mała.

Kluczowymi czynnikami sukcesu są trwałość i niezawodność produktów. Branża, w której działa firma jest bardzo dojrzała. Podstawowe technologie nie ulegają istotnym zmianom od dziesiątków lat. Brakuje wyścigu technologicznego. Produkty, na przykład w hydroenergetyce, podlegają bardzo stopniowemu zużyciu , nieraz w ciągu lat 35 i więcej. Decydująca w tym wypadku okazuje się nieawaryjność urządzeń i ich praktycznie bezobstugowy sposób eksploatacji.

Odmienna sytuacja ma miejsce w elektrowniach wiatrowych, które znajdują się w zupełnie odmiennej, znacznie wcześniejszej fazie rozwoju. Tu z kolei odbywa się wyścig technologiczny, prowadzone są prace nad przełomowymi rozwiązaniami, obarczone dużym ryzykiem, ale odgrywające decydującą rolę w kreowaniu sukcesów przedsiębiorstw.

Planuje się przekształcenie przedsiębiorstwa w dużego producenta generatorów dla energetyki wiatrowej. Zakłada się zdominowanie światowego rynku mniejszych generatorów o mocy 1,5 MW. W tym segmencie rynku konkurencja jest najmniejsza. Rynek jest na tyle specyficzny i ograniczony w swych rozmiarach, że nie wydaje się atrakcyjny światowym potentatom. Ci koncentrują się bądź to na wytwarzaniu generatorów mniejszych sprzedawanych na skalę masową lub też na generatorach większych i bardzo dużych, które są preferowane przez większą liczbę klientów, a zarazem zapewniają wyższą rentowność działań. Nisza turbin 1,5 MW wydaje się wystarczająco pojemna dla DFME.

W przypadku jej opanowania oznaczałoby to możliwość sprzedaży około 300 sztuk generatorów rocznie co oznaczałoby skokowy wzrost potencjału firmy. Współpraca z czołowymi światowymi dostawcami urządzeń dla energetyki wiatrowej jak na przykład

Vestas, być może na zasadzie wyłączności w danym segmencie pozwoliłaby ustabilizować pozycję firmy na rynku światowym.

Dziś prace nad generatorami wiatrowymi są już bardzo zaawansowane, ale wciąż nie przynoszą efektów komercyjnych. W ramach projektu o innowacyjnym charakterze finansowanego w 50% ze środków UE wyposażono laboratorium badawcze, które dzięki zakupowi najlepszych na świecie urządzeń będzie wypełniało funkcje badawcze i pomiarowe w docelowej fazie rozwoju, tworząc jednocześnie w oczach klientów wizerunek firmy wysoce zaawansowanej technologicznie. Jednocześnie zrealizowano prace nad prototypem urządzenia, które obecnie gotowe jest już do wdrażania.

Dynamiczny rozwój produkcji generatorów wiatrowych nie będzie już wymagał znaczących, jednorazowych nakładów inwestycyjnych. Produkcja jest wysoce pracochłonna, a jej rozwój zależny będzie od zatrudnienia odpowiedniej liczby pracowników i zabezpieczeniu odpowiednich środków obrotowych. W przypadku powodzenia tego projektu produkcja generatorów wiatrowych stanie się dominującym obszarem działalności firmy stopniowo wypierając działalność podstawową dla obecnej fazy rozwoju.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa

Dla przedsiębiorstw typu DFME nieosiągalne są innowacje o charakterze podstawowym. Podstawowe rozwiązania technologiczne są stabilne od dziesięcioleci. Nie wyklucza to możliwości prowadzenia badań, które mogą odgrywać rolę przełomową. Dotyczą one na przykład inżynierii materiałowej, wykorzystania nadprzewodników. Przedsięwzięcia tego typu prowadzone są od wielu lat przez czołowe światowe koncerny. Pochłaniają ogromne kwoty pieniędzy i obarczone są bardzo dużym ryzykiem niepowodzenia. Inicjatywy tego typu zdecydowanie przekraczają możliwości przedsiębiorstw o skali DFME.

Możliwe są natomiast innowacje skierowane bądź to na usprawnienia produktów, czy też w unowocześnianie procesów produkcyjnych. W obu obszarach kluczowym kryterium oceny prowadzonych działań jest wzrost wydajności działania.

Szczególnie duży potencjał dla tego typu działań innowacyjnych dostrzegany jest zwłaszcza w obszarze generatorów wiatrowych. Ich źródłem staje się dobrze rozwinięte (30 osobowe) Biuro Konstrukcyjne zatrudniające kreatywną, młodą kadrę na najwyższym poziomie światowym.

Przedsięwzięcia innowacyjne firmowane są głównie ze środków własnych, w pojedynczych przypadkach wspomagane środkami pomocowymi z UE, a w niewielkim stopniu dopełniane kredytami bankowymi.

Firma nie spotyka się dotychczas z zagrożeniami efektywności działań innowacyjnych. Przedsięwzięcia realizowane są stopniowo, finansowane są sukcesywnie i koncentrując się na bieżących usprawnieniach i dostosowaniach do potrzeb klienta (produkcja w dominującym stopniu ma charakter jednostkowy) przynoszą bieżące efekty w niewielkim odstępie czasowym od poniesionych kosztów. Brakuje natomiast innowacji o wysokim poziomie ryzyka i o efektach znacząco odsuniętych w czasie.

Firma nie stosuje ochrony własności intelektualnej w postaci patentów. Nie prowadząc działań innowacyjnych w sferach podstawowych nie ma praktycznie możliwości patentowania swoich rozwiązań. Tego typu działania prowadzą jedynie czołowe światowe koncerny, zastrzegając w postaci patentów rozwiązania z zakresu zawansowanej inżynierii materiałowej czy wyrafinowanych koncepcji technologicznych. W dalszej działalności badawczej firmy za wystarczającą ochronę własności intelektualnej uznaje się zastrzeżenie wzorów użytkowych. W pozostałych przypadkach stosowanie rozwiązań odtwórczych o charakterze użytkowym nie daje możliwości wykorzystania ochrony patentowej.

Przyszłość innowacji w firmie

Nie planuje się radykalnej zmiany w polityce innowacyjnej. Niemożliwe jest wejście w intensywne badania materiałowe, technologiczne o fundamentalnym charakterze. Istnieje natomiast szansa zdecydowanej intensyfikacji innowacji procesowych, usprawniających technologię produkcji.

Podstawową barierą rozwoju firmy, w tym i jej działań innowacyjnych jest niedogodna lokalizacja. Położenie w parku przemysłowym nie daje możliwości intensywnych działań inwestycyjnych, a przy tym bardzo wysoko podnosząc koszty działalności, pochłania pieniądze, które mogły by zastać przekazane na działalność innowacyjną. Koszt dzierżawy terenu, na którym znajduje się przedsiębiorstwo po roku 2013 najprawdopodobniej wzrośnie do takiego stopnia, że nieopłacalna stanie się działalność w dzisiejszej lokalizacji, stąd planowane jest przeniesienie firmy poza obręb Wrocławia. Koszt takiego przedsięwzięcia wynoszący ok. 50 mln zł przekracza jej możliwości finansowe.

Szansą na skuteczne przeprowadzenie przedsięwzięcia jest jego dofinansowanie w ramach projektu wspierającego innowacyjność ze środków UE. Złożono w tym roku odpowiedni projekt w ramach programu 10.3 na kwotę 30 mln zł. W razie pozytywnego rozpatrzenia wniosku realizacja projektu przenosin firmy będzie realizowana w szybkim tempie, w przeciwnym razie tego typu inicjatywę trzeba będzie odsunąć w czasie.

W ramach prac badawczo rozwojowych przedsiębiorstwo ściśle kooperuje z Politechniką Wrocławską. Wspólnie z nią i z dwiema innymi firmami produkcyjnymi tworzone jest konsorcjum badawcze, ubiegające się o dofinansowanie przedsięwzięć z funduszy UE.

Przedsiębiorstwo nie wyraża zainteresowania udziałem w parku technologicznym i innych tego typu przedsięwzięciach, ze względu na lokalny brak partnerów, z którymi można by w takim parku kooperować i uzyskiwać efekty synergii.

Oddziaływanie władz publicznych

Przedsiębiorstwo nie formułuje bezpośrednich oczekiwań pod adresem władz lokalnych czy innych instytucji publicznych. Brakuje jednoznacznej wiedzy o potencjalnych korzyściach z tego tytułu.

Tym niemniej w przedsiębiorstwie formułowane są postulaty, które dotyczą władz publicznych choć nie są do nich bezpośrednio skierowane.

Kluczowym czynnikiem jest w tym przypadku wsparcie w poszukiwaniu nowego terenu dla ekspansji firmy. Szczególnie ważne byłyby w tym obszarze warunki i możliwości ewentualnego dofinansowania przedsięwzięcia, udostępnienia terenu na korzystnych warunkach, ewentualne przygotowanie infrastruktury w sposób ułatwiający prowadzenie inwestycji.

Jednocześnie przedsiębiorstwo zgłasza wolę korzystania z dofinansowania programów badawczych o szczególnie innowacyjnym charakterze. Dziś problemem w działaniach na tym polu jest zdaniem rozmówcy przesadna formalizacja relacji i brak jednoznacznych kryteriów oceny poziomu innowacyjności.

GAMBIT Sp. z o.o. z siedzibą w Lubawce Śląskiej

Opis przedsiębiorstwa

GAMBIT Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Lubawce Śląskiej jest polskim przedsiębiorstwem z większościowym kapitałem prywatnym (80% - Zarząd i pracownicy Spółki, 20% - Skarb Państwa) działającym od sześćdziesiątych lat dwudziestego wieku. Spółka działa w branży przetwórstwa tworzyw sztucznych (branży chemicznej), produkując kilka grup produktów:

- płyty uszczelkarskie,
- szczeliwa plecione,
- taśmy i tkaniny termoizolacyjne oraz taśmy włazowe,
- kompensatory tkaninowe,
- termoizolacje,
- okładziny,
- uszczelki,
- uszczelnienia gumowe.

Najważniejszą grupą produktów, wśród wymienionych grup, w działalności Spółki jest grupa płyt uszczelkarskich do wyrobu różnego typu uszczelek. Przedsiębiorstwo sprzedaje swoje wyroby w kraju i zagranicą, w tym w takich krajach jak Chiny i Indie. Dotychczas jednak nie prowadzi badań związanych z wielkością rynków, na których sprzedaje. Uważa jednak, że w Polsce przy sprzedaży swojej podstawowej grupy produktów (płyt uszczelkarskich) posiada od 10% do 12% udziału w rynku. Jednocześnie podkreśla, że jej wyroby produkowane są z wysokiej klasy surowców.

Spółka jest średniej wielkości firmą, zatrudniającą 120 osób w sierpniu 2010 roku i obrotach wynoszących 15 mln zł w 2009 roku. Zatrudnieni pracownicy w Spółce w 30% posiadają wykształcenie wyższe.

Firma nie ma problemów z płynnością i posiada średnią kondycję finansową. Swoją działalność finansuje przede wszystkim z własnych środków, a tylko sporadycznie z bankowego kredytu obrotowego i bankowego kredytu inwestycyjnego.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

Spółka nie prowadzi badań, co do swojej pozycji na rynkach, na których sprzedaje. Na dzień dzisiejszy nie widzi takiej potrzeby. Konkurencją dla Firmy na rynkach sprzedaży są przedsiębiorstwa zagraniczne z ponad 50-letnim doświadczeniem takie jak:

- TEMAC – czeski producent płyt uszczelkarskich, sprzedający swoje wyroby na rynkach europejskich, w tym w Polsce.
- DONIT-TESNIT- słoweński producent płyt uszczelkarskich, będący liderem sprzedaży płyt uszczelkarskich w krajach postkomunistycznych.
- KLINGER – austrijska firma sprzedająca płyty uszczelkarskie, w tym płyty azbestowe.
- FRAN ZELIT – niemiecka firma,
- MONTEREO – hiszpańska firma.

GAMBIT rozpoczął swoją działalność eksportową dopiero 7 lat temu. Do 2003 roku sprzedawał przede wszystkim na rynku krajowym. Pomimo krótkiej działalności sprzedażowej poza granicami kraju, posiada klientów na następujących rynkach zagranicznych: Hiszpania, Włochy, Rumunia, Japonia, Algieria, Kuwejt, Zambia, Tunezja, Rosja, Łotwa, Litwa, Estonia, Wielka Brytania, Dania, Francja, Portugalia.

GAMBIT zdobył **przewagę konkurencyjną** nad swoimi konkurentami w branży wykorzystując następujące elementy:

- wysoką jakością sprzedawanych wyrobów, produkowanych unikalnego i bardzo dobrego surowca (surowiec aradowy produkowany przez firmę DIPONT);
- ceną, która jest relatywna do jakości wyrobów;
- terminowością wykonania zamówień;
- elastycznością wobec potrzeb klienta;
- kompetencją pracowników.

Spółka posiada również **słabości** w stosunku do konkurencji, ale nie chce ich ujawniać. Jedynie wspomniała o jednej, jaką jest słaby potencjał badawczo-rozwojowy.

Młodzi, wykształceni pracownicy oraz gromadzona wiedza, adekwatna do potrzeb Spółki, będą stanowić w przyszłości kluczowe czynniki rozwoju. GAMBIT swoje szanse rynkowe upatruje w następujących czynnikach:

- uświadamianiu klientów o wysokiej jakości dostarczanych im wyrobów,
- gromadzeniu wiedzy i jej umiejętnym wykorzystaniu,
- dbaniu o wysoką jakość produkowanych wyrobów,
- terminowości dostaw do klienta,
- pomocy klientowi w doborze odpowiedniego produktu, optymalnego do jego potrzeb.

Przedsiębiorstwo za najważniejszą **barierę** funkcjonowania uważa brak certyfikatów na produkowane wyroby. Celem likwidacji tej bariery podjęta działania zmierzające do ich uzyskania. Posiadanie stosownych certyfikatów uwiarygodni wysoką jakość produkowanych wyrobów i zwiększy ich sprzedaż.

GAMBIT za priorytet swojego rozwoju w **najbliższych 3 -5 lat** uważa:

- Podejmowanie wszelkich działań na rzecz zapewnienia jak najwyższej jakości produkowanych wyrobów. W tym celu przewiduje rozszerzenie swojej działalności o nowy dział wsparcia projektowego, a tym samym zwiększenia w zatrudnienia inżynierów w Spółce. Podstawowym celem działu wsparcia projektowego będzie współpraca z biurami projektowymi, które w wykonywanych projektach będą proponowały wyroby Spółki, jako optymalne, standardowe lub zalecane.
- Uwiarygodnianie wysokiej jakości posiadanych produktów poprzez ich certyfikowanie.
- Opracowanie w ciągu 5 lat dwóch wynalazków i ich opatentowanie.

Spółka nie chciała rozmawiać na temat sposobu finansowania kierunków i celów rozwojowych w najbliższych 5 latach, uważając to za tajemnice Przedsiębiorstwa.

Innowacyjna aktywność Spółki

GAMBIT Sp. z o.o. prowadzi działania proinnowacyjne w celu zwiększania udoskonaleń marketingowo-sprzedażowych, organizacyjnych i produktowych. Firma dotychczas wprowadzone zmiany ocenia jako mało zadawalające, ponieważ wywołują średnie skutek, tym samym nie satysfakcjonując swoimi efektami kierownictwa Spółki. Przedsiębiorstwo nie prowadzi pomiarów efektywności wprowadzanych innowacji.

Źródłem powstających innowacji w Firmie są: kierownictwo Spółki, pracownicy Spółki, współpraca z uczelniami: Politechniką Wrocławską, Akademią Ekonomiczną w Poznaniu, Politechniką Poznańską, Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu, Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, Politechniką Szczecińską.

Przedsiębiorstwo swoją działalność innowacyjną finansuje własnymi środkami pieniężnymi.

Spółka posiada **dwa patenty**, którymi chroni opracowane wynalazki.

Przyszłość innowacji w Spółce

Najbliższe zamierzenia innowacyjne w **okresie 3 – 5 lat** dotyczą opracowania:

- na nowych surowcach nowego rodzaju płyt uszczelnkarskich,
- uszczelnień do taśmociągów górniczych,
- innych produktów, powstałych na bazie współpracy z biurami projektowymi, współpracy w ramach Stowarzyszenia Producentów Polskiej Armatury oraz pomysłów zainspirowanych uczestnictwem w targach branżowych.

Spółka nowe produkty zamierza sfinansować z następujących środków:

- środki własne Spółki,
- środki partnera, z którym pracują nad nowym rozwiązaniem,
- dotacjami unijnymi, pozyskanymi za pośrednictwem Politechniki Wrocławskiej.

GAMBIT swoje szanse rozwoju innowacyjności upatruje w zatrudnionych pracownikach jak i nowo pozyskanych pracownikach i współpracownikach. Natomiast barierami rozwoju innowacyjności mogą być niewystarczające środki na ten cel i problemy z uzyskaniem zgody właściciela Spółki na określone działania innowacyjne. Problemy z uzyskaniem zgody na określone działania mogą zaistnieć w związku z rozdrobnieniem udziałowców (220 udziałów posiada Skarb Państwa i pracownicy Spółki, 30 udziałów posiada kierownictwo Spółki).

GAMBIT za kluczowe czynniki sukcesu w rozwijaniu innowacyjności uważa:

1. Rozwój własnej kadry.
2. Współpracę z uczelniami: Politechniką Wrocławską, Politechniką Gdańską, polskimi i niemieckimi ośrodkami badawczo-rozwojowymi.

3. Współpracę z przedsiębiorstwami, klientami Spółki.
4. Współpracę ze Stowarzyszeniem Producentów Polskiej AlmatURY.
5. Współpracę z Wrocławskim Klastrem Obróbki Skrawania.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

GAMBIT Sp. z o.o. dotychczas nie korzystał ze wsparcia regionalnego w działalności innowacyjnej. Związane to było z niekorzystnymi dla Spółki regulacjami prawnymi. Przedsiębiorstwo jest średnią firmą, a do jesieni 2009 roku (momentu jej prywatyzacji), klasyfikowana była jako duża firma, ponieważ udział Skarbu Państwa w Spółce wynosił powyżej 25% wartości kapitału zakładowego.

Spółka uważa, że mocno wzmacniają działania proinnowacyjne środki finansowe dedykowane na ten cel w postaci dotacji, specjalnych kredytów i ulg podatkowych. Dlatego oczekuje od władz regionalnych:

- dotacji na maszyny i urządzenia,
- zrozumiałych zasad finansowania –jasnych i prostych,
- szkoleń,
- integracji polsko-niemieckiej gospodarki (targi, konferencje szkolenia itp.)

GPK – SITA Głogów Sp. z o.o. z siedzibą w Głogowie

Opis przedsiębiorstwa.

GPK –SITA Głogów Sp. z o.o. jest przedsiębiorstwem komunalnym, świadczącym usługi o charakterze użyteczności publicznej, spośród których zdecydowany udział w strukturze i efektach finansowych ma realizacja zadań związanych:

- 1) ze zbiórką, składowaniem i unieszkodliwianiem odpadów komunalnych;
- 2) z odbiorem odpadów niebezpiecznych i ich transportem do miejsca utylizacji;
- 3) z odbiorem odpadów przemysłowych i ich transportem do miejsca utylizacji.

Spółka świadczy swoje usługi na obszarze Gminy Miejskiej Głogów oraz w Gminach Wiejskich, w następujących powiatach: Głogowskim, Polkowickim, Wschowskim, Żagańskim, Nowosolskim, Szprotawskim, Górowskim. Przedsiębiorstwo GPK –SITA Głogów Sp. z o.o. w 51% jest własnością Gminy Miejskiej Głogów a w 49% należy do przedsiębiorstwa SITA Polska Sp. z o.o., zajmującą się gospodarką odpadami i utrzymaniem czystości. SITA Polska Sp. z o.o. jest spółką zbudowaną w 100% na kapitale francuskim i należy do międzynarodowej grupy kapitałowej SUEZ ENVIRONNEMENT, która zajmuje się kompleksowym zarządzaniem cyklem gospodarki odpadowej i wodno-ściekowej. Spółka GPK –SITA Głogów Sp. z o.o. ocenia swoją kondycję finansową jako dobrą a działalność finansuje przede wszystkim ze środków własnych i leasingu operacyjnego. Na koniec roku 2009 Spółka wykazała sprzedaż usług w wysokości ponad 18 mln zł. Zatrudnienie w miesiącu wrześniu 2010 roku wynosiło 125 osób.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

Firma GPK –SITA Głogów Sp. z o.o. świadczy swoje usługi na terenie zachodnio-południowej Polski, w części obszaru województwa dolnośląskiego i województwa

lubuskiego, w Gminie Głogów i następujących powiatach: Głogowskim, Polkowickim, Wschowskim, Żagańskim, Nowosolskim, Szprotawskim, Górowskim.

