



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**DOLNY  
ŚLĄSK**

**DWVG**  
Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# **Analiza aktywności dolnośląskich podmiotów gospodarczych**

**Wyznaczenie głównych trendów, impulsy patentowe  
Studia przypadków**

Wrocław, 2010

Opracowanie i redakcja:

**Analiza – zespół I w składzie:**

Andrzej Kaleta

Marek Domagała

Letycja Sołoducho

Grzegorz Jan Zieliński

**Analiza – zespół II w składzie:**

Magdalena Stawicka

Lidia Żurawowicz

Marek Wróblewski

Analizy zrealizowane w ramach projektu „Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” [POKL.08.01.04–02–003/08] współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt „Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” realizowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego w partnerstwie z Konsorcjum, w skład którego wchodzi: Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej Sp. z o.o., Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu oraz Politechnika Wrocławska.

ISBN: 978–83–62607–02–0

Opracowanie graficzne, skład i druk: Bimart s.c.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



DOLNY  
ŚLĄSK

DWVG  
Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Analiza aktywności dolnośląskich podmiotów gospodarczych

Wyznaczenie głównych trendów, impulsy patentowe  
Studia przypadków

Analiza – zespół I

Autorzy:  
Andrzej Kaleta  
Marek Domagała  
Letycja Sołoducho  
Grzegorz Jan Zieliński

Wrocław, 2010





## Spis treści

### Analiza – zespół I

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Metoda badawcza</b> .....	<b>5</b>
1.1. Cel badań .....	5
1.2. Sposób badania .....	6
1.3. Podmiotowy zakres badań .....	7
1.4. Merytoryczny zakres badań .....	8
<b>2. Studia przypadków</b> .....	<b>11</b>
2.1. ADVATECH spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu .....	12
2.2. Black Point SA z siedzibą w Bielanach Wrocławskich .....	18
2.3. CLARENA spółka z o.o. spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu .....	26
2.4. Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu .....	31
2.5. GAMBIT spółka z o.o. z siedzibą w Lubawce Śląskiej .....	37
2.6. GPK-SITA Głogów spółka z o.o. z siedzibą w Głogowie .....	42
2.7. KGHM Polska Miedź SA z siedzibą w Lubinie .....	48
2.8. Kret i S-ka Tadeusz Kret z siedzibą w Chojnowie .....	63
2.9. Lasertex spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu .....	68
2.10. Lediko z siedzibą we Wrocławiu .....	73
2.11. MP2 Marcin Pol Michał Przewoźniczek s.c. z siedzibą we Wrocławiu .....	78
2.12. Uzdrowisko „Łądek – Długopole” SA z siedzibą w Łądku-Zdroju .....	83
2.13. TEJA spółka z o.o. z siedzibą w Ząbkowicach Śląskich .....	88
2.14. Wrocławskie Centrum Badań EIT+ spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu .....	93
2.15. Zetkama SA z siedzibą w Ścinawce Średniej .....	98
<b>3. Wyniki badania</b> .....	<b>103</b>

<b>Analiza – zespół II</b> .....	<b>107</b>
----------------------------------	------------





# 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.

## 1. Metoda badawcza

### 1.1. 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.



## 1.2. 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 dogłębnego 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.



### 1.3. 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 odnoszących sukcesy podyktowany został założeniem, iż to one są najbardziej prawdopodobnym obszarem wprowadzania innowacji. Badanie mechanizmów innowacyjności wydaje się najbardziej interesujące w tych przedsiębiorstwach, które te mechanizmy stosują w największym wymiarze.

Zróżnicowanie badanych przedsiębiorstw dotyczy zarówno lokalizacji, jak i 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 reprezentanci 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 SA z siedzibą w Bielanych 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 w Lubawce Śląskiej,
6. GPK-SITA Głogów z siedzibą w Głogowie,
7. KGHM Polska Miedź SA 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 siedzibą we Wrocławiu,
11. MP2 Pol Marcin Przewoźniczek Marcin w s.c. z siedzibą we Wrocławiu,
12. Uzdrowisko Łądek Długopole SA z siedzibą w Łądku-Zdroju,
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 SA z siedzibą w Ścinawce Średniej.

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

#### **1.4. 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. 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 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 sytuację 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.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**DOLNY  
ŚLĄSK**

**DWVG**  
Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## 2. Studia przypadków



## 2.1. ADVATECH spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

### Opis przedsiębiorstwa

Firma Advatech spółka 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 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 mln PLN; 2009: 70 mln PLN; w 2010 około 75–78 mln 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 Microsystems, 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 SA, Radom, Amica Wronki SA, Wronki, Barlinek SA, 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 SA, Wrocław; Impel IT, Wrocław; Itelligence sp. z o.o., Warszawa; Jeleniogórskie Zakłady Optyczne SA, Jelenia Góra; KGHM Polska Miedź SA, Lubin; Koelner SA, Wrocław; Legrand sp. z o.o., Ząbkowice Śl.; LG Electronics, Kobierzyce; Microgen Poland sp. z o.o., Wrocław; Polcolorit SA, Piechowice; Pratt&Whitney, Kalisz; SABMiller Polska, Kompania Piwowarska SA, Poznań; Unigraphics Solutions sp. z o. o., Warszawa; Wkręt-Met, Częstochowa).
- bankowości i finansów (AIG Credit S.A, Wrocław; Alior Bank SA, Warszawa; Bank Gospodarki Żywnościowej SA, Warszawa; Bank PeKaO SA, Warszawa; Bank Zachodni WBK Faktor sp. z o. o, Warszawa; Bank Zachodni WBK Leasing SA, Poznań; Bank Zachodni WBK SA Wrocław; Centrum Informatyki Grupy PZU SA, Warszawa; Dom Maklerski Bank Zachodni WBK SA, Wrocław; Eurobank SA, Wrocław; Fortis Bank Polska SA, Warszawa; GETIN Leasing, Wrocław; ING Bank



- Śląski SA, Katowice; LUKAS Bank SA, Wrocław; Narodowy Bank Polski, Warszawa; PKO BP SA, Warszawa; Reiffeisen Bank Polska SA, Warszawa);
- telekomunikacji (DIALOG SA, Wrocław; Grupa Onet.pl SA, 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 SA, Poznań; Energetyka Lubin sp. z o.o., Lubin; EnergiaPro SA, Jelenia Góra; GAZ-SYSTEM SA, Wrocław; MPWiK sp. z o.o., Wrocław; Wielkopolska Spółka Gazownictwa sp. z o.o., Poznań; Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA, Gdynia);
  - instytucje publiczne (Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, 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 SA 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 dopa-



sowaniem 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. Zdobywanie grona 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 pozabiznesową, związaną ze sponsorowaniem imprez o charakterze sportowym.

Za słabą stronę 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.

Szanse 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 przeszłości.



## 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.



## 2.2. Black Point SA z 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 SA spółka giełdowa. Black Point SA 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 SA 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,
- 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, na 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 miliona 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 marki Black Point. Wzrost sprzedaży w I półroczu 2009 r., w porównaniu z mniejszą dynamiką sprzedaży urządzeń, oznacza, że ze względu na dekonstrukcję użytkowników zaczęli częściej wybierać produkty alternatywne. Nawet użytkownicy instytucjonalni szukają tańszych odpowiedników wkładów oferowanych przez producentów drukarek.