Klientami Spółki w zakresie odbioru śmieci, w tym elektrośmieci, śmieci wielkogabarytowych i odpadów biodegradowalnych (trawy, krzewy, gałęzie itp.) są: spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty mieszkaniowe, towarzystwa budownictwa społecznego, urzędy, szkoły, organizacje pożytku publicznego, przedsiębiorstwa, osoby fizyczne. Przedsiębiorstwo na przedstawionych rynkach głównie konkuruje z następującymi podmiotami: Spółka TEW Gospodarowanie Odpadami sp. z o.o. w Kiełczu koło Nowej Soli, Spółka Becker Polska Sp. z o.o. w Polkowicach, Spółka Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych van Gansewinkel Kraków sp. z o.o. Oddział Legnica, Spółka Zakłady Usługowe Zachód Głogów Sp. z o.o. w Głogowie.

Badany podmiot **konkuruje** z innymi przedsiębiorstwami o klienta:

- 1) wysoką jakością usług poświadczoną posiadanym certyfikatem ISO 9001:2009 oraz certyfikatem środowiskowym 14 001:2005,
- 2) doświadczeniem w branży – od 10 lat jest spółką prawa handlowego,
- 3) elastycznością oferowanych usług i cen dla klienta – w tym bezpłatny odbiór elektrośmieci oraz okresowe akcje odbioru śmieci wielkogabarytowych, odbiór segregowanych surowców wtórnych u źródła ich powstawania (klienci indywidualni, klienci zbiorowi),
- 4) proekologicznymi akcjami edukacyjnymi – organizacja w szkołach podstawowych, gimnazjach i szkołach średnich pogadanek dla dzieci i młodzieży na temat segregacji śmieci.

Słabością Spółki jest brak własnego zakładu unieszkodliwiania odpadów oraz posiadanie mało efektywnego systemu selekcji śmieci. Kierownictwo Spółki, mając na uwadze powyższe słabości, podjęło niezbędne kroki celem ich wyeliminowania.

GPK –SITA Głogów Sp. z o.o. uważa za kluczowe **czynniki sukcesu** w przyszłości następujące działania:

1. Doskonalenie jakości świadczonych usług dla klienta.
2. Budowę, przez Spółkę, zakładu unieszkodliwiania odpadów komunalnych, z nowymi kwaterami na odpady komunalne.
3. Budowę własnej nowoczesnej sortowni śmieci.
4. Budowę własnej kompostowni z nowoczesnymi urządzeniami do biodegradacji odpadów i urządzeniami do zobojętniania odpadów komunalnych.
5. Rozszerzenie u źródeł powstawania odpadów (u klienta) zakresu selektywnej zbiórki.

Przedsiębiorstwo swoje **szanse** rynkowe upatruje w następujących działaniach:

1. Doskonaleniu współpracy z dotychczas współpracującymi gminami oraz nawiązywaniu współpracy z nowymi gminami w województwie dolnośląskim i lubuskim.
2. Nawiązaniu współpracy z gminami celem opracowania i powstania Regionalnego Centrum Gospodarki Odpadami, na bazie budowanego przez Spółkę zakładu unieszkodliwiania odpadów komunalnych.
3. Proekologicznych regulacjach gminnych w zakresie utrzymania czystości, segregacji odpadów i związane z nimi preferencjami finansowymi.
4. Proekologicznej polityce rządu przekładającej się na konkretne korzyści dla gmin, przedsiębiorców i mieszkańców stosujących się do zaproponowanych przez rząd rozwiązań.

Spółka uważa, że **barierami** dla rozwoju rynku mogą być następujące działania:

1. Regulacje prawne zmniejszające działania na rzecz ochrony środowiska.

2. Brak konsekwencji w egzekwowaniu przestrzegania istniejącego prawa w zakresie ochrony środowiska przez powołane do tego celu instytucje,
3. Brak jasnych i stałych założeń polityki proekologicznej i zbyt duża częstotliwość zmian.

Rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, jest mocno regulowany celem zwiększenia ochrony naturalnego środowiska. Tylko jasna i zrozumiała polityka proekologiczna i stabilne rozwiązania prawne oraz skuteczne i bezzwłoczne egzekwowanie prawa, wraz z dotkliwymi sankcjami jest w stanie prowadzić skuteczne działania celem poprawy stanu środowiska naturalnego. Jednoczenie działania wprowadzą równe warunki konkurencji wśród firm działających na rynku gospodarowania i unieszkodliwiania odpadów.

Kierunki i cele rozwojowe w najbliższych latach – 3 do 5 lat:

1. Budowa zakładu unieszkodliwiania odpadów.
2. Budowa nowego miejsca (nowych kwater) składowania odpadów komunalnych.
3. Poszerzenie zakresu selektywnego odbioru surowców wtórnych na gminy wiejskie.

Wymienione inwestycje Przedsiębiorstwo zamierza sfinansować następującymi środkami: własne Spółki, Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska, Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska, z budżetu samorządów współpracujących ze Spółką, z preferencyjnych kredytów bankowych.

Innowacyjna aktywność Spółki

Spółka GPK –SITA Głogów Sp. z o.o. celem poprawy konkurencyjności wprowadza częste zmiany innowacyjne, takie jak:

1. Poprawa jakości obsługi klienta w zakresie odbioru odpadów –zakup pięciu nowoczesnych pojazdów specjalistycznych do odbioru odpadów w latach 2007 - 2010.

2. Uruchomienie w 2008 roku myjki samochodowej dla pojazdów wjeżdżających i wyjeżdżających z kwatery składowiska odpadów komunalnych.
3. Uruchomienie w 2008 roku i eksploatacja punktu odbioru odpadów wielkogabarytowych i odpadów „biodegradowalnych” oraz tzw. elektrośmieci dla stałych klientów spółki.
4. Efektywniejsze wykorzystanie miejsca składowania odpadów komunalnych poprzez wprowadzenie specjalistycznych urządzeń do zagęszczania odpadów (zakup w 2009 roku kompaktora firmy Bomag).
5. Wprowadzenie w 2009 roku technologii mobilnego przesiewu odpadów komunalnych.
6. Wprowadzenie w 2010 roku procesu kompostowania odpadów biodegradowalnych, poprzez zastosowanie technologii pryzmowego kompostowania na płycie kompostowej.
7. Uruchomienie w 2010 roku instalacji odbioru i przetwarzania gazów składowiskowych, na energię elektryczną, w tzw. Małej Elektrowni Biogazu o mocy do 1 MW.
8. Wprowadzenie zmian organizacyjno-procesowych wymaganych dla przyznania i utrzymania certyfikatów – ISO 9 001 i 14 001.
9. Podniesienie standardów etycznych pracowników poprzez wprowadzenie w 2010 roku zasad etyki korporacyjnej międzynarodowego koncernu SUEZ ENVIRONNEMENT.

Efektywność wprowadzanych innowacji w Firmie mierzona jest uzyskaniem unijnych ilości unieszkodliwianych i składowanych odpadów komunalnych na składowisku. Zgodnie z dyrektywą UE nr 1999/31/WE ilości składowanych odpadów ulegających biodegradacji powinna zostać zmniejszona w Polsce (ustawa o odpadach):

- do 31.XII.2010r. – do nie więcej niż 75% całkowitej masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji wytworzonych w 1995r. (tzw. masa bazowa),
- do 31.XII.2013r. – do nie więcej niż 50% masy bazowej,
- do 31.XII.2020r. – do nie więcej niż 35% masy bazowej.

Ustawa o odpadach zobowiązuje podmiot prowadzący działalność w zakresie odbierania odpadów komunalnych do ich selektywnego odbierania oraz ograniczenia ilości odpadów ulegających biodegradacji kierowanych do składowania (art.10). Zapewnienie ku temu warunków - ustawa określa jako obowiązkowe zadanie własne gmin w zakresie gospodarowania odpadami komunalnymi (art.16a). Wzrost konkurencyjności, jak i zaostrzające się uregulowania wprowadzane przez Unię Europejską, w zakresie ochrony środowiska wymuszają zachowania innowacyjne. W Spółce źródłem innowacji jest kadra kierownicza Spółki, naukowcy Politechniki Wrocławskiej oraz grupa kapitałowa SITA Polska, do której należy przedsiębiorstwo. Dotychczasowe innowacje finansowane są ze źródeł własnych Spółki. Wprowadzenie wymienionych innowacji pozwoliło na utrzymanie rentowności Spółki na stałym poziomie, na obsługiwany rynku, pomimo ostrej walki konkurencyjnej oraz pozwala na spełnianie rygorystycznych uregulowań europejskich w zakresie ochrony środowiska.

Ochrona posiadanej innowacji odbywa się na zasadach ogólnych –poufność umów, tajemnica służbowa, zakaz konkurencji.

Przyszłość innowacji w Spółce

Najbliższe plany innowacyjne **w okresie 3 – 5 lat** to przede wszystkim budowa nowoczesnego zakładu unieszkodliwiania odpadów komunalnych. Spółka budowę zakładu unieszkodliwiania odpadów komunalnych **sfinansuje** następującymi środkami: własne Spółki, Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska, Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska, z budżetu samorządów współpracujących ze Spółką, z preferencyjnych kredytów

bankowych. Spółka **szanse** na rozwój swojej innowacyjności zauważa: w zaostrzającej się konkurencji na rynku, rygorystycznych przepisach w zakresie ochrony środowiska, współpracy pomiędzy Przedsiębiorstwem a gminami, wzroście świadomości ekologicznej społeczeństwa. Natomiast niedostateczne finansowanie działalności innowacyjnej jest **zagrożeniem** dla wzrostu innowacyjności Spółki. Działania w zakresie innowacyjności Spółki uzależnione są od wymogów prawnych, rentowności inwestycji oraz posiadanych środków finansowych. Spółka do kluczowych **czynników sukcesu** w rozwoju innowacyjności zalicza:

- Innowacyjność własnej kadry, szczególnie wtedy, kiedy przekłada się ona na wzrost rentowności Spółki, a tym samym ich zarobki.
- Współpracę z naukowcami uczelni wyższych.
- Fundusze celowe na działania innowacyjne.
- Ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw działających na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

Spółka GPK –SITA Głogów Sp. z o.o. dotychczas nie korzystała ze wsparcia władz regionalnych, w tym wsparcia finansowego funduszy, będących w dyspozycji władz. Spółka do teraz nie miała takiej potrzeby, jednak zauważa potrzebę takiego wsparcia, w szczególności w zakresie: zorganizowania Centrum Kompetencyjnego –baza wiedzy i kwalifikacji, pomocy finansowej w proekologicznych projektach, zdecydowanych kontrolach przestrzegania prawa w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz współpracy w tym zakresie z podmiotami działającymi na rzecz ochrony środowiska.

KGHM Polska Miedź S.A. z siedzibą w Lubinie

Opis przedsiębiorstwa

W skład wielo-oddziałowego przedsiębiorstwa KGHM Polska Miedź S.A. wchodzi Biuro Zarządu oraz 10 oddziałów: 3 zakłady górnicze (ZG „Lubin”, ZG „Rudna”, ZG „Polkowice-Sieroszowice”), 3 huty miedzi (HM „Głogów”, HM „Legnica”, HM „Cedynia”), Zakłady Wzbogacania Rudy, Zakład Hydrotechniczny, Jednostka Ratownictwa Górniczo-Hutniczego, Centralny Ośrodek Przetwarzania Informacji. Zatrudnienie w Spółce wynosi 18 400 pracowników. Natomiast sprzedaż na koniec 2009 roku równa była 11 060,5 mln zł.

Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź S.A. składa się z 34 podmiotów prawa handlowego, zatrudniając 28 800 pracowników, w których KGHM Polska Miedź S.A. ma różne zaangażowanie kapitałowe. Przychody Grupy w 2009 roku wynosiły 12 119,9 mln zł.

Głównym udziałowcem Spółki KGHM Polska Miedź S.A. jest Skarb Państwa, który posiada ok. 41,8 % udziałów w kapitale zakładowym KGHM. Pozostali akcjonariusze posiadają akcje o wartości poniżej 5 % każdy, w łącznej liczbie 58,2 % kapitału zakładowego.

Działalność podstawowa Spółki dotyczy 3 głównych obszarów operacyjnych: kopalnictwo rud miedzi, produkcja miedzi, produkcja metali szlachetnych, metali niezależnych i produktów ubocznych lub towarzyszących działalności podstawowej.

Podstawowa działalność Spółki oparta jest o w pełni zintegrowany technologicznie proces, w którym produkt końcowy jednej fazy technologicznej stanowi półprodukt wykorzystywany w kolejnej fazie. Natomiast jej główne produkty to (dane na koniec 2009 r.):

- miedź elektrolityczna – 502,5 tys. ton,
- srebro metaliczne – 1200 ton,
- złoto – 814 kg.

Podstawowym produktem KGHM Polska Miedź S.A. są katody miedziane, z których ponad 40% stanowi surowiec do dalszego przerobu w oddziałach KGHM:

- Huta Miedzi „Cedynia” produkuje: walcówkę, drut z miedzi beztlenowej, drut z miedzi beztlenowej zawierający srebro,
- Huta Miedzi „Legnica” produkuje wlewki okrągłe.

Pozostałe produkty Spółki to: ołów surowy i rafinowany, siarczan miedzi i siarczan niklu, selen techniczny, ren, kwas siarkowy techniczny, sól kamienna.

Spółka posiada bardzo dobrą kondycję finansową a jej działalność jak i całej grupy kapitałowej finansowana jest ze źródeł własnych oraz bankowych kredytów inwestycyjnych. Wyniki działalności Spółki w ujęciu finansowym w roku 2009 były następujące (mln zł):

- Przychody ze sprzedaży – 11 061
- Koszty działalności operacyjnej – 7864
- Zysk z działalności operacyjnej – 3098
- Zysk netto – 2540.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

Światowe rynki miedzi i srebra są dla Spółki naturalnym środowiskiem funkcjonowania. Firma jest jego pełnoprawnym i odpowiedzialnym uczestnikiem. KGHM Polska Miedź S.A. na rodzimym rynku nie ma konkurencji w działalności podstawowej. Produkty Spółki sprzedawane są na rynku zbliżonym do rynku doskonałej konkurencji. Sprzedaż podstawowych produktów prowadzi Departament Sprzedaży Metali umiejscowiony w strukturze Biura Zarządu Spółki. Sprzedażą i dystrybucją produktów ubocznych powstałych przy produkcji miedzi i srebra, takich jak kwas siarkowy, ołów surowy, siarczan niklu, siarczan miedzi, arsenian sodu, selen techniczny zajmuje się spółka KGHM

"Metraco" z siedzibą w Legnicy. KGHM Polska Miedź S.A., podobnie jak większość producentów metali, w rozliczeniach z kontrahentami posługuje się ceną referencyjną, wyznaczaną przez notowania na Londyńskiej Giełdzie Metali (LME) oraz Giełdzie w Nowym Jorku (COMEX). Dla srebra ceną referencyjną jest tak zwany fix, ustalany na Międzybankowym Rynku Kruszców w Londynie (LBMA).

Główni konkurenci KGHM Polska Miedź S.A., to.: Codelco, Freeport-McM Copper & Gold, BHP Billiton, Xstrata AG, Rio Tinto, Glencore, Anglo American Southern Copper, Norisk Nickel

W 2009 roku KGHM Polska Miedź S.A. miała udział w 2,8 procenta w światowej produkcji miedzi górniczej lokując się na 9 miejscu na świecie.

W 2009 roku w produkcji hutniczej Spółka ułokowała się na szóstym miejscu na świecie. Głównymi odbiorcami polskiej miedzi są: Niemcy, Francja, Czechy i Chiny.

W 2009 roku KGHM Polska Miedź S.A. miała udział 5,45% w światowej górniczej produkcji srebra, zajmując drugie miejsce na świecie.

Przedsiębiorstwo jest drugim producentem srebra rafinowanego na świecie. Głównymi odbiorcami polskiego srebra są: Wielka Brytania, Niemcy i Belgia.

KGHM Polska Miedź S.A. swoją **przewagę konkurencyjną** buduje na:

1. **Własnej Bazy Zasobowej.** Bazą surowcową dla podstawowego ciągu technologicznego KGHM Polska Miedź S.A., jest największe w Europie i jedno z największych na świecie złoża rud miedzi, zlokalizowane pomiędzy Lubinem, Sieroszowicami i Głogowem. Wielkość udokumentowanych zasobów rudy miedzi w obszarach koncesyjnych KGHM Polska Miedź S.A. stawia Polskę na 7 miejscu na świecie, jeżeli chodzi o zasoby miedzi oraz na 3 miejscu w przypadku zasobów srebra (według U.S. Geological Survey – 2010 r.). Zasoby bilansowe rudy miedzi w obszarach koncesyjnych wg stanu na koniec roku 2009 wynoszą 1470 mln ton o średniej zawartości ok. 2,03 % Cu i 57 g/t Ag (tj. ok. 29,8 mln ton miedzi oraz 83,8 tys. ton

srebra). Zapewnia to możliwość produkcji podstawowej na minimum trzy kolejne dekady.

2. **Posiadaniu Wysoko Wykwalifikowanej Kadry.** Wiedza zdobyta w ponad 45 lat funkcjonowania przedsiębiorstwa jest unikalną w skali Europy i liczącą się wiedzą technologiczną w skali świata. Posiadanie kompetentnej, wysoce wykwalifikowanej i innowacyjnej kadry inżynierskiej i ekonomicznej.
3. **Wysokiej jakości produktów** (potwierdzona certyfikatami):
 - Miedź elektrolityczna w postaci katod spełniających wymogi gatunku
 - Srebro rafinowane w postaci gąsek (sztabki) zarejestrowane pod marką KGHM HG ma dwa certyfikaty „Dobrej Dostawy” wystawione przez giełdy: **London Bullion Market Association** (certyfikat przyznany w 1995 roku) i **Dubai Multi Commodities Centre** (przyznany w 2006 roku). W lutym 2009 srebro w postaci gąsek pod marką KGHM HG uzyskało również certyfikat rejestracji na giełdzie **NYMEX w Nowym Jorku**.
4. **Dobrej kondycji finansowej**, która umożliwia samodzielną realizację dużego programu inwestycyjnego ukierunkowanego na poprawę efektywności biznesu podstawowego, obniżkę kosztów oraz dywersyfikację geograficzną i produktową.
5. **Na w pełni zintegrowanym procesie produkcyjnym**, dającym bardzo dobre wykorzystanie zasobów produkcyjnych (intensyfikacja produkcji hutniczej do 700,0 tys. ton Cu elektrolitycznej/rok; produkcja ze złomów niskiej i/ lub wyższej jakości; intensyfikacja produkcji soli (zasoby soli kamiennej 2 990,0 mln ton o średniej zawartości NaCl 98,23%).
6. **Zakończeniu najważniejszych inwestycji proekologicznych**, dzięki czemu Spółka spełnia zarówno krajowe, jak i zagraniczne normy ekologiczne.

7. **Zagospodarowaniu wszystkich wytwarzanych odpadów** oraz gospodarczym wykorzystanie znacznej ich części.
8. **Posiadaniu potencjału dla programów proefektywnościowych** np. lean production, zarządzanie procesowe.
9. Udowodnionej **zdolności wysokiej adaptacji i umiejętności przetrwania** w okresach kryzysowych na rynkach miedzi.

Stabości, jakie Spółka zauważa w stosunku do konkurencji są następujące:

1. Wysokie koszty produkcji miedzi, wynikające z:
 - wysokich kosztów energii elektrycznej;
 - obowiązku zapewnienia pracownikom godziwych warunków płacy w odniesieniu do świadczonej pracy oraz odpowiednich warunków tej pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami w zakresie BHP;
 - występującymi w kopalniach zagrożeniami skojarzonymi – trudne warunki klimatyczne, tąpnięcia i zawały;
 - relatywnie wysokie zatrudnienie –rola społeczna Spółki w regionie.
2. Braku ciągłości zarządzania w Spółce.