Głównymi konkurentami są duże koncerny międzynarodowe: 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 subdystrybutorów, punktów hurtowych i sklepów detalicznych użytkownikowi końcowemu. Producenci urządzeń mogą być uznani za kreatorów ogólnego poziomu cen materiałów eksploatacyjnych na rynku. Sposób konkurowania 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 SA*	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. zamieszczono 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 (%)
<b>Black Point</b>	<b>12,7 %</b>
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 przewagi względem konkurencji, oferuje szeroki wachlarz wartości okołoproduktowych, 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,
- nadszyciu 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 SA 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 urządzeń drukujących. Planuje się, iż poszerzenie oferty w dłuższym terminie powinno zwiększyć rentowność Grupy. Strategia zakłada, iż nowe grupy produktowe nie będą produkowane przez Black Point SA, 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 użytymi 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 tym celu 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 tym celu w 2010 planowane jest rozwinięcie sprzedaży na Węgrzech i Słowacji. Sprzedaż eksportowa spółki w latach poprzednich 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 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;
- wpracowanie 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 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;
- penetrację 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. W obszarze **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 SA 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 firma uważa, że każdy wprowadzany produkt musi być lepszy od oryginału. Nowości stanowią 5 % sprzedaży rocznej. Spółka stosuje wiele innowacji: door to door, lin mamufacturing – system ciągłonej 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, pozostałe, dostępne na rynku.

Spółka swoje **szanse** rozwoju innowacyjności upatruje w następujących działaniach: ekologiczne podejście do środowiska, rozwoju technologii segregacji odpadów, regranulat, 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: politykę jakości, likwidację marnotrawstwa, działanie.

## Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

Black Point SA 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.

## 2.3. CLARENA spółka z o.o. spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu

### Opis przedsiębiorstwa

Clarena działa w branży kosmetyków profesjonalnych, obsługując ponad 5 tys. gabinetów kosmetycznych oraz ponad 20 tys. 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. To, 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 kosmologii 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 są 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;
- wzrostem konkurencji na polskim rynku, szczególnie ze strony firm zagranicznych, które dysponują zarówno dużymi środkami finansowymi, jak i silnym zapleczem produkcyjnym;



- kryzysem gospodarczym oraz rozwarstwieniem pod względem zamożności naszego społeczeństwa, które wpływają na ograniczenie wydatków 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 związanych z modą. Wsłuchiwanie się w sygnały od kosmetyczek, które doskonale znają potrzeby i wymagania klientek, stanowi 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 inno-



wacyjności 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.



## 2.4. Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

### Opis przedsiębiorstwa

Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych 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 reeksportowana 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 zł, 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 mocno 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 Europą 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 bezobsługowy 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 pojawiłaby się 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 zabezpieczenia 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 obciążone 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 kadre 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 zaawansowanej inżynierii materiałowej czy wyrafinowanych koncepcji technologicznych. W dalszej działalności badawczej firmy za wystarczającą ochronę własności intelektualnej uznaje się zastrzeganie 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 technologie 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 mogłyby zostać 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.

## 2.5. GAMBIT spółka z o.o. z siedzibą w Lubawce Śląskiej

### Opis przedsiębiorstwa

GAMBIT spółka z o.o. 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 – austriacka 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 jakość sprzedawanych wyrobów, produkowanych z unikalnego i bardzo dobrego surowca (surowiec aradowy produkowany przez firmę DIPONT);
- cenę, która jest relatywna do jakości wyrobów;
- terminowość wykonania zamówień;
- elastyczność wobec potrzeb klienta;
- kompetencję 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 podjęła działania zmierzające do uzyskania potrzebnych certyfikatów. Posiadanie stosownych certyfikatów uwiarygodni wysoką jakość produkowanych wyrobów i zwiększy ich sprzedaż.

GAMBIT za priorytet swojego rozwoju w okresie **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 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 tajemnicę przedsiębiorstwa.

## Innowacyjna aktywność spółki

GAMBIT prowadzi działania proinnowacyjne w celu zwiększania udoskonaleń marketingowo-sprzedazowych, organizacyjnych i produktowych. Firma dotychczas wprowadzone zmiany ocenia jako mało zadawalające, ponieważ wywołują średni 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 uszczelkarskich;
- 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 Armatury;
5. współpracę z Wrocławskim Klastrem Obróbki Skrawaniem.



## Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych

GAMBIT 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 silnie wzmocniają 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.).



## 2.6. GPK-SITA Głogów spółka z o.o. z siedzibą w Głogowie

### Opis przedsiębiorstwa

GPK-SITA Głogów spółka 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 z:

- 1) zbiórką, składowaniem i unieszkodliwianiem odpadów komunalnych;
- 2) odbiorem odpadów niebezpiecznych i ich transportem do miejsca utylizacji;
- 3) 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, zagańskim, nowosolskim, szprotawskim, górskim. Przedsiębiorstwo GPK-SITA w 51 % jest własnością gminy miejskiej Głogów, a w 49 % należy do przedsiębiorstwa SITA Polska spółka z o.o., zajmującą się gospodarką odpadami i utrzymaniem czystości. SITA Polska 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 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 we wrześniu 2010 roku wynosiło 125 osób.

### Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy spółki

Firma GPK-SITA Głogów świadczy swoje usługi na terenie południowo-zachodniej Polski, w części obszaru województwa dolnośląskiego i województwa lubuskiego, w gminie Głogów i następujących powiatach: głogowskim, polkowickim, wschowskim, zagańskim, nowosolskim, szprotawskim, górskim.



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: spółką TEW Gospodarowanie Odpadami w Kielczu koło Nowej Soli, spółką Becker Polska w Polkowicach, spółką Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych van Ganswinkel Kraków Oddział Legnica, spółką Zakłady Usługowe Zachód Głogów w Głogowie.

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

- 1) wysoką jakością usług poświadczoną posiadaniem 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 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 zubożniania 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 związanych 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:

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. Działania te wprowadzą równe warunki konkurencji wśród firm działających na rynku gospodarowania i unieszkodliwiania odpadów.

Kierunki i cele rozwojowe w najbliższych latach (3–5):

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: własnymi 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, 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 ilość 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 1995 r. (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 obsługiwanym 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: własnymi 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 zarobki pracowników;
- 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 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.

## 2.7. KGHM Polska Miedź SA z siedzibą w Lubinie

### Opis przedsiębiorstwa

W skład wielooddziałowego przedsiębiorstwa KGHM Polska Miedź SA 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 SA składa się z 34 podmiotów prawa handlowego, zatrudniając 28 800 pracowników, w których KGHM Polska Miedź SA ma różne zaangażowanie kapitałowe. Przychody grupy w 2009 roku wynosiły 12 119,9 mln zł.

Głównym udziałowcem spółki KGHM Polska Miedź SA 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 SA 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 całość 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 SA 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 SA, 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 SA 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 SA miała udział w 2,8 % w światowej produkcji miedzi górniczej, lokując się na 9. miejscu na świecie.

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

W 2009 roku KGHM Polska Miedź SA 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 SA swoją **przewagę konkurencyjną** buduje na:

1. **własnej bazie zasobowej.** Bazą surowcową dla podstawowego ciągu technologicznego KGHM 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 SA 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 okresie ponad 45-letniego 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 kamienniej 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. **zagosparowaniu 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.