Przedsiębiorstwo za **kluczowy czynnik sukcesu** uważa posiadanie długofalowej strategii Spółki. Własną strategię opracowało do roku 2018; uwzględnia ona pozycję Spółki, bieżącą analizę SWOT dla przedsiębiorstwa oraz pakiet projektów dla jej implementacji. Strategia przyjęta przez Zarząd w roku 2009 zakłada doskonalenia Spółki w 5 obszarach aktywności (tzw. filarach):

- 1) **poprawa efektywności** dla odwrócenia trendu wzrostu kosztów;

- 2) **rozwój bazy zasobowej** – podstawowego aktywów przedsiębiorstwa górnictwo – hutniczego – wykorzystanie potencjału krajowego (złóża Gaworzyce i Radwanice) oraz poszukiwanie okazji inwestycji kapitałowych poza granicami Polski (już są realizowane projekty w Kanadzie (złóża Ajax-Afton) i w Niemczech (złóża Weisswasser));
- 3) **dywersyfikacja źródeł przychodów** - uzyskanie 30% przychodów poza podstawową działalnością - rozbudowy i optymalnego wykorzystania własnych mocy energetycznych, - wejście kapitałowe w branżę produkcji energii elektrycznej – zawarto porozumienie z Grupą Tauron na wspólną inwestycję polegającą na budowie bloków energetycznych w PKE Elektrowni Blachownia o mocy ok. 900 MW, KGHM zamierza posiadać 3 % udziału w rynku energetycznym w Polsce do roku 2020 (46 % kosztów KGHM);
- 4) **wsparcie regionu** – utrwalenie znaczącej Spółki w regionie – nowe inwestycje i rynek pracy - projekt KGHM Letia – Park Technologiczny w Legnicy,
- 5) **inne projekty** takie jak:
 - w ramach rewitalizacji majątku poprodukcyjnego - ośrodek rekreacyjny „Obora”,
 - rozwój umiejętności i sprawności organizacyjnej - optymalizacja struktury koncernu i uporządkowanie Grupy Kapitałowej.

Szanse rozwojowe w działalności na podstawowych rynkach Spółka postrzega się w:

1. Wzroście światowej konsumpcji miedzi, a dokładniej przewidywany niedobór miedzi na rynkach światowych w związku z dynamicznym rozwojem Chin i Indii.
2. Wzroście kosztów wydobycia miedzi i srebra z uwagi na brak nowych znaczących projektów górniczych. Główni konkurenci KGHM zmuszeni są eksploatować złoża na coraz większych głębokościach o coraz słabszych parametrach jakościowych rudy.



3. Ograniczeniach wykorzystania zasobów naturalnych nakładanych przez niektóre państwa.
4. Stabilnym systemie politycznym i ekonomicznym naszego kraju w porównaniu z Państwami dużego ryzyka geopolitycznego – np. kraje afrykańskie i azjatyckie.
5. Rozwoju techniki i technologii w dziedzinie górnictwa, przeróbki i hutnictwa umożliwiających obniżenie kosztów produkcji oraz eksploatację na dużych głębokościach – w niektórych badaniach KGHM jest liderem światowym.
6. Realizacji programu „efektywność”, zakładającego odwrócenie trendu wzrostu kosztów operacyjnych.
7. Realizacji programu prac badawczych i rozwojowych rokującego na obniżkę kosztów produkcji.
8. Realizacji programu zmian ciągu technologicznego dla zwiększenia produkcji i zmniejszenia ewentualnych opłat środowiskowych np. z tytułu emisji.
9. Inwestycji w przemyśle energetycznym.

Przedsiębiorstwo zauważa następujące **bariery** jego rozwoju takie jak:

1. Możliwość wystąpienia recesji w gospodarce światowej skutkującej spadkiem cen metali na giełdach światowych oraz niekorzystnymi zmianami cen walut (dwa znaczące parametry rzutujące na działalność Spółki).
2. Znaczące zwiększenie produkcji miedzi przez firmy konkurencyjne - nadpodaż surowca na rynku.
3. Wzrost kosztów związanych z czynnikami takimi jak:
 - wzrost cen energii elektrycznej i surowców energetycznych (w KGHM 46 % kosztów - 2009),

- zmiany obciążeń pracowniczych i/lub nadmierne oczekiwania płacowe (w KGHM 31 % kosztów - 2009),
 - zmiany prawa w dziedzinie ochrony środowiska - wzrost opłat za korzystanie ze środowiska naturalnego i emisji do środowiska (np. CO₂, fundusze rezerwowe na likwidację składowisk odpadów),
 - zmiany w prawie wpływające na zwiększenie obciążeń podatkowych (CIT) lub kosztów pracowniczych,
 - ewentualne pojawienie się znaczącej substytucji dla miedzi.
4. Występujące sytuacje braku zrozumienia organów państwowych, władz górniczych i organów administracji lokalnej dla problemów operacyjnych oraz potrzeby szybkiej realizacji zamierzeń inwestycyjnych znaczącego pracodawcy w regionie jakim jest KGHM (ok. 18,4 tys. zatrudnionych Spółce oraz ok. 28,8 tys. w grupie kapitałowej).

Główne kierunki działalności inwestycyjnej w latach 2010– 2014 obejmują rozwój i wzrost efektywności działalności podstawowej w wyniku:

- 1) zwiększenia bazy zasobowej (rozpoznanie możliwości eksploatacji złóż Radwanice, Gaworzyce),
- 2) utrzymania poziomu produkcji miedzi z zasobów krajowych poprzez odtworzenie majątku produkcyjnego oddziałów, uzbrojenie techniczne nowych rejonów wydobywczych, budowę szybu SW-4, realizację projektu zagospodarowania zasobów w O. G. Głogów Głęboki –Przemysłowy (budowę infrastruktury dołowej i powierzchniowej w tym szybu GG – 1;
- 3) poprawy efektywności, w tym ograniczenie kosztów operacyjnych działalności podstawowej oraz modernizacja aktywów produkcyjnych poprzez: wymianę maszyn flotacyjnych, modernizację pirometalurgii, budowę bloków parowo-gazowych, przyspieszoną wymianę maszyn górniczych.

Do najważniejszych projektów badawczo – rozwojowych realizowanych w Spółce należą:

1. **System eksploatacji złóż rud miedzi poniżej 1200 m.** Celem projektu jest opracowanie głębokiego i dla znacznych zagrożeń skojarzonych eksploatacji (temperatura pierwotna skał powyżej 45°C i zagrożenia tapaniami).
2. **Opracowanie technologii mechanicznego urabiania skał w kopalniach KGHM Polska Miedź S.A. z wykorzystaniem urządzenia firmy Bucyrus.** Projekt współfinansowany przez PARP. Celem projektu jest opracowanie kompletnego rozwiązania w zakresie technologii eksploatacji cienkich i średnich złóż o miąższości 1,0–2,0 m z wykorzystaniem zdalnie sterowanych kombajnów w warunkach skał twardych.
3. **Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań w zakresie bezwybuchowego urabiania skał twardych.** Celem projektu jest poszukiwanie możliwości alternatywnych rozwiązań współpracy w zakresie mechanicznego urabiania skał lub innych metod bezwybuchowego urabiania skał twardych.
4. **„Zastosowanie kombajnów do drążenia wyrobisk chodnikowych”.** Celem projektu jest obniżenie kosztów wykonania 1mb wyrobisk udostępniająco – przygotowawczych, uzyskanie większych postępów robót górniczych w odniesieniu do tradycyjnych metod z wykorzystaniem materiałów wybuchowych poprzez wykorzystanie najnowszych kombajnów chodnikowych.
5. **Układy klasyfikacji.** Głównym celem projektu jest zwiększenie ostrości rozdziału układów klasyfikujących w O/ZWR z obecnych 60% do 95%. Realizacja zadania wpłynie jednocześnie na zmniejszenie zużycia energii oraz zmniejszenie strat miedzi i innych pierwiastków użytecznych w odpadach poflotacyjnych.
6. **Automatyzacja procesu wzbogacania.** Głównym celem projektu jest wdrożenie kompletnego systemu monitoringu procesów przerobczych w ZWR.

7. **Wymiana Zespołów Napędów Młynów w O/ZWR.** Głównym celem projektu jest ograniczenie zużycia energii elektrycznej średnio o 10% przy jednoczesnym utrzymaniu na niezmienionym poziomie wskaźników technologicznych (uziarnienie produktu mielenia, wielkość przerobu).
8. **Modernizacja Pirometalurgii.** Przygotowanie rozwiązań technologicznych dla wdrożenia modernizacji pirometalurgii w KGHM Polska Miedź S.A. z uwzględnieniem dostosowania zdolności produkcyjnych do prognozowanych dostaw koncentratów.
9. **Monitoring maszyn i ludzi.** Identyfikacja maszyn i ludzi w sytuacjach zagrożeń (kolizja maszyna – maszyna, człowiek – maszyna, lokalizacja ludzi zasypanych. Wprowadzenie systemów monitoringu czasu pracy ludzi i maszyn. Wdrożenie systemu monitoringu stanów pracy maszyn i urządzeń pod kątem zmniejszenia kosztów eksploatacyjnych.
10. **Hydrometalurgia – alternatywna technologia wzbogacania dla rud ubogich.** Określenie możliwości i zasadności wykorzystania metod hydrometalurgicznych do przerobu produktów i półproduktów O/ZWR. Projekt finansowany przez MNiSZW.

Projekty inwestycyjne oraz badawczo – rozwojowe finansowane są głównie z własnych środków Spółki. Spółka uzyskała również dotacje z PARP, MNiSZW oraz NFOŚ.

Innowacyjna aktywność Spółki

Narzędzia realizacji innowacji w KGHM Polska Miedź SA: inwestycje rzeczowe i kapitałowe, prace badawczo – rozwojowe, ekspertyzy naukowe, działalność racjonalizatorska,

Projekty dedykowane np. program efektywność, który wg szacunków może przynieść oszczędności kosztowe.

Inwestycje rzeczowe w roku 2009 zamknęły się kwotą nakładów na poziomie 1 070 mln zł, w tym 513 mln zł stanowiły inwestycje rozwojowe. Nakłady zewnętrzne na prace badawcze i rozwojowe w 2009 roku w KGHM Polska Miedź S.A. oraz na opracowania na etapie studiów i analiz w procesie badawczym i rozwojowym wyniosły łącznie 16 ,1 mln zł.

Działalność racjonalizatorska dotyczy zarówno znaczących projektów wynalazczych przynoszących Spółce efekty w postaci obniżki kosztów, jak i drobnych usprawnień tzw. projektów racjonalizatorskich o charakterze nowości lokalnych, które dotyczą głównie poprawy BHP i techniki realizacji procesu produkcyjnego. W roku 2009 zgłoszono 104 projekty na Giełdzie Wynalazczości.

Głównym uczestnikiem, wnioskodawcą i realizatorem innowacji w Spółce są jej pracownicy - poprzez identyfikację problemów, formułowanie tematyki prac badawczo-rozwojowych i ekspertyz z zakresu nauki i techniki, zgłaszanie inicjatyw oszczędnościowych oraz projektów wynalazczych. Ważnym elementem procesu innowacyjnego jest tradycyjna współpraca z **krajowymi i zagranicznymi jednostkami o charakterze badawczo - rozwojowym oraz krajowymi i zagranicznymi uczelniami wyższymi.**

Specjalistycznym podmiotem w grupie kapitałowej KGHM, realizującym badania, ekspertyzy i prace projektowe w obszarach górnictwo, przeróbka surowców mineralnych i ochrona środowiska jest **KGHM Cuprum Sp. z o.o. Centrum Badawczo Rozwojowe**, którego ugruntowaną pozycję w polskiej nauce potwierdza:

- posiadanie III kategorii w klasyfikacji jednostek naukowo-badawczych Ministerstwa Nauki i Informatyzacji,
- realizacja 4 projektów w ramach 5 PR i jednego projektu w ramach 6 PR Unii Europejskiej, a także udział w innych projektach europejskich,
- wdrożenie 35 projektów w Legnicko-Głogowskim Okręgu Miedziowym,
- realizacja 38 umów wieloletnich,
- uzyskanie 20 patentów w zakresie rozpoznania, udostępniania, sposobu eksploatacji oraz likwidacji przestrzeni wybranej w komorowo-filarowym systemie eksploatacji złóż minerałów użytecznych,
- współpraca z Wrocławskim Centrum Transferu Technologii.

Równie istotna jest współpraca z **Instytutem Metali Nieżelaznych w Gliwicach**, który wniósł znaczący wkład w rozwój technologii przerobu krajowych rud miedzi oraz rozwój technologii pirometalurgicznych. Ugruntowane są także kontakty naukowe z AGH, Politechniką Wrocławską, Głównym Instytutem Górnictwa w Katowicach, Uniwersytetem Przyrodniczym we Wrocławiu, Akademią Medyczną z Wrocławia, PAN z Krakowa i innymi znanymi jednostkami badawczo - naukowymi. Prace badawcze i rozwojowe finansowane są głównie ze środków własnych Spółki. W niektórych przypadkach realizowane są przy wykorzystaniu wsparcia ze środków publicznych. W roku 2009 KGHM Polska Miedź S.A. uzyskała z PARP informację o przyznaniu dotacji rozwojowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, na lata 2007 -2013, działanie 1.4 -4.1., ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego dla projektu badawczo-rozwojowego pt.: „Opracowanie technologii eksploatacji z wykorzystaniem kompleksu urabiającego ACT przez KGHM”. Poziom wsparcia wyniósł 39 559 589,05 zł, tj. 32, 4 %, planowanych nakładów na cały projekt. W roku 2010 podpisano stosowaną umowę, która będzie realizowana do roku 2015.

KGHM Polska Miedź S.A. podjęła nowe formy współpracy z jednostkami badawczo – rozwojowymi i naukowymi. Spółka uczestniczyła w inicjacji kilku istotnych dla przedsiębiorstwa projektów badawczo – rozwojowych, finansowanych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, w ramach przedsięwzięcia „IniTech”, w których KGHM Polska Miedź S.A. deklaruje rolę końcowego użytkownika wypracowanych rozwiązań. Ważną inicjatywą w ramach tego przedsięwzięcia jest praca badawczo - rozwojowa pt.: „Technologia hydrometalurgicznego przetwarzania półproduktów i koncentratów miedzi rejon ZWR Lubin”, którą realizuje Wydział Chemiczny Politechniki Wrocławskiej.

Przykładami aktywności w międzynarodowych projektach branżowych z dziedziny badań i rozwoju o charakterze inicjatyw prywatno – rządowych jest udział Spółki w:

- projektach EFRB (EXPLOSIVE - FREE ROCK BREAKAGE INITIATIVE), dotyczącym poszukiwania alternatywnych rozwiązań w zakresie bezwybuchowych metod urabiania skał twardych (uczestnicy: KGHM, CANMET z Kanady, strata AG, itd.),

- inicjatywie MIFU (MINE OF THE FUTURE) tj. projekcji modelowej kopalni przyszłości.

Plany prac badawczych i rozwojowych oraz ekspertyz z zakresu nauki i techniki powstają w dużej mierze w oparciu o inicjatywy proponowane przez pracowników działów rozwoju, działów technologicznych i zarządzania produkcją.

Projekty wynalazcze niemalże w całości inicjowane są przez kadrę techniczną Spółki. W ubiegłym roku udział kadry technicznej w zgłoszeniach projektów wynalazczych wyniósł ok. 60 %. Rozwiązania zgłaszane przez pracowników technicznych i inżynierijno-technicznych z reguły cechują się wysokim poziomem technicznym i są lepiej dopracowane w stosunku do projektów składanych przez pracowników na stanowiskach robotniczych. W ostatnich 3 latach zgłoszono w KGHM 231 projektów wynalazczych.

W KGHM realizowany jest również **program „Efektywność”**, w którym procesy innowacyjne inicjowane są we współpracy z pracownikami Spółki od najniższych szczebli do kadry menedżerskiej poprzez realizowane spotkania i warsztaty, a wybrane rozwiązania wdrażane są w Oddziałach Spółki.

Efektywność innowacji. W 2009 r. KGHM Polska Miedź S.A. na wdrożenia prac badawczo-rozwojowych poniosła wydatki w łącznej kwocie **11,1 mln zł** (koszty bieżącej działalności + nakłady inwestycyjne). Dotyczą one implementacji wyników 17 prac badawczo-rozwojowych z wymiernymi efektami ekonomicznymi, realizowanych w latach 1993-2009. Implementacja realizowana jest w formie 8 projektów wdrożeniowych z łącznymi efektami w kwocie **149, 3 mln zł (w tym, w roku 2009 – 25, 9 mln zł)**. W ostatnich 3 latach z tytułu stosowania projektów wynalazczych uzyskano efekty ekonomiczne w wys. **58,7 mln zł**. oraz efekty niewymierne z tytułu poprawy organizacji pracy i warunków pracy. Z tego tytułu wypłacono wynagrodzenia twórcom oraz opłaty licencyjne w wys. **6,4 mln zł**.

Oszczędności uzyskane w roku 2009 z tytułu **realizacji projektu efektywność** szacuje się na poziomie 80 mln zł. Przeprowadzono ponad 80 warsztatów, do których zaangażowano 1 500 pracowników. Podczas warsztatów zgłoszono prawie 2 000 pomysłów. Po szczegółowej analizie wyselekcjonowano 200 inicjatyw przeznaczonych do wdrożenia. W

roku 2009 Spółka dokonała centralizacji zakupów. Wdrożono Informatyczny System Wspierania Zakupów. Szacuje się, że zmiana organizacji sposobu zakupów na rzecz Spółki, w tym wprowadzenie nowych form kontraktowania np. aukcje elektroniczne przyniosły oszczędności na poziomie 21 % cen budżetowanych.

Większość działalności innowacyjnej finansowane jest ze środków własnych Spółki. Koszty realizacji projektów wynalazczych są finansowane w całości ze środków własnych w ciężar kosztów przedsiębiorstwa. Spółka realizuje również przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe, inwestycyjne oraz z obszaru HR dofinansowywane przez PARP, NFOŚ oraz funduszy MNiSZW.

Spółka uczestniczyła lub uczestniczy w realizacji projektów współfinansowanych ze środków Komisji Europejskiej w ramach Programów Ramowych UE jak Biomie, pośrednio: - Clotadam, - Licymin, - Bioshale, - ProMine, - Iris, - Laguna. Dodatkowo Spółka uczestniczy w zagranicznych inicjatywach B+R współfinansowanych przez jej uczestników, np. EFRB, Mine of the future. KGHM Polska Miedź S.A. przygotowuje się do udziału w znaczącym górniczym projekcie europejskim finansowanym przy udziale funduszy UE pt.: Deep Intelligent Mine. W latach ubiegłych Spółka uczestniczyła także w realizacji projektów celowych współfinansowanych ze środków publicznych z udziałem uczelni państwowych, jednostek badawczo-rozwojowych i PAN-u.

Ochrona innowacji, w tym posiadane przez Spółkę patenty. W okresie ostatnich 20 lat Spółka uzyskała 102 patenty na wynalazki i prawa ochronne na wzory użytkowe. Obecnie ważnymi patentami chronione są dwa wynalazki:

1. Sposób podziemnej eksploatacji złóż rud, nr patentu 20255;
2. Preparat mineralny do pasz, nr patentu 18902.

Ponadto, 12 rozwiązań spełniających cechy wynalazków jest chronionych tajemnicą przedsiębiorstwa (jako know-how), a część rozwiązań jest w trakcie oceny zdolności

patentowej. Spółka realizuje rocznie ponad 100 prac B+R i ekspertyz naukowych chronionych tajemnicą przedsiębiorcy, które zawierają know - how Spółki.