Słabości, 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;
  - występujących w kopalniach zagrożeń skojarzonych – trudne warunki klimatyczne, tąpnięcia i zawały;
  - relatywnie wysokiego zatrudnienie – rola społeczna spółki w regionie.
2. brak 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 doskonalenie spółki w 5 obszarach aktywności (tzw. filarach):

- 1) **poprawa efektywności** dla odwrócenia trendu wzrostu kosztów;
- 2) **rozwój bazy zasobowej** – podstawowego aktywu przedsiębiorstwa górniczo-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; 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 pozycji spółki w regionie, nowe inwestycje, 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 w:

1. wzroście światowej konsumpcji miedzi, a dokładniej przewidywanym niedoborze 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 umożliwiającego 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:

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. CO<sub>2</sub>, 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 w 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 SA 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 1 mb 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 przeróbczych 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 niezmiennym poziomie wskaźników technologicznych (uziarnienie produktu mielenia, wielkość przerobu).
8. **Modernizacja pirometalurgii.** Przygotowanie rozwiązań technologicznych dla wdrożenia modernizacji pirometalurgii w KGHM Polska Miedź SA, 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 PARY, 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 SA 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 SA 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 ura-

biającego 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 SA 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 SA 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), dotyczących 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 kadre 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 SA 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 badaw-

czo-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 finansowana 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 fundusze MNiSZW.

Spółka uczestniczyła lub uczestniczy w realizacji projektów współfinansowanych ze środków Komisji Europejskiej w ramach Programów Ramowych UE (jak Biomie), pośrednio: Clotadam, Licymim, 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 SA 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 SA 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 SA
- 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 przeróbczych 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 poftlotacyjnych 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 elektorafinacji miedzi.
- Minimalizacja negatywnego wpływu działalności hutniczej spółki na stan środowiska.
- Poszukiwanie możliwości uruchomienia nowego asortymentu produkcji.

Większość działalności innowacyjnej finansowana 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, Pro-Mine, Iris, Laguna. Dodatkowo Spółka uczestniczy w zagranicznych inicjatywach B+R współfinansowanych przez jej uczestników, np. EFRB, Mine of the future. KGHM Polska Miedź SA 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 kondycji 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 narzędzia informatyczne, np. grupa praktyków, centralizacja planowania prac B+R i projektów naukowych, wprowadzenie elektronicznego formularza i procesu opiniowania projektu wynalazczego;
7. planowanych dodatkowych zachętach, motywacji kadry spółki za inicjatywy proinnowacyjne w szczególności za rozwiązania nadające się do komercjalizacji.

**Barriere** rozwoju innowacyjności w spółce upatruje się w:

1. zmianie pokoleniowej w KGHM skutkującej odpływem wiedzy z przedsiębiorstwa;
2. zmianie postaw młodych inżynierów i wyraźnym spadku przedsiębiorczości;
3. skomplikowanych procedurach w ramach programów wspierających realizację procesów innowacyjnych np. uzyskiwania dotacji;
4. niezrozumieniu roli przedsiębiorcy w procesie innowacyjnym, stanowiące poważną barierę dla włączania się przedsiębiorców, np. do konsorcjów naukowo–technicznych;
5. braku wyraźnych zachęt finansowo-podatkowych dla przedsiębiorstw realizujących projekty B+R;
6. niejasnych i niespójnych przepisach 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. pogorszeniu sytuacji gospodarczej, skutkującym zmianą pozycji finansowej przedsiębiorstwa;
8. wyraźnym ograniczeniu krajowego potencjału naukowego 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 chęć wspólnej realizacji ciekawych projektów na pograniczu spółki i otoczenie lokalne;
- wspierania szkół i uczelni obejmujących swoim profilem kształcenie kadry inżynierskiej dla potrzeb KGHM; realizacji projektów edukacyjnych zbliżających kadre specjalistów z KGHM oraz przedstawicieli władz regionalnych;
- aktywnego włączania się w rozwiązywanie problemów spółki w obszarach ekologia i środowisko pracy, w tym wspierania w poszukiwaniu możliwości rozwiązywania problemów ekologicznych z wykorzystaniem dotacji.



## 2.8. 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, funkcjonujące 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, gdyż 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. Kluczowym **czynnikiem 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. Wiąza się one ze znacznymi perspektywami rozwoju specjalistycznych, zaawansowanych produktów. Sektor traktowany jest jako bardzo perspektywiczny. Od kilkudziesięciu 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 nieliczny 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 pozwoliłyby 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 zwiększyłyby 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, które są domeną firmy Kret.

## 2.9. Lasertex spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

### Opis przedsiębiorstwa

Firma Lasertex 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 mikroprzedsiębiorstw o kapitale krajowym. W swoich laboratoriach konstruuje i wytwarza precyzyjną aparaturę laserową do pomiarów zarówno dużych maszyn obróbkowych, jak i 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 z 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. Eksportuje również swoje produkty za granicę, co stanowi 3 % zapotrzebowania na tego typu urządzenia na świecie.

Konkurencją dla firmy na rynkach sprzedaży są:

- 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 dystrybuuje 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, Maleszja i Singapur, Indie, Chiny, Białoruś, Tajwan.

Lasertex posiada przewagę konkurencyjną nad swoimi konkurentami w branży, dzięki następującym elementom:

- 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;
- wysokiej 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 i dobrze wyedukowany inżynier;
- odpowiednia struktura właścicielska (właściciele – pracownicy naukowcy);
- wiedza i kreatywność;
- umiejętność sprzedania wiedzy, wiedza w aspekcie komercyjnym;
- uświadamianie klientów o wysokiej jakości dostarczanych im wyrobów;
- gromadzenie wiedzy i jej umiejętne wykorzystanie;
- dbanie o wysoką jakość produkowanych wyrobów;
- terminowość dostaw do klienta;
- pomoc 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 okresie **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 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 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. Sponzorowane prace doktorskie ocenione zostały jako wybitne, jedna z nich wyróżniona została Nagrodą Prezesa Rady Ministrów. Obecnie firma sponсорuje 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.

Lasetex prowadzi działania innowacyjne bez przerwy, w celu ciągłego udoskonalania 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 sprzedaje produkty w najwyższej klasie dokładności. Wprowadzane innowacje to wysoka technologia pomiarowa na poziomie światowym. Zamierzenia firmy 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 własnych środków (sprzedaż licencji, produktów i usług), a także 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, politykę fiskalną państwa, współpracę ze Stowarzyszeniem Producentów Polskiej Armatury.

## **Proinnowacyjne oddziaływanie władz regionalnych**

Firma Lasertex 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 silnie wzmacniają działania proinnowacyjne środki finansowe dedykowane na ten cel w postaci dotacji, specjalnych kredytów i ulg podatkowych. Dlatego oczekuje od władz regionalnych:

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

## 2.10. Lediko z siedzibą we Wrocławiu

### Opis przedsiębiorstwa

Spółka jawna Lediko Walendowski i Wilanowski 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

Spółka jawna Lediko Walendowski i Wilanowski 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.

Źródłem 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 m.in.:

- **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 brak 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: własnymi 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, procesu sprzedaży, stosowanych technologii. Źródłem innowacji jest zespół zmotywowany potrzebą rynku. Firma nie chciała się podzielić informacjami bardziej szczegółowymi.

**Efektywność** wprowadzanych innowacji w firmie – mierzona 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 niskoseryjna, 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 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 zarobki pracowników), 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 dia-



łań innowacyjnych. Firma oczekuje od władz lokalnych, w obszarze wspierania innowacyjności, pomocy w zakresie:

- eksperta, mentora – kogoś, kto przyjdzie i pokieruje, wspomóż 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.



## 2.11. MP2 Marcin Pol Michał Przewoźniczek 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 informacyjną 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.

Barieri 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;
- brakiem powszechnej wśród potencjalnych klientów znajomości marki firmy, ze względu na wąską specjalizację i związane z tym trudności w dotarciu do nowych zleceniodawców;
- wzrostem 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 jest stała współpraca z doświadczonymi i przygotowanymi 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, jak 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.



## 2.12. Uzdrowisko „Łądek-Długopole” SA z siedzibą w Łądku-Zdroju

### Opis przedsiębiorstwa

Uzdrowisko „Łądek-Długopole” SA 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 wyniosły 30 mln zł, a zatrudnienie we wrześniu 2010 roku 420 osób. Kondycja finansowa spółki jest stabilna. Swoją działalność bieżącą finansuje z wypracowanych środków własnych i sporadycznie z bankowego kredytu obrotowego. Problem stanowi brak środków na inwestycje związane z poprawą standardu bazy hotelowej uzdrowiska. Rentowność spółki wynosi 2 % do 3 % na sprzedaży usług lecznictwa uzdrowiskowego, co powoduje, że ciężko jest w krótkim okresie odnowić zdekapitalizowaną bazę noclegową uzdrowiska.

### Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy spółki

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

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

Spółka uważa, że jest średniej 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 SA w Polanicy-Zdroju, Uzdrowisko „Szczawno-Jedlina” S.A w Szczawnie-Zdroju, Uzdrowisko „Świeradów – Czerniawa” sp. z o.o. w Świeradowie-Zdroju, Uzdrowisko „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 tworzywem 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 bazie, przeroście zatrudnienia, słabej znajomości języków obcych i niskich umiejętności obsługi komputera wśród pracowników.

Kluczowe **czynniki sukcesu** na przyszłość Uzdrowiska „Lądek – Długopole” SA 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 Ubezpieczeń Społecznych, w porównaniu do płaconych stawek przez wymienione instytucje, oraz:



- ograniczone i coraz mniejsze środki budżetowe w posiadaniu Narodowego Funduszu Zdrowia i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lecznictwo uzdrowiskowe;
- przenoszenie ryzyka płatności za niewykorzystaną zamówioną usługę na spółkę przez Narodowy Fundusz Zdrowia;
- obowiązujące procedury przetargowe, które utrudniają zapewnienie dobrej jakości w obszarze wyżywienia, 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 Ubezpieczeń 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” SA jest działanie polegające na zmianie struktury sprzedaży – zwiększenie sprzedaży klientom indywidualnym, firmom, organizacjom 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 Ubezpieczeń 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 „Łądek-Długopole” SA dla poprawy świadczonych usług lecznictwa uzdrowiskowego, celem zwiększenia sprzedaży, podejmuje permanentne działania innowacyjne w zakresie:

1. innowacji produktowej poprzez standaryzacje 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** prowadzonych 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 prywatyzacji 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” SA współpracuje z Urzędem Miasta i Gminy Łądek-Zdrój oraz Urzędem Miasta i Gminy Bystrzyca Kłodzka – urzędami administrującymi obszarami, na których spółka prowadzi działalność. Poprzez 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 funduszy Unii Europejskiej – działanie 8 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego. Współpracę z Urzędem Marszałkowskim ocenia pozytywnie.

Uzdrowisko **oczekuje** następujących działań Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego 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.

## 2.13. TEJA spółka z o.o. z siedzibą w Ząbkowicach Śląskich

### Opis przedsiębiorstwa

TEJA spółka 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.

Spółka TEJA 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, wykazującym 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 przewyciężyć.

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

## Pozycja rynkowa i potencjał rozwojowy spółki

TEJA 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, Kresel, Wilhelm Niemann, przedsiębiorstwa hiszpańskie, polski PROFARB.

Pomimo kilkudziesięcioletniej tradycji, doświadczeń i wysokiej jakości urządzeń sprzedawanych przez konkurencję, TEJA 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.

Spółka TEJA w okresie najbliższych **3–5 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

Spółka TEJA, 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 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. Zadania zespołu definiowane są przez prezesa spółki (zleczone określone do rozwiązania problemu z zakresu produkowanych urządzeń i systemów). TEJA posiada jedno zgłoszenie patentowe wynalazku, opracowanego wspólnie z Politechniką 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, współpracy z Wrocławskim Centrum Badań EIT+, współpracy z Politechniką Wrocławską, założeniu na terenie gminy Ząbkowice Śląskie 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

Spółka TEJA 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.

Spółka TEJA współpracę z władzami regionalnymi ocenia w 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 władz powiatowych i gminnych działań związanych z kształceniem potrzebnych kadr technicznych oraz działań sprzyjających osiedlaniu się na ziemi ząbkowickiej młodzieży z wyższym wykształceniem, szczególnie z wykształceniem inżynierskim.

## 2.14. Wrocławskie Centrum Badań EIT+ spółka z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

### Opis przedsiębiorstwa

Spółka 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 komercjalizacji 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 zł. 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), które zapewniają 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 w dwóch kierunkach: szukanie nowych rozwiązań i praktyczne ich wykorzystanie oraz realizacja projektów związanych z konkretnymi zamówieniami ze strony firm.

**Bariery** 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 partnerami 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 znalezienia 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 związanych 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 barierą 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 lobbing stosownych władz i uzyskanie pożądaných 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.

## 2.15. Zetkama SA 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 dziedziny przemysłu 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

potencjałe wzrostu. Obiecujący wydaje się też proces dojrzewiania 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 konkurowania, 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 tendencje koniunkturalne, dodatkowo uzależnia od wpływu czynników zewnętrznych, o charakterze makroekonomicznym.

Zakłada się, że stopniowy wzrost firmy, jej dalsze unowocześnianie pozwoli skutecznie zredukować 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 funduszy 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 wychwytyują 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

Jedynie dotychczasowe relacje 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.



### 3. Wyniki badania

- 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, rzadziej 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 sferą naukową 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. Potencjalne możliwości wykorzystania funduszy UE są dla nich trudno dostępne, gdyż nie uwzględniają specyfiki bardzo nowoczesnych, innowacyjnych, niszowych projektów.
- Nie dostrzega się problemów z efektywnością wdrażanych innowacji. Najczęściej efektywność jest łączona ze wzrostem wartości sprzedaży. Ze względu na fakt, iż nie są to przełomowe 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 z wyjątkiem pojedynczych przypadków (KGHM, ZETKAMA, GAMBIT).
- 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, wszechstronnej i powtarzalnej informacji o możliwościach uzyskania wsparcia finansowego na innowacje. Istotnym jest wzrost sprawności rozpatrywania wniosków i szybkości uruchamiania środków.
- 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.
- Formułując oczekiwania wobec władz regionalnych (np. w zakresie ulg inwestycyjnych), przedsiębiorcy nie rozróżniają zakresu kompetencji i możliwości działania władz samorządowych i rządowych.