Przyszłość innowacji w Spółce

Zamierzenia innowacyjne Spółki w ciągu najbliższych 3 – 5 lat. Do głównych kierunków poszukiwań w obszarze innowacji technologicznych (prace B+R) w kolejnych latach należy zaliczyć:

Górnictwo

- Nowe metody rozpoznawania złóż rud miedzi oraz monitoringu, prognozy i kontroli występowania metali towarzyszących i współwystępujących.
- Prace nad opracowaniem technologii mechanicznego urabiania skał w kopalniach KGHM Polska Miedź S.A. i badania dotyczące wykorzystania kombajnów do wykonywania robót chodnikowych.
- Optymalizacja dotychczas stosowanej technologii wybierania złóż oraz opracowanie technologii eksploatacji złóż głębokich w KGHM Polska Miedź S.A.
- Badania dotyczące automatyzacji, wizualizacji oraz kontroli procesów wydobywczych z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych.
- Badania dotyczące maszyn górniczych dedykowanych do pracy w warunkach złoża głębokiego.
- Poprawa bezpieczeństwa pracy przy prowadzeniu robót eksploatacyjnych w warunkach zagrożeń skojarzonych.
- Optymalizacja procesów przerobczych pod kątem wzrostu ilości odzyskiwanych pierwiastków użytecznych oraz obniżki kosztów procesu, w tym zmiany w operacjach przygotowania rudy do flotacji.

- Badania w zakresie możliwości sterowania jakością koncentratów pod kątem wymagań procesów hutniczych.
- Poszukiwanie możliwości obniżki kosztów w procesach technologicznych, lepszego wykorzystania maszyn i urządzeń oraz zużycia materiałów i energii.
- Badania nad uzasadnionymi technicznie i ekonomicznie technologiami umożliwiającymi zmniejszenie ilości odpadów zagospodarowywanych metodą hydrotechniczną.
- Zapewnienie bezpiecznej eksploatacji składowiska odpadów poflotacyjnych Żelazny Most.

Hutnictwo

- Badania przydatności nowych rozwiązań technologicznych dla hut KGHM, celem redukcji kosztów przerobu w procesach technologicznych.
- Poszukiwanie rozwiązań umożliwiających sterowanie jakością koncentratów kierowanych do poszczególnych jednostek topienia koncentratów.
- Badania procesu otrzymywania korzystniejszej postaci żużla konwertorowego dla przerobu w piecach Doerschla.
- Badania porównawcze różnych wariantów technologicznych realizacji węzła topienia złomów miedzi w HM Legnica.
- Poszukiwanie możliwości poprawy parametrów obecnie stosowanej technologii elektrorafinacji miedzi.
- Minimalizacja negatywnego wpływu działalności hutniczej Spółki na stan środowiska.
- Poszukiwanie możliwości uruchomienia nowego asortymentu produkcji.

Większość działalności innowacyjnej finansowane jest ze środków własnych Spółki. Koszty realizacji projektów wynalazczych są finansowane w całości ze środków własnych Spółki.

Spółka uczestniczyła w realizacji projektów współfinansowanych w ramach Programów Ramowych UE jak Biomine, pośrednio: - Clotadam, - Licymine, - Bioshale, - ProMine, - Iris, - Laguna. Dodatkowo Spółka uczestniczy w zagranicznych inicjatywach B+R współfinansowanych przez jej uczestników, np. EFRB, Mine of the future. KGHM Polska Miedź S.A. przygotowuje się do udziału w znaczącym górniczym projekcie europejskim finansowanym przy udziale funduszy UE pt.: Deep Intelligent Mine.

Szanse rozwoju innowacyjności w Spółce upatruje się w:

1. Dużym nacisku Zarządu Spółki na realizację zadań innowacyjnych oraz promowanie postaw proinnowacyjnych.
2. Dobrej kondycja finansowej Spółki.
3. Liberalizacji przepisów z zakresu ochrony własności przemysłowej oraz prac B+R.
4. Otwartości na nowe formy współpracy z otoczeniem KGHM.
5. Rozszerzeniu współpracy z zagranicznymi ośrodkami badawczymi, rozwojowymi oraz producentami maszyn i urządzeń.
6. Wprowadzeniu zaplanowanych zmian organizacyjnych w procesie innowacji, tj. informatyczna baza wiedzy i inne narzędzia informatyczne np. grupa praktyków, centralizacja planowania prac B+R i projektów naukowych, wprowadzenie elektronicznego formularza i procesu opiniowania projektu wynalazczego.
7. Planowane dodatkowe zachęty motywacji kadry Spółki za inicjatywy proinnowacyjne w szczególności za rozwiązania nadające się do komercjalizacji.

Bariery rozwoju innowacyjności w Spółce upatruje się w:

1. Zmianie pokoleniowej w KGHM skutkującej odplywem wiedzy z przedsiębiorstwa.
2. Zmianie postaw młodych inżynierów i wyraźny spadek przedsiębiorczości.
3. Skomplikowanych procedurach w ramach programów wspierających realizację procesów innowacyjnych np. uzyskiwania dotacji.
4. Niezrozumienie roli przedsiębiorcy w procesie innowacyjnym, stanowiące poważną barierę dla włączania się przedsiębiorców np. do konsorcjów naukowo – technicznych.
5. Brak wyraźnych zachęt finansowo – podatkowych dla przedsiębiorstw realizujących projekty B+R.
6. Niejasne i niespójne przepisy w zakresie klasyfikacji prac B+R na gruncie zasad finansowania nauki, przepisów podatkowych oraz rachunkowych z zakresu B+R skutkujące często sporami z fiskusem.
7. Pogorszenie sytuacji gospodarczej, skutkujące zmianą pozycji finansowej przedsiębiorstwa.
8. Wyraźne ograniczenie krajowego potencjału naukowe w branżach tradycyjnych, jakimi są górnictwo i hutnictwo.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

Spółka nie korzystała ze wsparcia władz regionalnych. Wykorzystując głównie własne źródła finansowania działalności innowacyjnej. Spółka w zakresie wspierania innowacyjności oczekuje od władz regionalnych:

- Przychylności dla zamierzeń rozwojowych Spółki – znaczącego pracodawcy oraz płatnika podatków w regionie.

- Wypracowania szybkich ścieżek decyzyjnych dla implementacji projektów inwestycyjnych, które w większości wypadków mają charakter strategiczny również dla regionu.
- Partnerstwa rozumianego, jako chęci wspólnej realizacji ciekawych projektów na pograniczu Spółki i otoczenie lokalne.
- Wspieranie szkół i uczelni obejmujących swoim profilem kształcenie kadry inżynierskiej dla potrzeb KGHM. Realizacja projektów edukacyjnych zbliżających kadrę specjalistów z KGHM oraz przedstawicieli władz regionalnych.
- Aktywne włączanie się w rozwiązywanie problemów Spółki w obszarach ekologia i środowisko pracy, w tym wspieranie w poszukiwaniu możliwości rozwiązywania problemów ekologicznych z wykorzystaniem dotacji.

Kret i S-ka Tadeusz Kret z siedzibą w Chojnowie

Opis przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Kret w Chojnowie jest firmą prywatną, stanowi własność jednej osoby, zarazem założyciela przedsiębiorstwa. Firma zajmuje się produkcją maszyn i urządzeń w zakresie pneumatyki, hydrauliki, elektroniki, mechatroniki. Produkowane są jednostkowe konstrukcje na indywidualne zamówienia. Tylko w wyjątkowych wypadkach wytwarzane są 2, 3 jednakowe produkty.

Odbiorcami produktów są głównie przedsiębiorstwa górnicze, do których kierowanych jest 60% produkcji firmy Kret. Przedsiębiorstwa branży rolnej odbierają 20% wyrobów przedsiębiorstwa. Pozostałe produkty trafiają do przedsiębiorstw zbrojeniowych, a okazjonalnie sprzedawane są i do innych sektorów. W 90% produkcja dystrybuowana jest na rynku polskim, z tym że rynek regionalny nie ma w tym wypadku szczególnego znaczenia, a główni klienci rozproszeni są na terenie całej Polski. Pozostałe 10% produkcji przeznaczone jest na rynki zagraniczne. Głównie jest to Ukraina i Białoruś.

Przedsiębiorstwo zatrudnia obecnie 10 osób. W całości jest to kadra wysoko wykwalifikowana. Zatrudniani są wyłącznie inżynierowie specjaliści. Obrót przedsiębiorstwa wynosi około 2,5 mln zł, przy rentowności rzędu 15%. Powyższe wielkości w ostatnich latach utrzymują się generalnie na stabilnym poziomie, jeśli pominąć krótkookresowe wahania o koniunkturalnym charakterze i związane z jednostkowym charakterem prowadzonej działalności produkcyjnej.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy firmy

Głównymi konkurentami są czołowe koncerny międzynarodowe. Ich największą przewagą jest potencjał kapitałowy nieporównywalny z firmą Kret.

Kret to przedsiębiorstwo o charakterze niszowym, funkcjonującym na tych samych rynkach co potentaci, jako podmiot uzupełniający ich ofertę w nietypowych regionalnych rynkach. Równocześnie firma szeroko współpracuje z największymi koncernami głównie jako

podwykonawca szczególnych rozwiązań kierowanych na lokalne rynki. Więzy tego typu mają zazwyczaj charakter incydentalny. Raczej nie praktykuje się w tym przypadku długofalowych związków. Współdziałanie takie byłoby możliwe w przypadku przejęcia firmy przez dotychczasowych partnerów. Oferty tego typu pojawiają się stosunkowo często, z tym że nie są traktowane poważnie, jako że przedsiębiorstwo Kret nie zamierza zrezygnować ze swej niezależności.

Znacznie częstszą od współdziałania formą relacji z konkurentami jest bezpośrednia rywalizacja. Przybiera ona postać agresywnych działań konfrontacyjnych na wybranych rynkach. Metodą rywalizacji ze znacznie większymi konkurentami jest głównie elastyczność i zdolność dostosowywania się do indywidualnych potrzeb. Przedsiębiorstwo Kret uzyskuje takie przewagi w szybkości obsługi posprzedażnej. Polityką firmy jest w tym wypadku bazowanie na krajowych dostawcach komponentów, głównie w tym celu, by w razie potrzeby można je było jak najszybciej pozyskiwać i w efekcie maksymalnie szybko zareagować na potrzebę każdego klienta. W niektórych przypadkach pozwala to zagwarantować w umowach błyskawiczne naprawy serwisowe. Przykładowo w relacjach z KGHM „Polska Miedź” gwarantowana jest reakcja w ciągu 4 godzin od momentu zgłoszenia awarii.

Konkurencyjny jest też czas realizacji zamówień. Dotyczy to zwłaszcza zleceń nietypowych, składanych w trybie awaryjnym. Firma Kret jest w stanie realizować te zamówienia w przeciągu tygodni a nie w trybie wielomiesięcznym, co jest naturalne w relacjach z największymi dostawcami. Firma Kret utrzymuje konkurencyjność cenową swoich produktów choć z reguły nie podejmuje agresywnej walki cenowej z głównymi rywalami. Kluczowymi **czynnikami sukcesu** w sektorze jest intelekt pracowników utożsamiany z ich kwalifikacjami na najwyższym światowym poziomie. Głównym polem rywalizacji między firmami sektora jest know how.

Najważniejsze szanse rozwojowe firmy dostrzegane są na rynku krajowym. Wiążą się one ze znacznymi perspektywami rozwoju specjalistycznych, zaawansowanych produktów.

Sektor traktowany jest jako bardzo perspektywiczny. Od kilkadziesiąt lat cechuje się stopniowym, ale nieustannym rozwojem. Wraz z postępem technologicznym poszerzana jest oferta tradycyjnych produktów wzbogaconych o wciąż nowocześniejsze rozwiązania technologiczne.

Rozpatrywane są też możliwości ekspansji firmy na rynki zagraniczne. Pierwszym kierunkiem rozwoju są w tym przypadku rynki wschodnie – głównie Białoruś i Bułgaria. W dalszej perspektywie planowany jest rozwój na rynki Europy Zachodniej. W obecnym stadium rozwoju firmy, ze względu na jej obecną skalę, finansowe i konkurencyjne bariery rozwoju są odczuwane stosunkowo słabo. Firma posiada wystarczający portfel zamówień odpowiadający jej możliwościom produkcyjnym. W dogodnych niszach rynkowych skutecznie radzi sobie z konkurencyjnymi potentatami. Finansowanie rozwoju odbywa się głównie w oparciu o środki własne. W wypadku większych przedsięwzięć zwykle nie ma problemów z sukcesywnym ich finansowaniem przez klientów.

Plany rozwojowe firmy zakładają kontynuację działań firmy w dotychczasowych sektorach działalności, według podobnego jak dzisiaj modelu działania. Nie odnotowuje się szczególnej presji na wzrost firmy. Tym niemniej zakłada się, że stopniowo realizowane inwestycje pozwolą podwoić wyniki ekonomiczne w ciągu 3 – 5 lat.

Przedsiębiorstwo zamierza być w przyszłości wiodącą firmą w zakresie mechatroniki w Polsce. W tym celu już dziś buduje markę w tym zakresie, ściśle współpracując z czołowymi politechnikami w kraju, między innymi wspomagając je w budowie laboratoriów badawczych. Jednocześnie przygotowuje ofertę kształcenia w zakresie mechatroniki dla nauczycieli zawodu w szkołach średnich. Rozwój kształcenia w tym zakresie w planach powinien wykreować popyt na jej usługi.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa

90% produkcji przedsiębiorstwa stanowią jednostkowe maszyny i urządzenia. Każda z nich ma nowatorski i do pewnego stopnia innowacyjny charakter. Ich innowacyjność polega

na dostosowywaniu się do potrzeb klientów. Służą temu oryginalne konfiguracje produktów złożonych z dostępnych na rynku komponentów.

Źródłem innowacji jest cała kadra pracownicza w firmie, włącznie z jej właścicielem, pełniącym w firmie rolę jednego z inżynierów – konstruktorów. Ze względu na niewielki personel poszczególni pracownicy są często równocześnie zaangażowani w projektowanie, a następnie wytwarzanie 2 bądź więcej produkowanych urządzeń. W trakcie projektowania urządzeń firma ściśle współpracuje ze swymi klientami. Zazwyczaj nie jest to układ w pełni partnerski, gdyż nie dotyczy uzgadniania rozwiązań, a jedynie dokładnego doprecyzowania oczekiwań. Przedsiębiorstwo rozwija też ścisłą współpracę z uczelniami wyższymi – głównie czołowymi krajowymi Politechnikami w zakresie mechatroniki. Jak dotąd główne obszary tej współpracy to przyjmowanie studentów na praktyki zawodowe, prezentacje osiągnięć przedsiębiorstwa na konferencjach naukowych, wyposażanie laboratoriów i stanowisk badawczych na uczelniach. Jak dotąd ograniczone są możliwości wsparcia firmy ze strony nauki. Działalność innowacyjna i rozwojowa finansowana jest głównie z własnych środków. W niektórych przypadkach pojawiają się problemy płynnościowe, zwłaszcza przy realizacji zamówień o dużej wartości jednostkowej. W tych przypadkach niezbędne okazują się specjalne, utrzymywane na tego typu okazje rezerwy gotówki. W innych przypadkach konieczne okazuje się przyjmowanie przedpłat od klientów. W przypadku bliższych relacji partnerskich, tego typu rozwiązania nie stanowią problemów.

Przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane zewnętrznym finansowaniem projektów, w tym także ze środków z Unii Europejskiej. Czas oczekiwania na tego typu finansowanie jest całkowicie nie do zaakceptowania dla firmy nastawionej na błyskawiczną realizację swych przedsięwzięć. Efektywność działań innowacyjnych wiąże się głównie z zapewnieniem przychodów, dzięki dostatecznie innowacyjnym rozwiązaniom. Inne nie są akceptowane przez klientów. W tym przypadku rentowność firmy może być utożsamiana z rentownością jej działań innowacyjnych. Jednocześnie, w niektórych większych projektach innowacyjnych, zwrot zainwestowanego kapitału następuje po kilku miesiącach. Innym problemem jest

zwrot kapitału zainwestowanego w innowacyjne projekty przez klientów. W tych przypadkach okres zwrotu bywa znacznie dłuższy, często sięgając roku bądź kilku lat.

Firma nie wykorzystuje ochrony patentowej dla wprowadzanych przez siebie innowacyjnych rozwiązań. W przypadku jednostkowych produktów, z założenia niepowtarzalnych ponoszenie jakichkolwiek kosztów z tego tytułu nie znajduje uzasadnienia.

W niektórych przypadkach to klienci zabezpieczają się przed naśladowaniem eksploatowanych przez nich urządzeń ze strony firm konkurencyjnych. W tym celu zdarza im się patentować wykorzystywane urządzenia. Współautorem patentu jest wówczas firma Kret, ale koszty i organizacyjny przebieg procesu patentowego obciążają wówczas klienta.

Przyszłość innowacji w firmie

Planuje się kontynuację dotychczasowych trendów rozwojowych, ze szczególnym wyeksponowaniem postępującego nasycenia wytwarzanych produktów najnowocześniejszą elektroniką. Kreowanie innowacyjności na styku różnych sektorów wydaje się najbardziej obiecującym kierunkiem zdobywania przewagi konkurencyjnej dzięki nowatorskim rozwiązaniom.

Nie planuje się zmiany modelu finansowania działalności innowacyjnej. Dotychczasowe rozwiązania uznaje się bowiem za w pełni satysfakcjonujące, także na przyszłość.

Szanse na znaczący postęp innowacyjny dostrzegane są głównie w zacieśnianiu współpracy z klientami, głównie z ich ośrodkami badawczo-rozwojowymi. Bardziej partnerskie relacje współpracy pozwoliły by na wprowadzenie bardziej zaawansowanych technologicznie i nowatorskich rozwiązań. Liczy się także na zacieśnianie partnerskich relacji z konkurentami. Przekształcenie dotychczasowych okazjonalnych kontaktów w długofalowe więzi współpracy zwiększyłoby istotnie możliwości rozwojowe firmy, w tym i jej potencjał innowacyjny.

Współpraca z uczelniami wyższymi traktowana jest jako atrakcyjna, ale nie dostarcza zadowalających impulsów innowacyjnych. Służy głównie budowaniu prestiżu, pozyskiwaniu wykwalifikowanej kadry, ale w niewielkim stopniu dostarcza wsparcia merytorycznego.

Jednocześnie bardzo wysoko oceniani są absolwenci uczelni dostępni na rynku pracy. Absolwenci zwłaszcza czołowych krajowych politechnik uważani są za fachowców o bardzo dużym potencjale, a możliwości ich wykorzystywania traktowane są jako kluczowa szansa rozwoju działań innowacyjnych w firmie.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

Przedsiębiorstwo nie korzysta jak dotąd bezpośrednio ze wsparcia ze strony instytucji publicznych. Dotyczy to między innymi wsparcia finansowego, które uznawane jest w firmie za nieatrakcyjne, głównie ze względu na czas niezbędny na pozyskiwanie środków. Drugorzędne, choć również znaczące są w tym wypadku przeszkody formalne, zwłaszcza brak jasnych kryteriów uznawania projektów za innowacyjne.

Przedsiębiorstwo nie oczekuje też wsparcia tego typu ze strony władz regionalnych czy państwowych w przyszłości. Przeważa w tym przypadku wiara w samoczynne mechanizmy rynkowe. Równocześnie przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczy w lokalnych inicjatywach na rzecz rozwoju szkolnictwa specjalistycznego, we wsparciu edukacji na poziomie uczelni wyższych, aktywnie wspiera lokalne inicjatywy integrujące lokalne środowisko inżynierów. Zakłada się, że tego typu przedsięwzięcia budują długofalowe podstawy dla przedsiębiorczości, innowacyjności zwłaszcza w sektorach tego typu jak te , które są domeną firmy Kret.

Lasertex Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

Opis przedsiębiorstwa

Firma **Lasertex Sp. z o.o.** jest jednostką innowacyjną z kategorii high technology. Prowadzi działalność od 1989 roku. Głównym celem działalności Przedsiębiorstwa jest prowadzenie prac związanych z wdrażaniem wyników prac naukowo-badawczych w dziedzinie nauk technicznych oraz wspomaganie badań naukowych prowadzonych na uczelniach. Należy do grona mikro przedsiębiorstw o kapitale krajowym. W swoich laboratoriach konstruuje i wytwarza precyzyjną aparaturę laserową do pomiarów zarówno dużych maszyn obróbczych jak nanoprecyzyjnych stolików piezoelektrycznych. Na bazie standardowych komponentów laserowych tworzą urządzenia laserowe o parametrach i funkcjonalności dopasowanej do konkretnego klienta. Produkują pojedyncze urządzenia jak i systemy urządzeń takie jak: Laserowy System Pomiarowy LSP30-3D, Interferometr Laserowy LSP30UF, Liniał laserowy LaserScaler LS10, Liniał laserowy LaserScaler LL10, Stanowisko kalibracji sond paliwowych LaserLiner LL10 Petro, Licznik Optyczny OC1100, Lampa Ultrafioletowa UVA1, Moduł APD OC1100AN, Laserowe Stanowisko Pomiarowe, Laserowy Wzorzec Częstotliwości, Lasery He-Ne.