Powyższe wnioski sformułowano w oparciu o obserwacje przedsiębiorstw i umieszczono tylko takie stwierdzenia, które charakteryzowały każdy z badanych przypadków. Pozostałe wnioski, charakterystyczne jedynie dla wybranych przedsiębiorstw, znajdują odzwierciedlenie w ich indywidualnych prezentacjach.

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.





KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



DOLNY  
ŚLĄSK



Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# **Analiza aktywności dolnośląskich podmiotów gospodarczych**

**Wyznaczenie głównych trendów, impulsy patentowe  
Studia przypadków**

**Analiza – zespół II**

Autorzy:

Magdalena Stawicka

Lidia Żurawowicz

Marek Wróblewski

Wrocław, 2010





## Spis treści

### Analiza – zespół II

Wstęp .....	111
1. Gospodarka Dolnego Śląska – perspektywa makroekonomiczna .....	112
2.1. Podmioty gospodarcze w Polsce w latach 1993-2010 .....	118
2.2. Przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne na Dolnym Śląsku .....	125
2.3. Największe firmy Dolnego Śląska .....	142
3.1. Pozycja konkurencyjna dolnośląskich przedsiębiorstw na rynku krajowym – wybrane zagadnienia .....	144
3.2. Pozycja konkurencyjna dolnośląskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – wybrane zagadnienia .....	152
3.3. Podstawowe determinanty pozycji konkurencyjnej dolnośląskich przedsiębiorstw .....	159
4. Analiza aktywności patentowej dolnośląskich podmiotów gospodarczych .....	161
4.1. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2003 .....	164
4.2. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2004 .....	167
4.3. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2005 .....	170
4.4. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2006 .....	174
4.5. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2007 .....	178
4.6. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2008 .....	181
4.7. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2009 .....	185



---

4.8. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2010 .....	189
4.9. Podsumowanie: Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych w latach 2003-2010, główne trendy, studium przypadków .....	193
4.9.1. Portfel innowacyjnych rozwiązań KGHM .....	198
4.9.2. Portfel innowacyjnych rozwiązań CUPRUM .....	199
4.9.3. Portfel innowacyjnych rozwiązań ROKITA .....	201
<b>Wnioski i rekomendacje .....</b>	<b>204</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>210</b>
Wykaz rycin .....	211
Wykaz tabel .....	212



## Wstęp

Dolny Śląsk, pomimo szeregu problematycznych sfer i obszarów, należy generalnie do grupy relatywnie dobrze rozwiniętych regionów Polski, wykazując przy tym swoją zauważalną specyfikę. Swoista odrębność wynika m.in. z geograficznej lokalizacji oraz posiadanych zasobów naturalnych, potencjału społecznego, infrastruktury, a także stopnia akumulacji kapitału i szeregu transgranicznych powiązań. Osiągnięty już poziom rozwoju jest, z jednej strony, wynikiem wspomnianej specyfiki regionalnej, z drugiej natomiast strony jest nade wszystko pochodną struktury funkcjonującego tutaj systemu ekonomicznego.

Regionalna gospodarka, jej efektywność i charakter, jest zatem niezwykle ważna w obliczu współczesnych wyzwań, bowiem może zostać uznana za zasadniczą przesłankę wyznaczającą w poważnym stopniu długookresowe trajektorie rozwoju cywilizacyjnego Dolnego Śląska. Regionalny system ekonomiczny w naturalny sposób bazuje natomiast przede wszystkim na zlokalizowanych na terenie województwa przedsiębiorstwach (krajowych i zagranicznych), niezależnie od ich struktury właścicielskiej, prowadzących aktywną działalność operacyjną zarówno na rynku dolnośląskim i ogólnopolskim, jak również niekiedy na rynkach międzynarodowych. W rezultacie można więc stwierdzić, iż to potencjał reprezentowany przez operujące w regionie przedsiębiorstwa, jak również ich realna konkurencyjność oraz zdolność do budowania trwałych przewag komparatywnych, jest także jedną z kluczowych determinant kształtujących funkcjonowanie województwa w wymiarach ekonomicznym i społecznym.

Z tego względu podstawowym celem przedmiotowego opracowania jest prezentacja aktywności dolnośląskich przedsiębiorstw oraz próba oceny ich pozycji konkurencyjnej, w tym zwłaszcza innowacyjności. Struktura pracy została oparta na wielowymiarowej analizie działalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie. Punktem wyjścia jest przyjęcie perspektywy makroekonomicznej, charakteryzującej w ogólny sposób efektywność gospodarowania regionalnych firm. Następnie za celowe w przeprowadzonej analizie uznano prezentację ich aktywności oraz powiązań i zależności kapitałowych z podmiotami zagranicznymi. Podjęto także próbę oceny pozycji konkurencyjnej dolnośląskich przedsiębiorstw, eksponując zwłaszcza kwestie innowacyjności. W ten sposób starano się również stworzyć właściwe podstawy do sformułowania podstawowych rekomendacji w analizowanym obszarze problemowym.

# 1. Gospodarka Dolnego Śląska – perspektywa makroekonomiczna

Przyjmując perspektywę makroekonomiczną, można dokonać całościowej i finalnej, w pewnym sensie, analizy efektywności działalności przedsiębiorstw dolnośląskich. Weryfikacja konkurencyjności firm województwa znajduje bowiem także swoje częściowe odzwierciedlenie (choć nie bezpośrednio) w podstawowych miernikach ekonomicznych, eksponujących zagregowane wartości na poziomie rachunków regionalnych.

Podstawowe zatem badanie efektywności przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska wymaga przeglądu typowych figur makroekonomicznych charakteryzujących syntetycznie ogólny stopień rozwoju oraz konkurencyjność całego regionalnego systemu gospodarczego, a przez to także pośrednio konkurencyjność podmiotów gospodarczych. W efekcie za adekwatne mierniki na tym poziomie badawczym przyjęto Produkt Krajowy Brutto oraz różne jego warianty analityczne w odniesieniu do Dolnego Śląska, a także konfrontację tej syntetycznej miary z wartościami osiąganymi w tym względzie przez pozostałe województwa kraju. W metodologii sprawozdawczości statystycznej wskaźnik ten bowiem w podstawowej formie odzwierciedla końcowy efekt aktywności wszystkich podmiotów gospodarki narodowej na danym obszarze, a zatem w znacznym stopniu określa też efektywność sektora przedsiębiorstw uznawanego za zasadniczy komponent regionalnego systemu ekonomicznego.