Działalność przedsiębiorstwa stanowi uzupełnienie działań prowadzonych przez Centra Transferu Technologii oraz Centra Doskonałości. Wyrazem uznania dla działalności firmy jest przyznanie w 2002 roku **Nagrody Prezesa Rady Ministrów** Za Wybitne Krajowe Osiągnięcie Naukowo-Techniczne za opracowanie i wdrożenie Interferometru LSP30. Firma bierze udział w międzynarodowych projektach badawczych finansowanych przez Unię Europejską. Projekt Europejski realizowany w firmie pt. "Laser interferometer for high quality manufacturing industry" został wyróżniony jako **Success Story**. Firma realizuje programy badawcze o wyraźnym ukierunkowaniu aplikacyjnym, których wyniki mają duże znaczenie dla gospodarki narodowej i zawsze kończą się wdrożeniem. Źródło finansowania stanowi przede wszystkim sprzedaż własna oraz pieniądze na badania pozyskiwane z grantów naukowych. Firma skorzystała w dotacji w SPO WKP w latach 2004-2006.



Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

W Polsce firma sprzedaje 100% produkcji co stanowi 80% udział w rynku. Jest jedyną polską firmą na rynku krajowym o takim profilu i z takim produktem. Importuje również swoje produkty za granicę co stanowi 3% zapotrzebowania na tego typu urządzenia na świecie.

Konkurencją dla Firmy na rynkach sprzedaży jest:

- Renishaw - światowy lider w dziedzinie metrologii i spektroskopii. W ponad 30 krajach prowadzi działalność w dziedzinie badań, rozwoju, wytwarzania, sprzedaży i serwisu.,
- Agilent – działa w zakresie elektronicznego i bioanalitycznego pomiaru - wspierany przez Agilent Research Laboratories, centralną grupę badawczą.
- Zeiss - firma Carl Zeiss, założona w 1846 roku w Jenie, jako zakład mechaniki precyzyjnej i optyki, jest dziś wiodącym, międzynarodowym przedsiębiorstwem przemysłu optycznego oraz optoelektronicznego, zatrudniającym około 13 000 pracowników.
- Zygo - projektuje, produkuje i dystrybuje wysokiej jakości systemy optyczne i podzespoły dla metrologii i aplikacji użytkownika końcowego. Zygo ma dwa oddziały: Metrologia Solutions Division i Optical Systems Division.

Lasertex rozpoczął swoją działalność ponad 20 lat temu, do chwili obecnej rozwinął sieć współpracy dystrybucyjnej i posiada klientów na następujących rynkach zagranicznych: Niemcy, Austria, Belgia, Holandia, Liechtenstein, Francja, Czechy, Słowacja, Estonia, Europa południowo wschodnia, USA, Turcja, Malesja & Singapur, Indie, Chiny, Białoruś, Taiwan

Lasertex posiada przewagę konkurencyjną nad swoimi konkurentami w branży dzięki wykorzystaniu następujących elementów:

- wysokiej jakości sprzedawanych wyrobów;
- cenie, która jest relatywna do jakości wyrobów;
- terminowości wykonania zamówień;
- elastyczności wobec potrzeb klienta, rozwiązywaniem problemów technologicznych;
- przewadze w rozwiązaniach technologicznych;
- wysokich kompetencji kadry.

Spółka posiada również słabości w stosunku do konkurencji, ale nie chce ich ujawniać. Jedynie wspomniała o niedostatecznym budżecie na marketing.

Lasertex swoje **szanse rynkowe** upatruje w następujących czynnikach:

- zespół dobrze dobrany i zmotywowany, tanio dobrze wyedukowany inżynier,
- odpowiednia struktura właścicielska (właściciele pracownicy-naukowi,)
- wiedza i kreatywność,
- umiejętność sprzedania wiedzy wiedza w aspekcie komercyjnym.
- uświadamianiu klientów o wysokiej jakości dostarczanych im wyrobów,
- gromadzeniu wiedzy i jej umiejętnym wykorzystaniu,
- dbaniu o wysoką jakość produkowanych wyrobów,
- terminowości dostaw do klienta,
- pomocy klientowi w doborze odpowiedniego produktu, optymalnego do jego potrzeb.

Przedsiębiorstwo za najważniejszą **barierę** funkcjonowania rynkowego uważa korupcję i brak specjalistów w branży. Ponadto brak miejsca do rozwoju produkcji, co wiąże się z finansami. Za barierę firma uważa kastę urzędników patentowych.

Lasertex za priorytet swojego rozwoju w **najbliższych 3 -5 lat** uważa:

1. Podejmowanie wszelkich działań na rzecz zapewnienia jak najwyższej jakości produkowanych wyrobów. W tym celu przewiduje rozszerzenie swojej działalności o nowy dział wsparcia projektowego, a tym samym zwiększenia w zatrudnienia inżynierów w Spółce. Podstawowym celem działu wsparcia projektowego będzie współpraca z biurami projektowymi, które w wykonywanych projektach będą proponowały wyroby Spółki, jako optymalne, standardowe lub zalecane.
2. Uwiarygodnianie wysokiej jakości posiadanych produktów poprzez ich certyfikowanie.
3. Leser tracking – pomiary w przestrzenne maszyn,

Źródła finansowania własne środki jak do tej pory.

Innowacyjna aktywność Spółki

Wyrazem dobrej współpracy przedsiębiorstwa z Politechniką Wrocławską, było finansowanie przez firmę kilkunastu prac dyplomowych oraz dwóch doktoratów. Sponsorowane prace doktorskie ocenione zostały jako wybitne, jedna z nich wyróżniona została Nagrodą Prezesa Rady Ministrów. Obecnie firma sponsoruje dwie prace doktorskie i pracę habilitacyjną. Prace badawcze prowadzone w Przedsiębiorstwie związane są przede wszystkim z opracowywaniem systemów laserowych do pomiaru parametrów i sterowania maszyn sterowanych numerycznie. Firma dysponuje unikatowym w skali europejskiej laboratorium i aparaturą do atestacji częstotliwości laserów. Rezultatem prac finansowanych ze środków firmy są patenty oraz ponad 30 artykułów naukowych publikowanych w czasopiśmie krajowych i zagranicznych.

Lasertex Sp. z o.o. prowadzi działania innowacyjne bez przerwy w celu zwiększania udoskonalenia swoich produktów urządzeń i usług. Firma dotychczas wprowadzone zmiany

ocenia na wysokim światowym poziomie. Źródłem powstających innowacji w firmie są: kierownictwo Spółki, pracownicy Spółki, po 6 latach zgłoszono 3 patenty.

Przedsiębiorstwo swoją działalność innowacyjną finansuje własnymi środkami pieniężnymi ze sprzedaży licencji i zysków z działalności produkcyjnej. Firma szacuje że efektywność przeprowadzonych projektów może wynosić 7-krotność pozyskanych środków na projekty.

Przyszłość innowacji w Spółce

Lasertex to firma, która w sprzedaje produkty w najwyższej klasie dokładności. Wprowadzane innowacje to wysoko technologia pomiarowa na poziomie światowym. Zamierzenia firma na najbliższe 3- lata są zogniskowane tylko na rozwiązaniach innowacyjnych, odpowiadających na zapotrzebowanie zdefiniowanych grup odbiorców. Takim kierunkiem będzie rozwój urządzeń pomiaru przestrzennego. Firma uważa za istotne bariery w rozwoju podobnych wysoko technologicznych firm

- niewydolność nauki (nadmierna produkcja tytułów);
- brak systemu ułatwiającego badania naukowe (ulgi finansowe);
- kasta urzędników patentowych;
- niewydolność państwa w zabezpieczeniach i regulacjach prawnych.

Spółka nowe produkty zamierza sfinansować z następujących środków:

- własnych Spółki (sprzedaż licencji, produktów i usług)
- z grantów na badania.

Lasertex swoje szanse w rozwoju innowacyjności upatruje w zatrudnionych pracownikach jak i nowo pozyskanych pracownikach i współpracownikach. Za kluczowe czynniki sukcesu w rozwijaniu innowacyjności uważa: rozwój własnej kadry, wyposażenie technologiczne, polityka fiskalna państwa, współpracę ze Stowarzyszeniem Producentów Polskiej Almatury.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

Firma **Lasertex Sp. z o.o.** uzyskała dofinansowanie z Unii Europejskiej w ramach projektu 'Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw' na unowocześnienie linii technologicznej. Jest to projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Ponadto firma nie korzystała z żadnej innej pomocy władz regionalnych, między innymi z braku wiary w możliwość jej uzyskania.

Spółka uważa, że mocno wzmacniają działania proinnowacyjne środki finansowe dedykowane na ten cel w postaci dotacji, specjalnych kredytów i ulg podatkowych. Dlatego oczekuje od władz regionalnych:

- przemysłowych i rzeczywistych działań (niezbędne minimum);
- zrozumiałych zasad finansowania –jasnych i prostych;
- ułatwień fiskalnych dla firm wysoko technologicznych.

Lediko z siedzibą we Wrocławiu

Opis przedsiębiorstwa

„Lediko Walendowski i Wilanowski” Spółka jawna działalność swoją wiąże z nowoczesnym **oświetleniem LED**, a szczególnie **diodami LED mocy**. Nieustannie pracuje nad innowacyjnością, niezawodnością i unikalnością swoich produktów oraz rozwija ich funkcjonalność. Kompleksowa obsługa Klientów, polega zarówno na sprzedaży produktów, jak i na doradztwie oraz opracowywaniu projektów na zamówienie i ich realizacji.

Działalność firmy można podzielić na dwa obszary:

- 1) Sprzedaż produktów: moduły LED, listwy LED, profile do listwy LED, optyka do diod LED, zasilacze LED, diody LED mocy Xlamp (CREE), diody LED (ETG), uliczna lampa LED (CLEVEO).
- 2) Sprzedaż usług: projektowania, doradztwa technicznego.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

„Lediko Walendowski i Wilanowski” Spółka jawna świadczy swoje usługi przede wszystkim dla producentów oświetlenia LED. Sporadycznie odbiorcą jest klient-odbiorca-użytkownik. Od kilku lat firma dostarcza swoje usługi na rynek polski i zagranicznym partnerom, do realizowanych przez nich aplikacji oświetleniowych. Oferuje swoje **rozwiązania z diodami LED w zakresie różnych typów oświetlenia**. Współpracuje zarówno z producentami opraw oświetleniowych, jak i z producentami różnych branż, którzy wykorzystują światło w swoich produktach. Firma potrafi nawiązywać kooperacje nawet ze swoją konkurencją, dlatego też nie traktuje innych firm jako konkurencji dla swojej działalności. Wybrane obszary działalności w danym czasie stanowią element konkurencji między uczestnikami rynku oświetlenia ledowego. Można powiedzieć że konkurencję stanowią firmy projektowo-produkcyjne o podobnej wielkości. Spółka swoje usługi sprzedaje w 92 % w Polsce a 8 % stanowi działalność za granicami kraju.

Źródeł swojej przewagi konkurencyjnej firma upatruje w: odpowiednim pozycjonowaniu strony internetowej (około 90% klientów pochodzi z kontaktu internetowego), doświadczeniu z technologią diodową w różnych branżach, dokładności wyrobów i wysokiej jakości, odpowiednim stosunku ceny do jakości (wysoka jakość-umiarkowana cena).

Zdaniem firmy kluczowe czynniki sukcesu na przyszłość to: właściwe podejmowanie decyzji i ich konsekwentna realizacja, umiejętność wykorzystania pojawiających się okazji, program GREENEVO, elastyczność w podejściu do klienta (dedykowane rozwiązania).

Zdaniem przedsiębiorstwa tylko wybrane obszary działalności w danym czasie i sytuacji stanowią element konkurencji między uczestnikami rynku oświetlenia ledowego. Można powiedzieć że konkurencję stanowią firmy projektowo produkcyjne o podobnej wielkości.

Podmiot badany **konkuruje** z innymi przedsiębiorstwami o klienta min.:

- **LEDIKO** jako pierwsza firma z branży oświetleniowej otrzymała wyróżnienie **Zielona Marka** dla produktów LED o wysokiej jakości i trwałości oraz wykorzystujących najnowsze rozwiązania technologiczne.
- **LEDIKO** jako jedna z trzynastu firm została liderem - projektu Ministerstwa Środowiska dla polskich firm tworzących rozwiązania wykorzystujące innowacyjne zielone technologie. W kategorii "Energia i odnawialne źródła" nagrodzono Inteligentną Lampę Uliczną LED CLEVEO
- **LEDIKO** jako jedna z trzech polskich firm otrzymała nominację do europejskiej edycji konkursu **Biznes dla Środowiska** oraz jako jedna z czterech firm w kategorii "Technologie energooszczędne" zakwalifikowała się do kolejnego etapu konkursu **Akcelerator Zielonych Technologii**.
- w XI edycji ogólnopolskiego konkursu „Czysty Biznes” w kategorii „Innowacyjny produkt”. Ponadto w ostatnim czasie firma LEDIKO znalazła się w gronie laureatów VI

edycji prestiżowego konkursu „Dolnośląskie Gryfy 2009” w kategorii „Przedsiębiorstwo”.

- Firma CREE - światowy potentat w produkcji diod LED mocy - doceniła nasz wysiłek w tworzeniu coraz doskonalszych produktów z diodami LED XLamp.

Słabością Spółki jest brak własnego laboratorium z wyposażeniem oraz pomieszczenia produkcyjnego ponadto: brak doświadczenia w przetargach (główne kryterium to cena), trudności w sprzedaży innowacyjnych wyrobów, wysokie koszty utrzymania (WPT).

Przedsiębiorstwo swoje **szanse** rynkowe upatruje w następujących działaniach: szerokiej grupie odbiorców producentów oświetlenia diodowego, uczestnictwie w programie GREENEVO, w poszukiwaniu oszczędności energii w tym zielonych źródeł światła, produkcji seryjnej produktów.

Najważniejszych kierunków i celów rozwojowych w najbliższych latach firma upatruje w: produkcji seryjnej umacnianiu się cor biznesu dla producentów oświetlenia, wejściu na rynek oświetlenia produktów gotowych, wejściu na New Connect, projektach finansowanych z programów UE.

Inwestycje Przedsiębiorstwo zamierza sfinansować następującymi środkami: własne Spółki z bieżącej działalności, Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska, Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska, z preferencyjnych kredytów bankowych (np. kredyt technologiczny).

Innowacyjna aktywność Spółki

LEDIKO wprowadza innowacyjne i niezawodne rozwiązania technologiczne w oświetleniu, wykorzystujące zalety diod elektroluminescencyjnych (LED), głównie diod LED mocy XLamp amerykańskiego producenta Cree oraz diod przewlekanych i SMD produkowanych przez firmę ETG.

W zakresie technologii opartej o diody LED LEDIKO zajmuje się:

- produkowaniem gotowych wyrobów (opraw oświetleniowych, modułów, listw),
- projektowaniem i wykonywaniem produktów pod indywidualne zamówienie klienta,
- dostarczaniem półproduktów (diod, soczewek, zasilaczy).

W ramach aktywności wprowadza innowacje na poziomie produktu, organizacji, procesie sprzedaży, stosowanych technologii. Źródłem innowacji jest zespół zmotywowany potrzebą rynku. Firma nie chciała się podzielić informacjami bardziej szczegółowymi.

Efektywność wprowadzanych innowacji w Firmie mierzona jest uzyskaniem odpowiednich współczynników produkcji do sprzedaży jest odbierana jako mało opłacalna. Do dziś nie sprzedają się dobrze wyroby bardzo innowacyjne można powiedzieć, że im bardziej innowacyjny produkt tym trudniej jest go sprzedać. Wysokie koszty opracowania prototypów, produkcja nisko seryjna, to podstawowe problemy z uzyskaniem efektywności w działalności firmy.

Ochrona posiadanej innowacji odbywa się na zasadach ogólnych – poufność umów, tajemnica służbowa, zakaz konkurencji. Firma nie zgłasza patentów w obawie przed brakiem skutecznego zablokowania wycieku pomysłu na rynek. Jak do tej pory uważa, że to kwestia kosztów i skali produkcji. Zanim projekt otrzyma patent, rozwiązanie jest już na rynku powszechnie stosowane, jeśli jest atrakcyjne.

Przyszłość innowacji w Spółce

Najbliższe plany innowacyjne **w okresie 3 – 5 lat** to przede wszystkim produkcja wyrobów gotowych, produkcja wielkoseryjna. Spółka sfinansuje swoje plany następującymi środkami: własne Spółki, programy UE, wejście na New Connect, z preferencyjnych kredytów bankowych.

Spółka **szanse** na rozwój swojej innowacyjności zauważa: w zaostrzającej się konkurencji na rynku, rygorystycznych przepisach w zakresie ochrony środowiska,

zapotrzebowaniu na zielone marki, częstej rotacji rozwiązań innowacyjnych, wzroście świadomości ekologicznej społeczeństwa.

Niedostateczne finansowanie działalności innowacyjnej jest **zagrożeniem** dla wzrostu innowacyjności Spółki. Działania w zakresie innowacyjności Spółki uzależnione są od: wymogów prawnych, rentowności inwestycji oraz posiadanych środków finansowych, zapotrzebowania na rynku.

Spółka do kluczowych **czynników sukcesu** w rozwoju innowacyjności zalicza: innowacyjność własnej kadry, szczególnie wtedy, kiedy przekłada się ona na wzrost rentowności Spółki, a tym samym ich zarobki. współpracę z dobrze zmotywowanym zespołem, fundusze celowe na działania innowacyjne. ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw działających na rzecz ochrony środowiska naturalnego. dobrze wyposażone laboratorium, niskie koszty utrzymania, zmiana mentalności.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

Lediko przez pierwsze pół roku na zasadach preferencyjnych otrzymała dostęp do laboratoriów we wrocławskim Parku Technologicznym, później już na zasadach ogólnych – komercyjnych. Firma uważa, że to nie wystarczające do osiągnięcia efektywności z działań innowacyjnych. Firma oczekuje od władz lokalnych w obszarze wspierania innowacyjności pomocy w zakresie:

- eksperta, mentora - kogoś kto przyjdzie i pokieruje, wspomocze w obszarach, które dla firmy stanowią działalność wspierającą,
- ulgi w finansowaniu inwestycji innowacyjnych.
- mniej formalności, zmiana mentalności urzędniczej.
- dostęp do nowoczesnego sprzętu na zasadach preferencyjnych.

MP2 Pol Marcin Przewoźniczek Michał s.c. z siedzibą we Wrocławiu

Opis przedsiębiorstwa

Firma MP2 działa w branży technologii informatycznych od 2003 roku, oferując profesjonalne i wysokiej jakości oprogramowanie oraz realizując projekty dla przemysłu. Rozwiązania oferowane klientom stanowią odpowiedź na nietypowe problemy z którymi stykają się przedsiębiorstwa. Ich stopień trudności jest bardzo wysoki, gdyż dotyczą różnych dziedzin nauki oraz techniki.

Przedsiębiorstwo działa w czterech głównych obszarach:

- Dział Software zajmuje się przygotowaniem oprogramowania dopasowanego do potrzeb klientów;
- Dział IQTech przygotowuje oraz wdraża w przedsiębiorstwach z branży przemysłowej najnowsze rozwiązania z pogranicza nauki i techniki (wykorzystując sztuczną inteligencję, analizę obrazu, robotykę i sterowanie maszynami);
- Dział Protection oferuje usługi zapewniające bezpieczeństwo i niezawodność działania, czyli opiekę serwisową, usługi hostingowe oraz usuwanie awarii sprzętu i oprogramowania;
- Dział Web przygotowuje i wdraża portale internetowe i systemy wsparcia zarządzania firmą przez interfejs WWW.

Jest to przedsiębiorstwo z kapitałem krajowym, założone przez dwóch wspólników, które współpracuje z około 20 pracownikami oraz firmami (w ramach konkretnych projektów). Obroty firmy wynoszą około 300 000 pln. Głównym majątkiem MP2 jest kapitał intelektualny. Kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa można ocenić jako dobrą.

Przedsiębiorstwo nie korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania. Kosztowne i długie projekty finansuje w oparciu o zaliczki od klientów.

Pozycja rynkowa, potencjał rozwojowy firmy

Pozycja konkurencyjna MP2 jest bardzo dobra, ze względu na brak konkurentów. Obszar działalności firmy, czyli opracowywanie innowacyjnych rozwiązań, które mogą zastąpić pracę ludzi lub ją usprawnić, jest nową gałęzią nauki. Nie biorąc pod uwagę kryteriów geograficznych można założyć, że przedsiębiorstwa z Doliny Krzemowej stanowią najsilniejszą potencjalną konkurencję dla firmy.

Jako źródła przewagi konkurencyjnej można uznać:

- Z jednej strony szerokie spektrum potencjalnych usług: usługi administracyjne, serwisowe, oprogramowanie dla firm, realizacja projektów naukowo-badawczych oraz z obszaru robotyki, z drugiej realizacja projektów o bardzo dużym stopniu trudności, których inne przedsiębiorstwa się nie podejmują.
- Dostosowanie do specyficznych potrzeb klientów i umiejętność rozwiązywania bardzo złożonych problemów technicznych, technologicznych oraz w obszarze programowania.
- Szybkie wykonywanie zleconych prac związanych z dostawą niezawodnego oprogramowania czy zamawianych projektów.
- Szerokie spektrum potencjalnych prac na rzecz klienta.
- Możliwość zdalnej interwencji w razie problemów związanych ze strukturą informatyczną u klienta.
- Posiadanie w ofercie produktów atrakcyjnych również dla szerokiego grona odbiorców, takich jak cieszący się zaufaniem klientów program antywirusowy avast!

Professional, czy łatwy w obsłudze (dla osób nie mających wykształcenia informatycznego) system zarządzania treściami stron (CMS).

- Przygotowanie do realizacji niezwykle skomplikowanych projektów z obszaru sztucznej inteligencji, wykorzystywanych w celach przemysłowych w pracy urzędów i układów elektronicznych.
- Doświadczenie w opracowaniu i wdrażaniu innowacyjnych robotów przemysłowych, których praca zastępuje pracę maszyn i ludzi.
- Bardzo wysokie, rzadko spotykane kwalifikacje oraz posiadanie specjalistycznej wiedzy przez współwłaścicieli firmy oraz zespół pracowników.
- Współpraca z Politechniką Wrocławską, która gwarantuje możliwość kontaktu z ekspertami z różnych dziedzin nauki.

Potencjalne słabości w stosunku do konkurentów są niemożliwe do zdefiniowania, ze względu na brak konkurentów.

Kluczowe czynniki sukcesu wynikają ze specyfiki rynku szeroko rozumianych usług programistycznych, łączących kilka najnowocześniejszych dziedzin nauki. Najważniejsze czynniki sukcesu to:

- Wiarygodność firmy, której siła zależy od jakości, ilości i stopnia trudności zrealizowanych projektów.
- Dostęp do kapitału gwarantujący bezpieczeństwo i ciągłość działania, szczególnie istotny ze względu na fakt, że zadania których podejmuje się firma mają charakter długookresowy.

Szanse rozwojowe są związane z trendami występującymi w otoczeniu:

- Konieczność zwiększania jakości produktów/usług wymusza na przedsiębiorstwach wykorzystanie nowych, innowacyjnych rozwiązań.

- Rosnące koszty zatrudnienia powodują wzrost zainteresowania automatyzacją pracy i projektami z obszaru robotyki.

Bariery ograniczające rozwój firmy są związane z:

- Trudnościami w zdobyciu środków finansowych na realizację ryzykownych, długoterminowych, innowacyjnych przedsięwzięć.
- Dotarciem i przekonaniem klientów do zaakceptowania proponowanych przez firmę rozwiązań. Bariera ta ma szczególne znaczenie, gdyż MP2 specjalizuje się w rozwiązywaniu bardzo złożonych problemów, co z kolei wymaga od zleceniodawców aprobaty dla całkowicie innowacyjnych i trudnych do zrozumienia dla laików projektów.
- Brak powszechnej wśród potencjalnych klientów znajomości marki firmy, ze względu na wąską specjalizację i związane z tym trudności w dotarciu do nowych zleceniodawców.
- Wzrost konkurencyjności, szczególnie ze strony firm z krajów wysoko rozwiniętych, posiadających silne zaplecze badawcze i finansowe oraz sieć kontaktów.

Możliwości zmniejszenia uciążliwości barier związane są przede wszystkim z koniecznością wprowadzenia wspieranego przez nasze państwo i UE systemu finansowania (np. w ramach projektów operacyjnych) szczególnie ryzykownych przedsięwzięć naukowych, opracowanych na rzecz praktyki biznesu. W obecnej sytuacji nie jakość i realność koncepcji rozwiązania konkretnego problemu, ale brak środków finansowych blokują możliwość pojawienia się nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań w działalności przedsiębiorstw.

Cele rozwojowe firmy w dużym stopniu są zdeterminowane dotychczasowymi problemami z jakimi zetknęło się przedsiębiorstwo:

- Zakończenie długookresowych projektów i uzyskanie należnego wynagrodzenia od zleceniodawcy.

- Prowadzenie kilku projektów równocześnie, co zapewni firmie poczucie stabilizacji.
- Nawiązanie długotrwałych więzi z inwestorami, którzy będą mogli pełnić rolę inwestorów.
- Rozwój marki dzięki budowaniu lojalności i satysfakcji klientów oraz wykorzystaniu referencji, jako czynnika zwiększającego zaufanie do firmy.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa

Większość projektów realizowanych przez firmę ma charakter innowacyjny, często pionierski. Źródła innowacji mają charakter wewnętrzny, nowe rozwiązania powstają dzięki kreatywności kadry MP2 i są wynikiem autorskich prac badawczo-rozwojowych. Dotychczas prace związane z innowacyjnymi projektami były współfinansowane przez firmę oraz zleceniodawcę. Jak dotąd efektywność innowacji opracowanych przez firmę można uznać za bardzo dobrą, gdyż nie zdarzyły się przypadki zgłaszania „reklamacji”. Ochrona innowacji ma specyficzny charakter, MP2 nie korzysta z ochrony patentowej. Firma w ramach różnych projektów tworzy własne zabezpieczenia, które mają zagwarantować ochronę przed skopiowaniem oferowanych produktów czy usług.

Przyszłość innowacji w firmie

Plany innowacyjne przedsiębiorstwa są związane z kluczowymi obszarami aktywności firmy oraz będą stanowić odpowiedź na bieżące problemy zgłaszane przez klientów. Dotychczasowe finansowanie innowacyjnych projektów może ulec zmianie, pod warunkiem pojawienia się nowych propozycji finansowania zewnętrznego. Powinno się ono wiązać z możliwością wykorzystania środków unijnych przez bardzo innowacyjne firmy działające w niszowych sektorach. Realizowane obecnie programy operacyjne nie uwzględniają dofinansowania tak nowoczesnych i nietypowych projektów.

Szansą na rozwój innowacyjności firmy stanowi stała współpraca z doświadczonymi i przegotowanymi od strony merytorycznej przedstawicielami handlowymi. Ich zadanie polega

na wyszukiwaniu potencjalnych klientów oraz przeprowadzeniu wstępnych rozmów. Dzięki temu rozwiązaniu właściciele firmy mogą skupić się na kwestiach naukowo-badawczych.

Kluczowe czynniki sukcesu w rozwijaniu innowacyjności są typowe dla nowoczesnych branż związanych z rozwojem nauki. Obejmują one:

- Nowe możliwości finansowania działalności badawczo-wdrożeniowej.
- Przeprowadzanie szkoleń, spotkań służących zarówno propagowaniu wiedzy i informacji, ale również kojarzeniu partnerów (potencjalnych zleceniodawców i zleceniobiorców).

Oddziaływanie władz regionalnych

W dotychczasowej działalności MP2 nie miało okazji skorzystać z pomocy władz regionalnych. Współpraca z władzami regionalnymi powinna stworzyć w ramach regionu warunki sprzyjające rozwijaniu innowacyjności firm, poprzez integrowanie środowiska naukowego z biznesem. Służyć temu może organizacja konferencji, spotkań pod patronatem władz regionalnych, gdzie potencjalni kandydaci do współpracy mogliby się poznać. Ponadto w gestii lobbingu ze stron władz regionu należy wskazać trudności w dostępie do kapitału zewnętrznego przedsiębiorstw oferujących nietypowe, innowacyjne rozwiązania.

Uzdrowisko „Łądek – Długopole” S.A. z siedzibą w Łądku Zdrój

Opis przedsiębiorstwa

Uzdrowisko „Łądek – Długopole” Spółka Akcyjna z siedzibą w Łądku Zdroju jest przedsiębiorstwem działającym w branży uzdrowiskowo – leczniczej. Uzdrowisko na dzień dzisiejszy koncentruje się przede wszystkim na rynku polskim, w tym w dużej mierze na obszarze województwa dolnośląskiego. Spółka jest jednym z 24 uzdrowisk działających w Polsce będąc w 100% własnością Skarbu Państwa. Obroty Przedsiębiorstwa na koniec roku 2009 wynosiły 30 mln zł a zatrudnienie we wrześniu 2010 roku 420 osób. Kondycja finansowa Spółki jest stabilna. Swoją działalność bieżącą finansuje z wpracowanych środków własnych i sporadycznie z bankowego kredytu obrotowego. Problem jest brak środków na inwestycje związane z poprawą standardu bazy hotelowej Uzdrowiska. Rentowność Spółki wynosi 2% do 3% na sprzedaży usług lecznictwa uzdrowiskowego, co przy takiej rentowności ciężko jest w krótkim okresie czasu odnowić zdekapitalizowaną bazę noclegową Uzdrowiska.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

Uzdrowisko „Łądek – Długopole” S.A. świadczy swoje usługi na rynku krajowym w zakresie lecznictwa uzdrowiskowego. Struktura **sprzedaży** usług jest następująca:

- Narodowy Fundusz Zdrowia - 50% sprzedaży.
- Zakład Usług Społecznych – 30% sprzedaży.
- „Komercja”, czyli pozostała sprzedaż (przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje i osoby fizyczne) – 20% sprzedaży.

Spółka uważa, że jest średnim wielkości graczem na rynku polskim. Na 24 polskie uzdrowiska Spółka pozycjonuje się pomiędzy 11 a 15 miejscem. Za głównych konkurentów Spółka uważa dolnośląskie uzdrowiska takie jak: Zespół Uzdrowisk Kłodzkich S.A. w Polanicy

Zdrój, Uzdrawisko „Szczawno-Jedlina” S.A w Szczawnie Zdrój, Uzdrawisko „Świeradów – Czerniawa” Sp. z o.o. w Świeradowie Zdrój, Uzdrawisko Cieplice Sp. z o.o w Jeleniej Górze.

W sytuacji, gdy 80% przychodów badanego Przedsiębiorstwa pochodzi od instytucji państwowych (NFZ, ZUS) konkurencją o środki są wszystkie uzdrowiska polskie. Biorąc pod uwagę unikalność każdego uzdrowiska ze względu na tworzywo lecznicze trudno mówić o konkurencji produktowej – porównywalność usług tego samego rodzaju przy wykorzystaniu tych samych tworzyw leczniczych usługi.

Spółka swoje **przewagi konkurencyjne** upatruje w:

1. Unikalnym tworzywie leczniczym: wodzie termalnej radonowej, wodach termalnych siarczkowo – siarkowodorowo – fluorkowych, wodach termalnych – szczawy wodorowęglanowo – wapniowo – sodowo – magnezowe.
2. Dobrze wyposażonej bazie zabiegowej.

Natomiast swoje **słabości** Spółka widzi w: braku kapitału inwestycyjnego, zdekapitalizowanej posiadanej bazie, przeroście zatrudnienia, słabej znajomości wśród pracowników Spółki języków obcych i umiejętności obsługi komputera.

Kluczowe **czynniki sukcesu** na przyszłość Uzdrawiska „Łądek – Długopole” S.A. to:

1. Opracowanie podstawowej (standardowej) oferty dla klienta, która będzie modyfikowana i ciągle doskonalona w zależności od potrzeb rynkowych na podstawie opracowanej Misji Spółki: „Leczenie medyczne na bazie unikalnych tworzyw leczniczych”.
2. Ciągła specjalizacja własnej kadry medycznej.
3. Pozyskanie wysokiej klasy lekarza specjalisty, tzw. „Sławy Kurortu”, która swoim autorytetem wpłynie na wzrost sprzedaży usług lecznictwa uzdrowiskowego.

4. Współpraca Spółki z instytucjami finansowymi celem wzrostu sprzedaży usług lecznictwa uzdrowiskowego, np. sprzedaż na raty leczenia uzdrowiskowego.

Spółka swoje **szanse** rynkowe w branży zauważa w następujących działaniach: prywatyzacji w branży uzdrowiskowej, zwiększeniu działań finansowych Państwa na profilaktykę zdrowotną obywateli, modzie na zdrowie. modyfikacji własnej bazy uzdrowiskowej, Rozpoczęciu sprzedaży własnych usług uzdrowiskowych poza granicami Polski.

Przedsiębiorstwo obok wymienionych szans widzi także **bariery** takie jak: brak kapitału inwestycyjnego, restrykcyjne przepisy świadczeń leczniczych dla klientów, pacjentów ze skierowaniami od Narodowego Funduszu Zdrowia i Zakładu Usług Społecznych, w porównaniu do płaconych stawek przez wymienione instytucje, oraz:

- ograniczone i coraz mniejsze środki budżetowe w posiadaniu Narodowego Funduszu Zdrowia i Zakładu Usług Społecznych na leczenie uzdrowiskowe.
- przenoszenie ryzyka płatności za niewykorzystaną zamówioną usługę na Spółkę przez Narodowy Fundusz Zdrowia,
- obowiązujące procedury przetargowe, które utrudniają zapewnienie dobrej jakości w obszarze żywienia, np. ze względu na cenę mrożona marchewka zamiast świeżej w sezonie letnim.

Uzdrowisko podejmuje następujące działania w zakresie likwidacji istniejących barier:

- Podejmowanie działań zmierzających do optymalizacji kosztów własnych celem wypracowania własnych środków na systematyczne odtwarzanie posiadanej bazy noclegowej.
- Podejmowanie działań na rzecz pozyskania środków inwestycyjnych od właściciela (Skarbu Państwa), z programów operacyjnych w ramach funduszy Unii Europejskiej oraz z kredytów bankowych.

- Rozwijanie sprzedaży dla klientów instytucjonalnych i indywidualnych poza Narodowym Funduszem Zdrowia i Zakładem Usług Społecznych.
- Powołanie wspólnie z kilkoma uzdrowiskami konsorcjum zakupowego celem wynegocjowania lepszych warunków zakupu określonych produktów.

Najważniejszym celem na **najbliższe 3 do 5 lat** Uzdrowiska „Lądek – Długopole” S.A. jest działanie polegające na zmianie struktury sprzedaży, zwiększając sprzedaż klientom indywidualnym, firmą, organizacją itp. do 30 % sprzedaży usług uzdrowiskowych. Pozwoli to Spółce na zwiększenie bezpieczeństwa własnego funkcjonowania i stopniowego uniezależniania się od dwóch największych klientów działających na polskim rynku lecznictwa uzdrowiskowego – Narodowego Funduszu Zdrowia i Zakładu Usług Społecznych. Spółka plany swojej działalności, realizacji celu, zamierza finansować z następujących środków finansowych: fundusze Unii Europejskiej – Regionalny Program Operacyjny, własne środki Spółki, kredyty bankowe.

Innowacyjna aktywność Spółki

Uzdrowisko „Lądek – Długopole” S.A. dla poprawy świadczonych usług lecznictwa uzdrowiskowego celem zwiększenia sprzedaży podejmuje permanentne działania innowacyjne w zakresie:

1. Innowacji produktowej poprzez standaryzację produktu (usługi lecznictwa uzdrowiskowego), zakup urządzeń do wodolecznictwa i lecznictwa, rozwijanie i doskonalenie metod leczenia uzdrowiskowego.
2. Innowacji marketingowych poprzez doskonalenie obsługi klienta przez personel spółki (program „pierwsze wrażenie”, pro -klienckie nastawienie pracowników) celem zadowolenia klienta ze świadczonych usług i poprawy wizerunku Uzdrowiska.
3. Innowacji organizacyjnych poprzez optymalizację wykonywanych prac i zatrudnienia w Spółce.

Źródłem powstających innowacji w Uzdrowisku jest: Kadra medyczna Spółki, Kierownictwo Spółki, Klienci Spółki, Współpraca z Uniwersytetem Medycznym w Łodzi, Współpraca z Akademią Medyczną we Wrocławiu, Współpraca z Wyższą Szkołą Fizjoterapii we Wrocławiu, Współpraca z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Nysie.

Efektywność wprowadzanych innowacji w Spółce mierzona jest: zadowoleniem klienta ze świadczonych usług, wynikiem finansowym.

Wszelkie działania innowacyjne Uzdrowiska finansowane są z jej środków własnych.

Spółka nie posiada patentów ani nie chroni specjalnymi rozwiązaniami prawnymi swoich innowacji. Wprowadzane przez Spółkę innowacje poprawiają jej postrzeganie na rynku sprzedawanych usług lecznictwa uzdrowiskowego. Zadowolenie klientów z usług Uzdrowiska jest najlepszą rekomendacją i świadectwem powodzenia wprowadzanych zmian.

Przyszłość innowacji w Uzdrowisku

Najbliższe plany innowacyjne w **okresie 3 – 5 lat** opierają się na;

- opracowaniu nowych produktów (oferta kilkudniowa, weekendowa, dla rodzin, z przedszkolem, edukacyjna itp.) – zaoferowaniu usług leczenia uzdrowiskowego dla różnego segmentu rynku,
- doskonaleniu jakości usług – procedury obsługi diagnostyczno-leczniczej, zabiegowej, obsługi hotelowej, procedury reklamacyjnej, propozycji rekreacyjnej,
- optymalizacji kosztów w Spółce.

Spółka powyższe działania finansować będzie z następujących środków: środki własne Spółki, fundusze Unii Europejskiej – Regionalny program Operacyjny, kredyty bankowe, środki od inwestora we wspólne przedsięwzięcie.

Spółka swoje **szanse** rozwoju innowacyjności zauważa w następujących działaniach: prywatyzacji w branży uzdrowiskowej, modzie na zdrowie Wzroście konkurencyjności na rynku lecznictwa uzdrowiskowego.

Natomiast największymi barierami rozwoju innowacyjności będą: mentalność pracowników –nieufność w dobroczynne działania innowacyjne (po co coś zmieniać jeżeli się sprzedaje) oraz skromne środki finansowe spółki.

Uzdrowisko planuje zwiększenie swojej działalności innowacyjnej poprzez zintensyfikowanie współpracy z Wyższą Szkołą Fizjoterapii we Wrocławiu. Spółka za kluczowe czynniki sukcesu w rozwijaniu innowacyjności uważa powołanie „**Klastra Uzdrowiskowego**” na Dolnym Śląsku.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

Uzdrowisko „Łądek – Długopole” S.A. współpracuje z Urzędem Miasta i Gminy Łądek Zdrój oraz Urzędem Miasta i Gminy Bystrzyca Kłodzka – urzędami administrującymi obszarami, na których prowadzi działalność Spółka. Po przez wspólnie organizowane akcje promocyjne regionu i Uzdrowiska zwiększa się zainteresowanie regionem i jego walorami leczniczo –rekreacyjnymi. Spółka jest zadowolona ze współpracy z gminami.

Spółka pozyskała środki z funduszu Unii Europejskiej – działanie osiem Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego. Współprace z Urzędem Marszałkowskim ocenia pozytywnie.