**Tab. 1.1. PKB i PKB *per capita* Polski w podziale na województwa w 2007 roku (ceny bieżące)**

Region	Udział % w PKB	PKB <i>per capita</i> (w PLN)	PKB <i>per capita</i> – relacja do średniej krajowej (w %)
<b>Dolnośląskie</b>	<b>8,21</b>	<b>33 567</b>	<b>108,7</b>
Kujawsko-Pomorskie	4,70	26 801	86,8
Lubelskie	3,85	20 913	67,7
Lubuskie	2,34	27 350	88,6
Łódzkie	6,17	28 371	91,9
Małopolskie	7,36	26 456	85,7
Mazowieckie	21,75	49 415	160,1

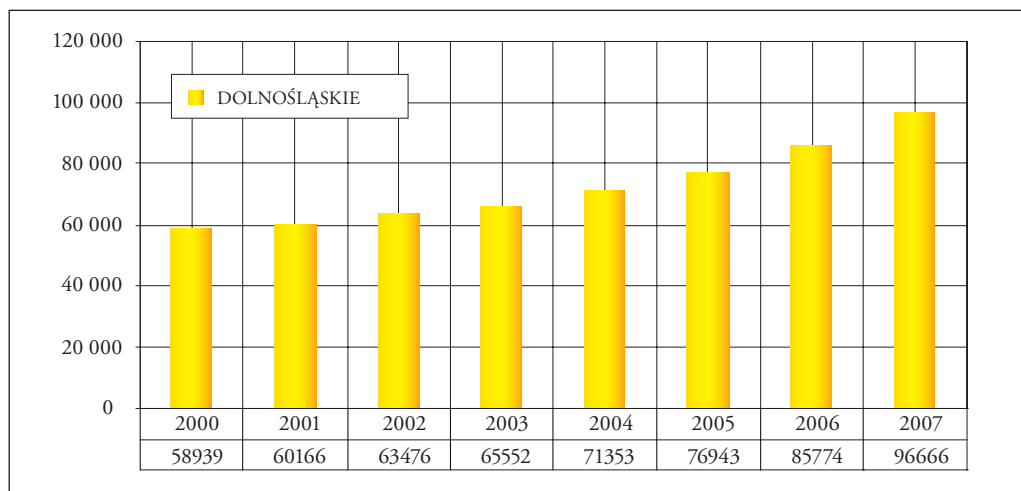
Opolskie	2,26	25 605	82,9
Podkarpackie	3,71	20 829	67,5
Podlaskie	2,32	22 896	74,2
Pomorskie	5,70	30 396	98,5
Śląskie	12,98	32 761	106,1
Świętokrzyskie	2,58	23 741	76,9
Warmińsko-Mazurskie	2,78	22 961	74,4
Wielkopolskie	9,27	32 266	104,5
Zachodniopomorskie	3,99	27 708	89,8
<b>Polska</b>	<b>100 %</b>	<b>30 873</b>	<b>100</b>

*Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie: Bank Danych Regionalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (20.10.2010) oraz GUS 2010a. Regiony Polski, Warszawa 2010.*

Prosta obserwacja dostępnych danych w zakresie rozkładu regionalnego PKB w Polsce (tab. 1.1) wskazuje na względnie dobrą pozycję Dolnego Śląska na tle pozostałych województw Polski. Wartość tej figury makroekonomicznej według GUS wyniosła w 2007 roku 96 666 mln PLN. Co więcej, udział regionu w wytwarzanym PKB w tym samym okresie osiągnął poziom ponad 8,2 % (czwarte miejsce pod tym względem w kraju), co należy uznać za znaczący rezultat w porównaniu do wyników większości pozostałych województw. Warto również zwrócić uwagę na wyraźny trend wzrostowy w odniesieniu do wytwarzanego w regionie PKB (ryc. 1.1). W latach 2000–2007 utrzymywał się systematyczny wzrost wartości tego miernika, zachowując jednocześnie znaczącą dynamikę.



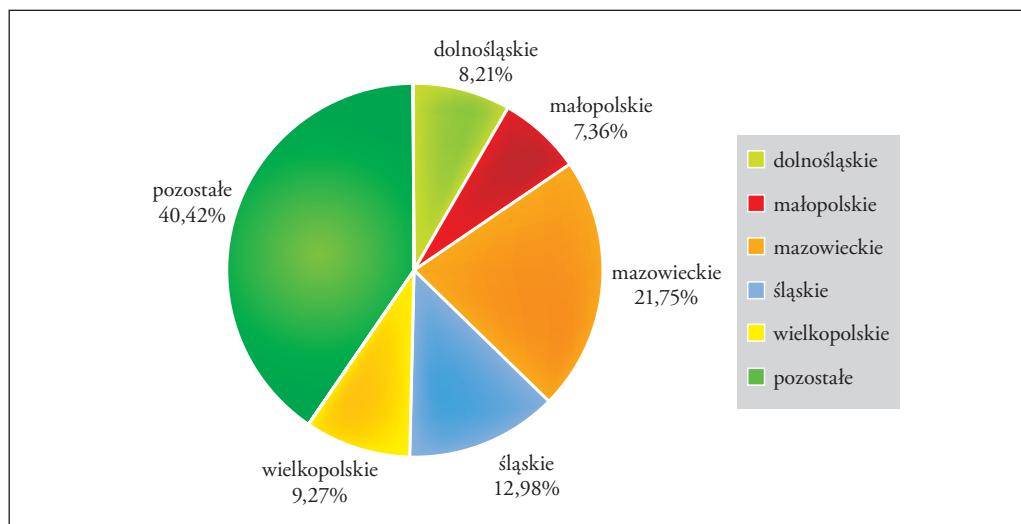
Ryc. 1.1. PKB Dolnego Śląska w latach 2000–2007 (w mld PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Regionalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (20.10.2010).

Znamienne także, iż Dolny Śląsk konsekwentnie znajduje się w gronie zaledwie pięciu regionów kraju generujących największe udziały w ogólnej wartości tego syntetycznego miernika (por. ryc. 1.2). Łącznie województwa te (mazowieckie, śląskie, wielkopolskie, dolnośląskie i małopolskie) wytwarzają niemal 60 % PKB Polski.

Ryc. 1.2. PKB Polski w podziale na województwa w 2007 roku (w %)



Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie: Bank Danych Regionalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (20.10.2010).

Ponadto warto wskazać, iż równie istotny w ogólnej charakterystyce jest wysoki poziom wytwarzanego regionalnego PKB w przeliczeniu na mieszkańca. Średnia wartość tej figury dla województwa, we wskazanym roku referencyjnym, osiągnęła wyraźnie ponadprzeciętny poziom w ujęciu krajowym, osiągając pułap 33 567 PLN. Jednocześnie wartość ta wyraźnie przekroczyła średni poziom PKB *per capita* Polski (108,7 %). W odniesieniu zatem do tych dwóch ostatnich mierników Dolny Śląsk zajmuje wysoką, drugą pozycję w kraju.

Przytoczone zatem wcześniej wyniki – odnoszące się do regionalnego rozkładu PKB i PKB *per capita* – potwierdzają wcześniejszą konstatację eksponującą względnie wysoki poziom rozwoju regionu jako całości oraz jego istotną rolę w ogólnokrajowym systemie ekonomicznym. Z tego względu można również wysnuć wniosek, iż także podmioty gospodarcze funkcjonujące w regionie osiągnęły relatywnie dobrą pozycję konkurencyjną, umożliwiającą skuteczną działalność w warunkach gospodarki rynkowej.

Kolejnym użytecznym miernikiem, wykorzystywanym powszechnie w tego rodzaju ogólnej analizie makroekonomicznej, jest także wartość dodana brutto. Wskaźnik ten agreguje wartość produktów (wyrobów i usług) wytworzonych przez jednostki krajowe rynkowe i nierynkowe działające na zdefiniowanym obszarze, pomniejszoną jednocześnie o zużycie pośrednie poniesione w związku z wytworzeniem owej wartości.