Uzdrowisko **oczekuje** następujących działań Urzędu Marszałkowskiego Dolnego Śląska w zakresie wspierania innowacyjności: promowania działań z zakresu profilaktyki zdrowotnej. opracowania Regionalnej Polityki Turystyki Uzdrowiskowej, Wsparcia w powołaniu „Klastra Uzdrowiskowego” na Dolnym Śląsku, uruchomienia połączenia kolejowego na trasie Kłodzko – Stronie Śląskie, działań na rzecz obniżenia podatków od nieruchomości dla uzdrowisk, Wsparcia w działalności promocyjnej w Polsce i zagranicą.

TEJA Sp. z o.o. z siedzibą w Ząbkowicach Śląskich

Opis przedsiębiorstwa

TEJA Sp. z o.o. z siedzibą w Ząbkowicach Śląskich jest przedsiębiorstwem prywatnym z kapitałem polskim, założonym w 1994 roku przez doświadczonych konstruktorów maszyn, urządzeń i aparatów specjalnych dla przemysłu chemicznego. Przedsiębiorstwo działa w branży chemii budowlanej, chemii gospodarczej, chemii spożywczej, kosmetyce i farmacji. Spółka produkuje pod określone potrzeby klienta: mieszalniki, disolwery, prasy, systemy konfekcjonowania, inne specjalistyczne systemy,

Spółka, korzystając z dostępu do najnowszych technologii oraz własnych doświadczeń, zaprojektowała i wykonała szereg innowacyjnych linii produkcyjnych, cieszących się szerokim uznaniem w branży. Przedsiębiorstwo sprzedaje swoje wyroby: w Polsce, w Unii Europejskiej (przede wszystkim w Niemczech, Holandii i Francji), w Rosji, w Szwajcarii, w Malezji, na Łotwie, na Litwie, na Ukrainie.

Firma opracowuje swoje produkty pod indywidualne potrzeby klienta krajowego (65% sprzedaży) i zagranicznego (35% sprzedaży). Spółka koncentruje się na sprzedaży eksportowej i planuje w roku 2011 zwiększyć do 70% swoją sprzedaż na rynkach zagranicznych.

TEJA Sp. z o.o. posiada następujące certyfikaty:

1. Certyfikat PN-EN ISO 9001:2001 w zakresie, projektowania, wdrażania, produkcji, sprzedaży, instalowania i obsługi serwisowej urządzeń i instalacji technologicznych.
2. Certyfikaty ATEX potwierdzające zgodność produkowanych urządzeń z wymaganiami Dyrektywy 94/9/WE dla urządzeń pracujących w strefach zagrożeń wybuchem.

Firma jest dynamicznie rozwijającym się przedsiębiorstwem wykazującą sprzedaż na koniec 2009 roku w wysokości 28 mln zł oraz zatrudnienie 90 pracowników w sierpniu 2010

roku. Przedsiębiorstwo zatrudnia 37% kadry z wykształceniem wyższym w tym 33% to inżynierowie.

Firma jest obecnie w dobrej kondycji finansowej. Posiadała problemy płynnościowe związane z kryzysem gospodarczym na Świecie, a co za tym idzie, ze spadkiem sprzedaży eksportowej, które udało się już jej przezwyciężyć.

Spółka finansuje swoją działalność z wypracowanych środków własnych i kredytów bankowych.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy Spółki

TEJA Sp. z o.o. sprzedaje swoje produkty przede wszystkim na rynku krajowym. Priorytetem Spółki jest rozwój sprzedaży na rynku niemieckim i rynku rosyjskim. Przedsiębiorstwo, w porównaniu z konkurentami w branży, którzy funkcjonują kilkadziesiąt lat na obsługiwanym rynku, jest młodym i nowym podmiotem gospodarczym walczącym o klienta. Głównymi konkurentami Spółki są: przedsiębiorstwa niemieckie – Netzsch, Kreisel, Wilhelm Niemann, przedsiębiorstwa hiszpańskie, polski PROFARB Sp. z o.o.

Pomimo kilkudziesięcioletniej tradycji, doświadczeń i wysokiej jakości urządzeń sprzedawanych przez konkurencję, TEJA sp. z o.o. sprzedaje coraz więcej swoich urządzeń i systemów. Firma swoją **przewagę konkurencyjną** buduje na: jakości produkowanych urządzeń i systemów, bardzo korzystnym stosunku ceny do jakości, unikalnych rozwiązaniach dedykowanych pod określone potrzeby klienta, terminowości dostaw.

Przedsiębiorstwo uważa za kluczowe **czynniki sukcesu**, pozwalające skutecznie konkurować i zdobywać rynki, następujące elementy:

1. Wysoka jakość sprzedawanych urządzeń i systemów.
2. Cena adekwatna do jakości sprzedawanych wyrobów.
3. Nowoczesne rozwiązania dostarczanych klientom urządzeń i systemów.

4. Permanentne udoskonalanie produktów.

Szanse rozwojowe w działalności na podstawowych rynkach Spółka przewiduje w:

1. Modernizacji parku maszynowego przedsiębiorstw „starej” Unii Europejskiej.
2. Zauważalnym rozwoju rynku chemii budowlanej, chemii gospodarczej, chemii spożywczej, rynku kosmetycznego i farmaceutycznego.

Natomiast najistotniejszą **barierą** w rozwoju i w korzystaniu przez Spółkę z szans rynkowych są ograniczone środki finansowe.

TEJA Sp. z o.o. w najbliższych **3 do 5 lat** stawia na własny rozwój i w tym celu zamierza:

1. Zwiększyć sprzedaż na rynkach zagranicznych i rynku krajowym.
2. Poprawić rentowność przedsiębiorstwa.

Źródłem finansowania rozwoju Spółki będą przede wszystkim jej własne środki finansowe.

Innowacyjna aktywność Spółki

TEJA Sp. z o.o. celem zwiększenia sprzedaży produkowanych wyrobów podejmuje permanentne działania innowacyjne w zakresie proponowanych urządzeń i systemów. Działania innowacyjne znacząco wpływają na zdobywane rynki, wielkość sprzedaży i rozwój Spółki.

Źródłem powstających innowacji w Firmie jest: w 80% - Prezes Spółki, w pozostałych 20% - Biuro Projektowe Spółki + współpraca z Politechniką Wrocławską.

Biuro Projektowe Spółki zostało zorganizowane przez właściciela Spółki, który sam rekrutuje zespół, składający się z inżynierów z tzw. „otwartymi umysłami” - średni wiek członka zespołu to około 30 lat. Zdania zespołu definiowane są przez Prezesa Spółki (zleczone określone do rozwiązania problemu z zakresu produkowanych urządzeń i systemów). TEJA Sp. z o.o. posiada jedno zgłoszenie patentowe wynalazku, opracowanego wspólnie z

Politechnika Wrocławską. Dodatkowo planuje opatentowanie dwóch lub trzech wynalazków, nad którymi pracuje.

Efektywność wprowadzanych innowacji w Spółce mierzona jest: zadowoleniem klienta, wynikiem finansowym. Wszelkie działania innowacyjne Przedsiębiorstwa finansowane są z jego własnych środków finansowych. Spółka nauczona złym doświadczeniem we współpracy z jedną z firm, która ujawniła jej pomysł innowacyjny, **chroni** opracowane wynalazki i rozwiązania poprzez: patenty – złożyła zgłoszenie patentowe do Urzędu Patentowego i planuje złożenie następnych trzech zgłoszeń, zawieranie z przedsiębiorcami umów o poufności, klauzule o zakazie konkurencji, które zamieszczane są w umowach o pracę zawieranych z pracownikami.

Przyszłość innowacji w Spółce

Najbliższe zamierzenia innowacyjne w okresie 3 – 5 lat dotyczą: opracowania nowych rozwiązań produkowanych urządzeń i systemów w branży, opracowania nowych technologii.

Spółka powyższe działania finansować będzie z następujących środków: środki własne Spółki, pozostałe, dostępne na rynku.

Spółka swoje **szanse** rozwoju innowacyjności upatruje w następujących działaniach: prężnym działaniu Biura Projektowego Spółki. współpracy z Wrocławskim Centrum Badań EIT+ Sp. z o.o., we współpracy z Politechniką Wrocławską. Założeniu na terenie gminy Ząbkowic Śląskich Klastra Branży Chemicznej.

Natomiast największą **barierę** w rozwoju innowacyjności Przedsiębiorstwo dostrzega w:

- braku kadry inżynierskiej,
- niedostatecznych środkach finansowych przeznaczanych na finansowanie innowacyjnych rozwiązań w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Spółka za kluczowe **czynniki sukcesu** w rozwijaniu innowacyjności uważa następujące czynniki: tworzenie klastrów przemysłowych. powoływanie parków technologicznych. kształcenie większej ilości inżynierów. pomoc finansowa przedsiębiorcom w innowacyjnych działaniach.

Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

TEJA Sp. z o.o. korzystała ze wsparcia regionalnego w działalności innowacyjnej. Były to dotacje z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na niżej wymienione cele:

1. Wdrożenie systemu jakości zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2001, w zakresie projektowania, wdrażania, produkcji, sprzedaży instalowania i obsługi serwisowej urządzeń i instalacji technologicznych.
2. Unowocześnienie i rozbudowa posiadanego parku technicznego w nowe maszyny i urządzenia - zakup centrum CNC (nowoczesne obrabiarki przemysłowe wraz ze sterowaniem).
3. Unowocześnienie i rozbudowa posiadanego parku technicznego w nowe maszyny i urządzenia - zakup nowoczesnego urządzenia do precyzyjnego cięcia strumieniem wody).
4. Uczestnictwo w konferencji.

Przedsiębiorstwo jest zadowolone z uzyskanego wsparcia z funduszy unijnych. Jednocześnie ma zastrzeżenia do systemu jasnego i prostego informowania o istniejących programach pomocowych związanych z rozwojem działalności innowacyjnej – zbyt mało lub brak informacji.

TEJA Sp. z o.o. współpracę z władzami regionalnymi ocenia na skali „od 0 do 5” w następujący sposób na obszarze: województwa na 4, powiatu na 3+, gminy na 0.

Spółka w zakresie wspierania innowacyjności oczekuje od Urzędu Marszałkowskiego dotacji na ten cel a od Urzędu Powiatu i Urzędu Gminy działań związanych kształceniem potrzebnych kadr technicznych oraz działań sprzyjających osiedlaniu się na ziemi ząbkowickiej młodzieży z wyższym wykształceniem, szczególnie z wykształceniem inżynierskim.

Wrocławskie Centrum Badań EIT + Spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

Opis przedsiębiorstwa

EIT + została powołana w celu zarządzania wiedzą, spółka wytwarza, upowszechnia i sprzedaje wiedzę. Firma działa w obszarze IP (Intellectual Property), a swój rozwój wiąże z badaniami w obszarze: nanotechnologii, biotechnologii i medycyny, klimatu oraz telekomunikacji i informatyki. W ofercie EIT+ znajdują się usługi:

- komercjalizacji nowoczesnych rozwiązań w obszarach badawczych;
- przeprowadzania badań kontraktowych (realizacja zleconych badań, usług eksperckich, doradczych i pośrednictwa, realizacja projektów innowacyjnych we współpracy z innymi partnerami);
- zarządzania i komercjalizacja IP.

Firma ma wyjątkową strukturę własności, jej udziałowcami są wiodące wrocławskie uczelnie, samorząd Miasta Wrocławia i Województwa Dolnośląskiego. Nad rozwojem spółki i realizacją najwyższych standardów w obszarze organizacji, biznesu i nauki czuwa Międzynarodowa Rada Doradcza.

Przedsiębiorstwo zatrudnia 80 osób, a jego planowane obroty w 2010 roku powinny wynieść około 140 mln pln. Kondycję ekonomiczną Spółki można ocenić jako bardzo dobrą, co wynika z realizacji dużych, stałych projektów oraz zachowania płynności finansowej. Firma finansuje swój rozwój wykorzystując zewnętrzne źródła finansowania w postaci środków unijnych.

Pozycja rynkowa, potencjał rozwojowy firmy

Pozycja firmy na głównych rynkach jest bardzo dobra, ze względu na brak konkurencji w tym obszarze. Sektor ten dopiero się zaczyna rozwijać, można jedynie prognozować, że

jako pierwsi pojawią się konkurenci zagraniczni, ze względu na posiadane doświadczenie i kapitał.

Trudno jednoznacznie ocenić źródła przewagi konkurencyjnej, gdyż w chwili obecnej brakuje punktu odniesienia w postaci profilu konkurentów. Ze względu na silne zaplecze intelektualne, jakie budują współpracownicy firmy z różnych ośrodków naukowo-badawczych, zarówno polskich jak i zagranicznych oraz wykorzystanie struktury sieciowej, można zakładać, że trudno będzie w krótkim czasie innym firmom konkurować z EIT+.

Kluczowe **czynniki sukcesu** decydujące o powodzeniu w zarządzaniu wiedzą wiążą się:

- z kompetencjami, doświadczeniami i kontaktami kadry naukowej;
- z zapleczem, dzięki któremu można realizować projekty;
- ze ścisłym powiązaniem środowiska naukowego z biznesowym (zleceniodawcami), zapewniające stały transfer nowoczesnej wiedzy oraz jej praktyczne wykorzystanie.

Szanse rozwojowe wiąże firma z inwestycjami w rozwój wiedzy pracowników oraz posiadaniem specjalistycznej kadry, przygotowanej do realizacji innowacyjnych projektów z pogranicza ekonomii i inżynierii, medycyny, informatyki i innych.

Również powrót do kraju z emigracji osób wykształconych, z doświadczeniem w pracy w zagranicznych uczelniach czy firmach zwiększa szanse na współpracę z różnymi ośrodkami naukowymi i międzynarodowym biznesem.

Nowe szanse rozwojowe dla EIT+ są związane z upowszechnianiem się nowych mechanizmów w obszarze współpracy pomiędzy uczelniami a biznesem, czyli stałą wzajemną współpracą dwóch kierunkach: szukanie nowych rozwiązań i praktyczne ich wykorzystanie oraz realizacja projektów związanych z konkretnymi zamówieniami ze strony firm.

Barieri rozwoju firmy stanowią:

- Brak regulacji prawnych dotyczących ochrony własności intelektualnej w Polsce w obszarze patentów, systemu podatkowego, systemu sądownictwa.
- Niewielu potencjalnych pracowników wykształconych lub doksztalających się za granicą, przygotowanych do pracy i dzielenia się wiedzą w międzynarodowych zespołach.
- Profil kształcenia, który nie odpowiada zmieniającym się potrzebom rynku, w szczególności konieczności posiadania wszechstronnej wiedzy i umiejętności z różnych obszarów, takich jak: zarządzanie czy inżynieria, medycyna, informatyka.
- Brak zrozumienia ze strony uniwersytetów i innych organizacji, że w dynamicznie zmieniających się warunkach zmieniło się znaczenie wiedzy, która stała się towarem i stanowi majątek innowacyjnej firmy.
- Biurokratyzacja w odniesieniu do zasad funkcjonowania uczelni wyższych, które nie rozumieją swojej roli we współczesnym świecie i konieczności stałej współpracy z praktyką.

Możliwości likwidacji opisanych barier znajdują się na poziomie makrootoczenia w gestii władz ustawodawczych. Źródła tych ograniczeń rozwoju Spółki świadczą o braku nadążania regulacji prawnych i rozwiązań administracyjnych nad wymogami współczesnego świata biznesu i nauki.

Spółka kooperuje z panterami z całego świata. Najaktywniej współpracuje z organizacjami z Izraela, USA, Singapuru, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii (Cambridge), Finlandii, Polski. Docelowo sieć kooperacji powinna objąć najważniejsze ośrodki naukowo-badawcze oraz organizacje zainteresowane współpracą w obszarze transferu i zarządzania wiedzą.

Głównym celem rozwojowym w perspektywie najbliższych trzech lat, jest zbudowanie nowego kampusu z przeznaczeniem na park naukowo-technologiczny. Kampus

powinien się „wypełnić” prywatnymi firmami inwestującymi w obszar B+R, inicjując współpracę między sektorem prywatnym a państwowym. Powstanie takiej przestrzeni wymiany myśli naukowo-gospodarczej wymaga przygotowania kampusu od strony organizacyjnej, technicznej oraz znalezienie partnerów chętnych do współdziałania na terenie kampusu. Ze względu na szeroki zakres inwestycji oraz jej dużą kapitałochłonność planuje się sfinansować ten projekt przy wykorzystaniu kredytu udzielonego przez Bank Europejski.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa

Spółka zdobywa zamówienia oraz środki na ich realizację dzieląc się pomysłami i korzyściami z komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań. Obecnie EIT+ realizuje szereg projektów wiązanych z głównymi obszarami badawczymi oraz projekty z zakresu komercjalizacji badań.

Działalność w obszarze zarządzania wiedzą powoduje, że w przedsiębiorstwie dokonuje się samoczynna weryfikacja dopasowania pracowników do zasad funkcjonowania. Profesjonaliści, którzy nie potrafią dzielić się wiedzą z otoczeniem i nie angażują się w budowanie zespołów odchodzą z firmy.

Stała współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz badania własne stanowią potencjalne źródła innowacji.

Ocena opracowanych przez Spółkę innowacji nie jest możliwa ze względu na zbyt krótki czas, który upłynął od ich wdrożenia.

Ochronę innowacji powinna zapewnić inwestycja w akcelerator spółek spin-off, projekt służący wyszukiwaniu i komercjalizowaniu patentów oraz poszukiwaniu inwestorów.

Przyszłość innowacji w firmie

Zamierzenia innowacyjne w perspektywie najbliższych kilku lat obejmują planowane opracowanie kilkudziesięciu patentów, około kilkunastu rozwiązań technologicznych oraz wdrożeń w obszarze nanotechnologii, telekomunikacji i biomedycyny. Są to plany, gdyż zakłada się, że z burzy mózgów i zetknięcia profesjonalistów z różnych dziedzin nauki mogą zostać wykreowane zupełnie nowe obszary prac innowacyjnych.

Szansą rozwoju innowacyjności jest rozwój dotychczasowej działalności B+R, dzięki kojarzeniu potencjalnych partnerów. Kontynuacja dotychczasowej strategii rozwoju, stanowi szansę ze względu na stworzenie miejsca spotkań i możliwość przyciągnięcia interesujących ludzi z obszaru badań i rozwoju.

Najważniejszą barierę ograniczającą rozwój innowacyjności Spółki jest duże ryzyko, jakim obarczone są innowacyjne projekty i związane z tym trudności w znalezieniu odpowiedniego źródła finansowania.

Działalność firmy polegająca na zarządzaniu wiedzą wymaga stałego wzmocnienia aktywów, zależnego od wiedzy ekspertów z dziedzin takich jak wiedza o zarządzaniu, nauki społeczne, inżynieria. Dlatego barierę ograniczającą rozwój innowacji stanowią zasoby ludzkie, których znaczenie w tego rodzaju działalności jest kluczowe.

Ponadto sukcesy tego typu przedsięwzięć przyciągają nowych konkurentów. Można zakładać, że dotychczasowa współpraca innowacyjna, która szybko rozwija się w ramach projektów realizowanych na linii Polska – Izrael oraz Polska – Singapur będzie kontynuowana w dotychczasowych i nowych kierunkach.

Kluczowymi czynnikami sukcesu w rozwoju innowacyjności są patenty, zlecenia projektów, ssanie innowacji w wyniku nasilenia się konkurencji globalnej.

Oddziaływanie władz regionalnych

Spółka samodzielnie podejmuje starania o uzyskanie wsparcia poprzez lobbying stosownych władz i uzyskanie pożądanych rozstrzygnięć w obszarze regulacji prawnych czy administracyjnych lub pomocy.

Oceniając działania władz regionalnych należy podkreślić brak koordynacji inicjatyw pomiędzy różnymi podmiotami powołanymi w celu tworzenia korzystnego klimatu dla działań innowacyjnych oraz umożliwiającymi nawiązywanie współpracy w obszarze innowacji (takimi jak parki przemysłowe, technologiczne, WCCT). Ponadto brakuje odpowiednio przygotowanych i zaangażowanych w swoją pracę urzędników, którzy rozumieliby specyfikę funkcjonowania współczesnych firm, szczególnie takich jak EIT+, które są pionierami i działają w nowych branżach.

Zetkama S.A. z siedzibą w Ścinawce Średniej

Opis Przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo „Zetkama” w Ścinawce Średniej jest spółką giełdową. 60% jej akcjonariatu stanowią udziałowcy strategiczni, głównie fundusze innowacyjne, reprezentowane w radzie nadzorczej spółki. Pozostałe 40% stanowi akcjonariat rozproszony.

W ramach przedsiębiorstwa funkcjonują trzy jednostki biznesowe, zorganizowane w formie odrębnych zakładów produkcyjnych, które reprezentują 3 odrębne sektory. Jeden z oddziałów produkuje armaturę przemysłową, przynosząc 40% obrotu firmy. Drugi wytwarza elementy złączne i przynosi kolejne 40% obrotu spółki. Trzeci zakład, z udziałem 20%, zajmuje się wytwarzaniem komponentów dla motoryzacji.

20% wyrobów spółki lokowanych jest na rynku krajowym, a pozostałe 80% stanowi eksport głównie do krajów Europy Zachodniej. Firma obecna jest także na rynkach azjatyckich, a zwłaszcza w ostatnim okresie podejmuje intensywną ekspansję w nowych krajach Unii Europejskiej, reprezentujących Europę Wschodnią. Ten ostatni obszar traktowany jest w przedsiębiorstwie jako perspektywiczny i szczególnie obiecujący, choć wciąż dominującym kierunkiem rozwoju, także w przyszłości pozostaje Europa Zachodnia.

Spółka zatrudnia 850 osób, osiąga obrót około 200 mln zł a zysk 4 mln. W ostatnim okresie spółka znajduje się w fazie ciągłego, dynamicznego rozwoju. W ciągu ostatnich 7 lat odnotowano około 300% wzrost podstawowych wyników ekonomicznych, a zatrudnienie zredukowano w tym samym okresie o 50%.

Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy firmy

Zetkama znajduje się w grupie średnich firm europejskich. Sektory, w których działa spółka są relatywnie rozproszone. W poszczególnych dziedzinach znajduje się kilkanaście bądź kilkadziesiąt firm o podobnych do Zetkamy obrotach rzędu 15 – 30 mln rocznie.

Oprócz firm z grupy średnich konkurentami Zetkamy w każdym sektorze działalności są też potentaci, czołowe firmy najczęściej niemieckie bądź włoskie o potencjale 3 – 4 razy większym. Jak na razie są to rywale poza zasięgiem Zetkamy. Zamierzeniem kierownictwa i właścicieli firmy jest zdecydowana zmiana dzisiejszej jej pozycji i przejście z grupy średnich przedsiębiorstw do grona potentatów. Warunkiem sukcesu jest przede wszystkim wykorzystanie całego potencjału produkcyjnego co w krótkim czasie pozwoliłoby zdecydowanie wzmocnić pozycję rynkową. W dalszej kolejności zakłada się rozwój grupy o nowe jednostki produkcyjne. Aspiracje rozwojowe Zetkamy są dostrzegane przez czołowych konkurentów, którzy już obecnie postrzegają firmę jako poważnego rywala, czego dowodem jest na przykład ostatnio wydany zakaz dostępu jej przedstawicieli do fabryk czołowego konkurenta niemieckiego.

W Polsce w każdym sektorze swej działalności przedsiębiorstwo zajmuje pozycję wiodącą lub przynajmniej czołową. Jeśli nie zajmuje pozycji lidera to co najmniej plasuje się wśród 2 – 3 firm o podobnym potencjale. Kluczowym atutem także na tle globalnym konkurentów jest przede wszystkim nowoczesny, elastyczny system zarządzania. Dzięki dogłębnej restrukturyzacji w ostatnich latach wprowadzono najnowocześniejsze narzędzia zarządzania, których nie wdrożyli rywale będący w stabilniejszej pozycji. Sektory działania Zetkamy to przemysły stosunkowo dojrzałe gdzie presja na unowocześnianie nie jest największa co dodatkowo spowalnia procesy ich doskonalenia. Dla sprawności, a zwłaszcza elastyczności działania istotne znaczenie ma też relatywnie mniejsza skala działania, zwłaszcza na tle czołowych rywali. Innym, równorzędnym atutem przedsiębiorstwa jest nowoczesny produkt w wysoce konkurencyjnych cenach. W tym przypadku również dokonana restrukturyzacja, inwestycje wprowadzające najnowsze technologie dały przewagę w stosunku do konkurentów, którzy tak głębokich zmian w ostatnim czasie nie wprowadzali.

Podstawową słabością przedsiębiorstwa jest ograniczony potencjał finansowy. Uniemożliwia on szerszy rozwój działalności badawczo-rozwojowej, wiążącej się z dużymi kosztami i wysokim ryzykiem. Nieporównywalny w stosunku do czołowych rywali potencjał

finansowy zmusza też do ograniczania zapasów magazynowych, co odbija się na szybkości realizacji, zwłaszcza nietypowych i nieplanowanych zamówień. Większe zaplecze finansowe rywali nie pozwala też skutecznie rywalizować z nimi na polu marketingowym.

Kluczowym czynnikiem sukcesu w sektorze jest przede wszystkim serwis, utożsamiany z czasem realizacji zamówień, terminowością i jakością obsługi posprzedażnej. Kolejne kluczowe czynniki sukcesu to koszt produkcji i znana, wzbudzająca zaufanie u klientów marka. Za szanse rozwojowe uznaje się w pierwszym rzędzie stosunkowo dużą stabilność sektora, a zarazem perspektywy jego stopniowego rozwoju. Duże nadzieje wiąże się też z rozwojem nowych rynków, na przykład Europy Wschodniej, które mają duży potencjał wzrostu, zwłaszcza ze względu na odrabianie opóźnień rozwojowych. Dostrzegane są ponadto nowe dziedziny rozwoju, jak elektrownie wiatrowe, o szczególnie dużym potencjale wzrostu. Obiecujący wydaje się też proces dojrzewania rynku polskiego, gdzie wprowadzanie wymian części regularnie, zgodnie z harmonogramem powinno istotnie ułatwić planowanie dostaw.

Za zagrożenia rozwojowe uznaje się przede wszystkim potencjał ekonomiczny i pozycję rynkową głównych konkurentów. Funkcjonując od dawna na rynku mają silną markę, a jednocześnie dysponują nowoczesnym potencjałem produkcyjnym. Dzięki ustabilizowanej pozycji mogą inwestować w nowe sposoby konkurencyjności na co nie może pozwolić sobie Zetkama, która z dużym wysiłkiem odrabia zaległości rozwojowe, tworząc podstawowy potencjał.

Problemem jest brak wykwalifikowanej, doświadczonej kadry, zwłaszcza w sytuacji dużej fluktuacji pracowników w przedsiębiorstwie. Znaczącym zagrożeniem jest też duży wpływ i nieprzewidywalność czynników koniunkturalnych. Firma silnie uzależniona jest od wahań kursu walutowego, cen stali. Trudności pogłębia fakt, iż funkcjonowanie w obszarze dostaw inwestycyjnych, a więc szczególnie wrażliwych na tendencja koniunkturalne, dodatkowo uzależnia od wpływu czynników zewnętrznych, o charakterze makroekonomicznym.

Zakłada się, że stopniowy wzrost firmy, jej dalsze unowocześnianie pozwoli skutecznie redukować wpływ powyższych zagrożeń na jej rozwój niezależnie od braku szans na ich generalne zniwelowanie.

Strategiczne cele rozwoju przedsiębiorstwa to przede wszystkim osiągnięcie odpowiedniego efektu skali co utożsamiane jest z co najmniej podwojeniem obrotu spółki. Zakłada się przekształcenie firmy w dużą grupę kapitałową, której kluczowymi kompetencjami powinno być zaawansowane przetwórstwo metali. Nie wyklucza się przy tym możliwości dalszej dywersyfikacji spółki poza ten dział w razie szczególnie atrakcyjnych możliwości przejęć, zwłaszcza w przypadku gdy powstaną efekty synergii z podstawowym obszarem funkcjonowania.

Wzrostowi ilościowemu przedsiębiorstwa towarzyszyć ma stopniowy wzrost wskaźników finansowych, a szczególnie rentowność w całym okresie ekspansji.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa

Spółka regularnie wprowadza innowacje produktowe, które poprzez naśladowanie rozwiązań konkurencyjnych usprawniają oferowane produkty. Branża cechuje się stosunkowo dużą łatwością kopiowania produktów konkurencyjnych. Patenty są stosunkowo rzadko stosowane, a w razie ich zaistnienia są stosunkowo łatwo omijane. Stąd regułą jest kopiowanie rozwiązań konkurencyjnych i ich stopniowe usprawnianie.

W sektorze pojawiają się też przypadki innowacji bardziej znaczących, nieraz przełomowych. Także Zetkama uczestniczy w tego typu przedsięwzięciach. Ich przykładem jest w ostatnim czasie zaawansowany projekt pracy nad nowymi gatunkami żeliwa, realizowany wspólnie z Politechniką Częstochowską i AGH. Ponadto w przedsiębiorstwie prowadzone są prace nad nowoczesnym, w pełni innowacyjnym produktem, współfinansowanym z funduszu Unii Europejskiej. W razie jego powodzenia planuje się opatentować wynalezione rozwiązania.

Źródłem innowacji w przedsiębiorstwie jest własna kadra. Wypracowano model współpracy w zakresie kreowania innowacji pomiędzy służbami marketingowymi a kadrami inżynierską. Te pierwsze wychwytyją atrakcyjne rozwiązania dostępne na rynku, a drugie projektują przedsięwzięcia innowacyjne. Działania tego typu toczą się w trakcie bieżącej pracy poszczególnych zespołów. Brak natomiast własnego ośrodka badawczo rozwojowego, który na obecnym etapie rozwojowym przekraczałby możliwości finansowe przedsiębiorstwa.

Prace innowacyjne finansowane są generalnie z własnych zasobów finansowych przedsiębiorstwa. Wyjątki to projekt w zakresie innowacji materiałowej (realizowany z Politechniką i AGH) współfinansowany ze środków ministerialnych (KBN). Z kolei prace nad nowym innowacyjnym produktem finansowane są ze środków UE.

Przedsięwzięcia innowacyjne przynoszą zwrot zainwestowanych środków z reguły w ciągu 3 – 5 lat. Jest to efektem bądź to ograniczenia kosztów produkcji w wyniku innowacji, bądź wzrostu funkcjonalności produktów, przekładającego się na wzrost ich sprzedaży.

W sektorze w zasadzie nie stosuje się ochrony patentowej większości rozwiązań innowacyjnych. Wynika to z łatwości ich omijania poprzez modyfikowanie kopiowanych rozwiązań. Sytuacja ta nie dotyczy innowacji o charakterze produktowym, ale te są niezwykle rzadkie w sektorze dość tradycyjnym o wysokim poziomie dojrzałości.

Przyszłość innowacji w spółce

Planuje się kontynuowanie dotychczasowych działań w zakresie kreowania innowacji. Zakłada się że możliwości w tym zakresie stopniowo wzrosną wraz ze wzrostem skali przedsiębiorstwa. Planuje się przy tym utrzymanie finansowania innowacji głównie w oparciu o własne zasoby. Większe wykorzystanie finansowania zewnętrznego postrzegane jest w spółce jako zbyt ryzykowne.

Rozważa się możliwość stworzenia nowoczesnego laboratorium badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwie, ale inwestycja tego typu zgodna z oczekiwaniami

przedsiębiorstwa tak dzisiaj jak i w bliższej przyszłości przekracza możliwości spółki i wiąże się ze zbyt dużym ryzykiem.

Za kluczowe czynniki sukcesu w rozwijaniu działań innowacyjnych uznaje się rozwój możliwości finansowania innowacji i postęp w rozwoju nauki.

Przyszłą działalność innowacyjną widzi się w przedsiębiorstwie jako kontynuację dotychczasowych działań w tym zakresie. Liczy się głównie na samodzielny, stopniowy rozwój organiczny, poprzez doskonalenie dotychczasowych doświadczeń, bez zmian o charakterze przełomowym, które uznawane są za nadmiernie ryzykowne.

Proinnowacyjne oddziaływanie instytucji publicznych

Jedyną dotychczasową relację z władzami publicznymi w zakresie działalności innowacyjnej to wykorzystywanie środków z Unii Europejskiej dla sfinansowania 3 projektów. Z tego jeden ma charakter typowo innowacyjnego produktu. Równocześnie wykorzystywane jest wsparcie ze strony MEN dla realizacji projektu w zakresie badań materiałowych w konsorcjum Politechniki Częstochowskiej, AGH i Zetkamy. Tego typu doświadczenia uznawane są w przedsiębiorstwie za raczej incydentalne. Liczy się głównie na samodzielny, stopniowy rozwój potencjału innowacyjnego. Zarządzający przedsiębiorstwem liczą w tym zakresie raczej na siebie i swój stopniowo rosnący potencjał niż na władze lokalne czy państwowe. Uznają, że tego typu model sprawdził się w dotychczasowym zarządzaniu przedsiębiorstwem więc powinien przyczynić się i do satysfakcjonującego rozwoju innowacji w przyszłości.

Wnioski

- Najbardziej dynamiczne przedsiębiorstwa koncentrują się na rozwoju w niszach rynkowych (większych lub mniejszych, czasami kilku równoległe). W niektórych przypadkach nisze mają charakter lokalny – głównie krajowy, w innych przybierają wymiar globalny. Jest to świadomy i długofalowy wybór strategii.
- Kreując konkurencyjność przedsiębiorcy nie zadowolają się przewagą kosztową, choć ta odgrywa bardzo istotną rolę. Ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej, w niemal każdym przypadku, są: zasoby ludzkie, kompetencje w zakresie technologii, przekształcone w elastyczność działania, szybkość, zdolność dostosowania się do indywidualnych potrzeb klienta.
- Przedsiębiorstwa, które często zajmują znaczącą pozycję w skali lokalnej, plasują się co najwyżej w grupie średnich przedsiębiorstw globalnych. Ich główną słabością w stosunku do światowych potentatów są ograniczone zasoby oraz mniejsza renoma (problemem są polskie czy wschodnioeuropejskie korzenie, będące w niektórych przypadkach balastem w oczach wymagających klientów).
- Za kluczowe czynniki sukcesu uważa się: jakość, nowoczesność i renomę. Perspektywy rozwojowe firm wiążą się ze strategią wyróżnienia, stawiającą na wzmocnienie tych czynników. Oczekiwania dotyczą stopniowego, konsekwentnego wzmocnienia potencjału. W każdym przypadku planowany jest wyraźny wzrost firm (2-3-krotny), ale osiągany stopniowo. Bardzo optymistycznie oceniono perspektywy rozwoju w dłuższym horyzoncie czasowym.
- Przedsiębiorstwa prowadzą intensywne działania innowacyjne, traktując je jako priorytetowy kierunek rozwoju i czynnik decydujący o potencjale konkurencyjnym. Ze względu na wymagane zasoby finansowe i poziom ryzyka nie są to jednak innowacje podstawowe o przełomowym znaczeniu (te są domeną globalnych potentatów).
- Innowacje dotyczą głównie wprowadzania nowych produktów oraz procesów, większość działań w tych wymiarach ma charakter innowacyjny.

- Innowacje wprowadzane w szybko rozwijających się branżach mają charakter odtwórczy. Najczęściej dotyczą innowacyjnego wykorzystania licencjonowanego produktu/usługi w taki sposób, aby uzyskać przewagę konkurencyjną i nadać ofercie firmy unikatowy charakter.
- Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw wiąże się przede wszystkim z utalentowaną kadrą, a innowacje kreowane są głównie we własnym zakresie (w miarę możliwości w komórkach badawczo-rozwojowych). W niewielkim stopniu wykorzystuje się wsparcie ze strony nauki. Współpraca z ośrodkami naukowymi jest doceniana, ale jak dotąd nie wniosła specjalnie znaczących impulsów do rozwoju potencjału innowacyjnego.
- Innowacje są finansowane głównie z własnych środków, środki zewnętrzne stanowią jedynie uzupełnienie potrzeb przedsiębiorstw, Środki z UE odgrywają kluczowe znaczenie, ale jedynie w wybranych projektach nie przesądzających o globalnym potencjale innowacyjnym.
- Bariery rozwoju innowacyjności są przede wszystkim związane z trudnościami w dotarciu do zewnętrznych źródeł finansowania, nie mają zaś związku z trudnościami na etapie opracowania innowacyjnego rozwiązania. Innowacyjność firm ograniczają więc bariery finansowe, a nie braki wiedzy i umiejętności w sferze badawczo-rozwojowej.
- Przedsiębiorstwa działające w silnie konkurencyjnych branżach wysoko oceniają swój potencjał innowacyjny, ale ich rozwój hamuje trudna do pokonania bariera finansowa. Potencjalne możliwości wykorzystania funduszy UE są dla nich niedostępne, gdyż nie uwzględniają specyfiki bardzo nowoczesnych, innowacyjnych, niszowych projektów.
- Nie dostrzega się problemów efektywności wdrażanych innowacji. Najczęściej efektywność jest łączona ze wzrostem wartości sprzedaży. Ze względu na fakt, iż nie

są to radykalne innowacje, a raczej nowe rozwiązania o charakterze usprawniającym, nie wiążą się z nadmiernym ryzykiem ani ze znaczącym odsuwaniem w przyszłość uzyskanych efektów.

- Niemal nie stosuje się ochrony patentowej wprowadzanych rozwiązań, ze względu na ich specyfikę (brak przełomowych osiągnięć), koszty, czas, jedynie za wyjątkiem pojedynczych przypadków.
- Zaskakująca jest ciągłość w rozwijaniu polityki innowacyjnej - z reguły jest to kontynuacja, ewentualnie intensyfikacja dotychczasowych działań w tym zakresie. Nie planuje się głębszych przełomów, przede wszystkim ze względu na brak inwestorów czy zadowolenie z dotychczasowego sposobu funkcjonowania.
- Brak jest skonkretyzowanych oczekiwań dotyczących wsparcia innowacji ze strony władz regionalnych. Wynika to z założenia samowystarczalności, niewiary w możliwości skutecznego wsparcia, niezidentyfikowania potrzeb, których zaspokojenie byłoby możliwe ze strony władz publicznych i mogłoby oznaczać znaczący postęp innowacyjny. Dotychczasowe doświadczenie i oczekiwania w tym zakresie są wycinkowe i mają ograniczony wpływ na rozwój badanych przedsiębiorstw.
- Potencjalna pomoc ze strony władz regionu powinna dotyczyć przygotowania i udostępnienia przedsiębiorcom prostej, rzeczowej i wszechstronnej informacji o możliwościach uzyskania wsparcia finansowego na innowacje.
- Rozwój innowacyjności firm wiąże się z rozwojem współpracy ze szkołami i uczelniami wyższymi w obszarze kształtowania programów edukacyjnych, połączonych z programem praktyk, dostosowanych do potrzeb rynku pracy.
- Oczekiwania dotyczące pomocy ze strony władz regionalnych w obszarze innowacyjności w wielu przypadkach nie dotyczą kompetencji władz na tym poziomie. Tym niemniej akcentowano indywidualne potrzeby przedsiębiorstw, jako chęć zwrócenia uwagi na konkretne problemy bez względu na adresata. Przedsiębiorcy nie rozróżniają zakresu kompetencji i możliwości działania władz na

poziomie regionu i kraju. Tym niemniej akcentowano indywidualne potrzeby przedsiębiorstw, jako chęć zwrócenia uwagi na konkretne problemy bez względu na adresata. Najwięcej głosów dotyczyło rozważenia możliwości wprowadzenie ulg inwestycyjnych dla przedsiębiorstw realizujących działalność w obszarze badawczo-rozwojowym i inwestujących w innowacyjne rozwiązania.

Liczba badanych przedsiębiorstw nie pozwala na wyciąganie wniosków dotyczących innowacyjności firm z regionu Dolnego Śląska. Niniejsze badania mają charakter sondażowy. Dlatego, według przeprowadzających niniejsze badanie, wskazane są dalsze prace badawcze w tym zakresie na reprezentatywnej próbie stu kilkudziesięciu przedsiębiorstw. Wielkość zaproponowanej grupy pozwoli na sformułowanie generalnych wniosków, z zakresu problematyki innowacyjności gospodarki Dolnego Śląska. Pozwoli to poprawić efektywność współpracy urzędów regionalnych z podmiotami gospodarczymi.