**Tab. 1.2. Wartość dodana brutto w podziale na województwa w 2007 roku  
(ceny bieżące)**

Region	Wartość dodana brutto w %	Wartość dodana brutto na 1 pracującego	W podziale na sektory gospodarki (w % całości)		
		Polska = 100	Rolnictwo	Przemysł	Usługi
<b>Dolnośląskie</b>	<b>8,2</b>	<b>114,8</b>	<b>2,3</b>	<b>39,5</b>	<b>58,2</b>
Kujawsko-Pomorskie	4,7	89,6	5,9	31,7	62,4
Lubelskie	3,9	68,9	7,9	25,4	66,7
Lubuskie	2,3	99,7	4,4	35,2	60,4
Łódzkie	6,2	87,3	6,5	32,3	61,2
Małopolskie	7,4	86,7	3,0	31,5	65,5
Mazowieckie	21,7	133,5	3,8	21,0	75,2
Opolskie	2,3	97,4	5,2	36,3	58,4
Podkarpackie	3,7	70,1	3,5	33,0	63,1
Podlaskie	2,3	79,0	10,7	26,2	63,1

Pomorskie	5,7	106,9	2,9	31,1	66,0
Śląskie	13,0	108,5	1,1	39,2	59,6
Świętokrzyskie	2,6	75,8	6,3	33,7	60,0
Warmińsko-Mazurskie	2,8	89,6	7,8	29,6	62,6
Wielkopolskie	9,3	95,7	6,5	34,2	59,3
Zachodniopomorskie	4,0	102,6	4,2	25,8	70,0
Polska	<b>100 %</b>	<b>100</b>	<b>4,3</b>	<b>30,8</b>	<b>64,9</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Regionalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (20.10.2010) oraz GUS, 2010a. Regiony Polski, Warszawa 2010.*

W przypadku wskaźnika wartości dodanej brutto analiza rozkładu regionalnego również wskazuje na korzystną sytuację Dolnego Śląska na tle pozostałych województw Polski (por. tab. 1.2). Przedmiotowy region należy do grupy czterech województw, które osiągnęły pod tym względem wartości analizowanego miernika przekraczające średnią ogólnopolską. Dodatkowo na uwagę zasługuje też relatywnie korzystna struktura branżowa kreacji wartości dodanej brutto. W odniesieniu do Dolnego Śląska podkreślenia wymaga znaczny poziom udziału usług (58,2 %) przy silnej nadal pozycji regionalnego przemysłu (39,5 %) w zagregowanej wartości miernika. Jednocześnie sektor rolniczy został bardzo poważnie zredukowany (2,3 %) i nie wpływa znacząco na ostateczne odczyty wartości dodanej brutto. Taki rozkład można uznać za umiarkowanie korzystny oraz zbieżny z szerszymi tendencjami krajowymi, a nawet światowymi. Od kilku dekad obserwuje się wyraźną regresję sektora rolnego w generowaniu wartości dodanej oraz zmniejszenie (też stopniowe) roli przemysłu, przy jednoczesnym znaczącym wzroście znaczenia usług w poszczególnych systemach ekonomicznych. W rezultacie można zauważyć, iż Dolny Śląsk posiada wyraźną przemysłowo-usługową orientację gospodarki. To natomiast wskazuje na istotną rolę przedsiębiorstw działających w tych sektorach gospodarki oraz ich znacznie większą aktywność w pozarolniczych branżach. Obraz ten sugeruje zatem utrzymywanie przez dolnośląskie podmioty gospodarcze konkurencyjności na rynku krajowym w działalności produkcyjnej i usługowej.

Ponadto Dolny Śląsk cechuje się, w ujęciu zagregowanym, wysokimi nakładami inwestycyjnymi, które w 2008 roku osiągnęły poziom 18470,4 mln PLN, co stanowiło 8,5 % całości tych nakładów w Polsce. Szczególnie wysoki poziom tego rodzaju wydatków zauważalny był w tym okresie w odniesieniu do sektora usług oraz sektora przemysłowego i budownictwa. Także nakłady inwestycyjne w przeliczeniu na mieszkańca osiągnęły jeden

z najwyższych poziomów w kraju, co wskazuje także na kontynuację wzrostu potencjału operacyjnego w sektorze dolnośląskich przedsiębiorstw. Warto także podkreślić, iż produkcja sprzedana przemysłu wyniosła tutaj 77659,6 mln PLN, kreując tym samym 9,1 % całości produkcji sprzedanej w kraju.

Co ważne, dolnośląskie przedsiębiorstwa wykazują ograniczoną skłonność w stosunku do podmiotów gospodarczych z innych regionów Polski do ponoszenia wydatków inwestycyjnych w sektorze B+R, chociaż ich wartość w ujęciu bezwzględny jest nadal bardzo skromna w stosunku do potrzeb. Według danych GUS w 2008 roku 35,2 % operujących w przemyśle Dolnego Śląska poniosło wydatki związane z działalnością innowacyjną. Udział ten należy do jednych z najwyższych w Polsce i stanowi wyraz stopniowych przekształceń struktury aparatu wytwórczego oraz implementacji innowacyjnych rozwiązań zarządczych w regionalnym systemie ekonomicznym. Wartość wydatków na działalność innowacyjną w zakresie innowacji produktowych i procesowych w przemyśle wyniosła w 2008 roku 1760,5 mln PLN.

**Tab. 1.3. Województwo dolnośląskie na tle pozostałych województw kraju – wybrane wskaźniki**

Kategoria porównawcza	Pozycja w grupie 16 regionów Polski
PKB <i>per capita</i>	2
Wartość dodana brutto (przemysł i budownictwo)	1
Nakłady inwestycyjne <i>per capita</i>	2
Nakłady na B+R <i>per capita</i>	6
Spółki handlowe na 1000 mieszkańców	3
Wskaźnik urbanizacji	2
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto	4

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2010a. Regiony Polski, Warszawa 2010.*

Syntetyczna prezentacja Dolnego Śląska na tle pozostałych województw Polski (por. tab. 1.3) z perspektywy makroekonomicznej wskazuje, iż region posiada znaczący, chociaż nie w pełni wykorzystywany, potencjał rozwojowy. Notowane wartości podstawowych figur w ujęciu zagregowanym pozwalają stwierdzić, iż system ekonomiczny województwa jest generalnie konkurencyjny na tle kraju. W rezultacie można zakładać, iż w dużym stopniu jest to także efekt dostosowań na poziomie przedsiębiorstw, które stanowią o charakterze i efektywności procesów gospodarowania w regionie. Dopiero jed-



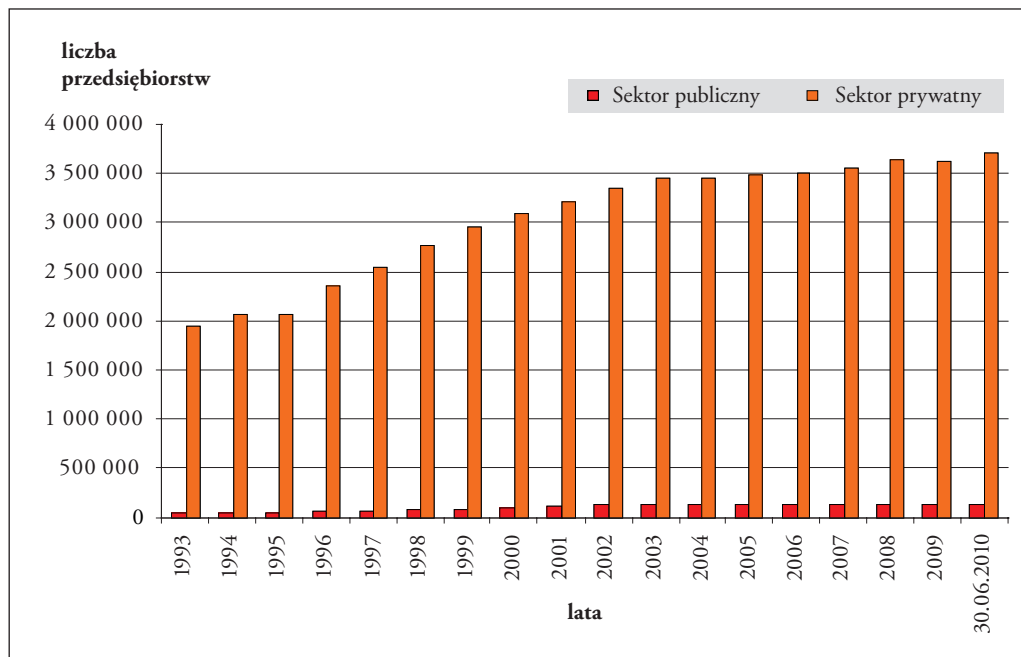
nak prezentacja sektora dolnośląskich przedsiębiorstw oraz późniejsze ujęcie mikroekonomiczne w prowadzonej analizie pozwolą na podjęcie próby weryfikacji konkurencyjności podmiotów gospodarczych funkcjonujących w regionie.

## 2.1. Podmioty gospodarcze w Polsce w latach 1993–2010

Proces transformacji gospodarczej Polski, rozpoczęty z końcem lat osiemdziesiątych, spowodował szybki wzrost sektora prywatnego w wyniku zmiany struktury własnościowej gospodarki. Na tle innych krajów transformujących, takich jak na przykład Czechosłowacja czy Rosja, w polskiej gospodarce jeszcze przed okresem przekształceń istniał dobrze rozwinięty sektor prywatny. Przede wszystkim ta forma własności występowała w rolnictwie przez cały okres realnego socjalizmu, a także pojawiła się w wytwórczości rzemieślniczej oraz drobnym handlu w połowie lat pięćdziesiątych. Pod koniec lat siedemdziesiątych zaczęły powstawać spółki polonijno-zagraniczne, a następnie spółki nomenklaturowe, tworzone z przedsiębiorstw państwowych. W związku z tym na początku okresu transformacji w polskim sektorze prywatnym zatrudnionych było około 33 % ogółu pracujących, którzy wytwarzali dobra i usługi stanowiące około 18 % dochodu narodowego gospodarki (Bałtowski, Miszewski, 2007).



Ryc. 2.1. Podmioty gospodarcze w Polsce w latach 1993–2010  
w podziale na sektor publiczny i prywatny

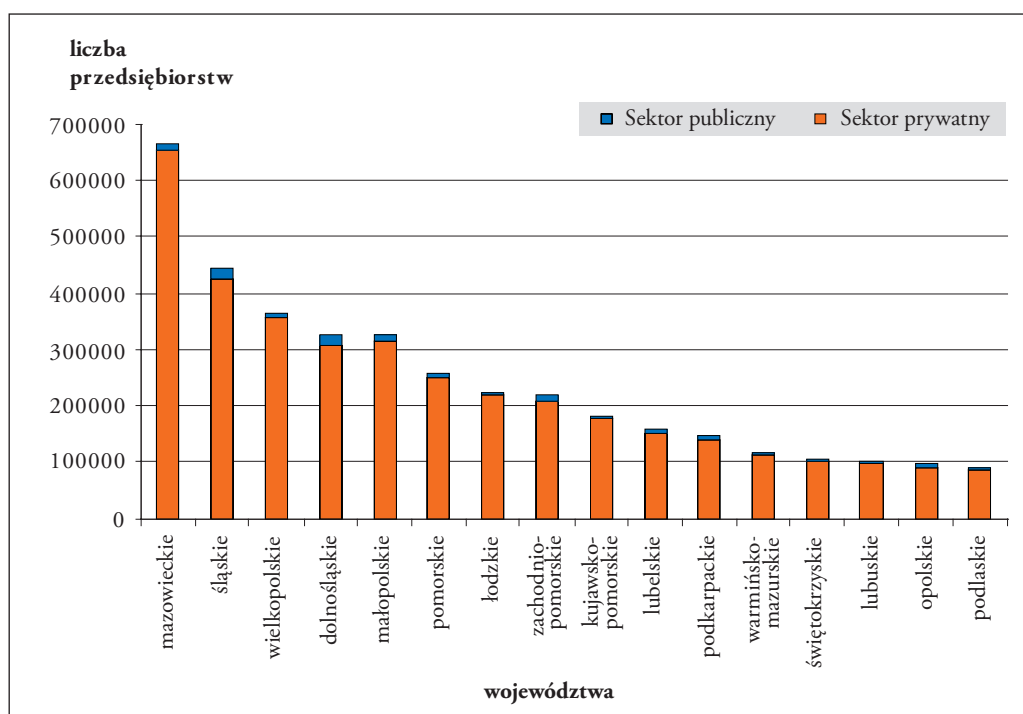


Źródło: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s.26.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS, 2010) w 1993 roku, czyli w pierwszych latach transformacji, w polskiej gospodarce zarejestrowanych było 1.995.329 podmiotów gospodarczych, wśród których 51.768 (2,6 %) działało w sektorze publicznym, a 1.943.561 (97,4 %) w sektorze prywatnym. Na podstawie ryc 1., przedstawiającej ilość podmiotów gospodarczych w Polsce w latach 1993–2010, można stwierdzić, iż w okresie transformacji liczba przedsiębiorstw działających na polskim rynku uległa podwojeniu. Z danych GUS za I półrocze 2010 roku wynika, że obecnie istnieje ponad 3,8 mln firm, z których 97 % stanowią przedsiębiorstwa klasyfikowane pod względem prawa własności jako sektor prywatny (mienie zaliczanych do niego podmiotów w całości lub w przeważającej części należy do prywatnych właścicieli – osób fizycznych lub prawnych, krajowych lub zagranicznych), a 3 % podmiotów posiada mienie w całości lub w przeważającej części należące do Skarbu Państwa, państwowych osób prawnych lub jednostek samorządu terytorialnego.

Analiza struktury rozmieszczenia przedsiębiorstw pokazuje, iż najwięcej podmiotów ulokowało swoją działalność w województwie mazowieckim (665.056 firm), następnie na Śląsku (442.046), w Wielkopolsce (367.098) i na Dolnym Śląsku (324.556). Najmniej firm zarejestrowanych było w połowie 2010 roku w województwie podlaskim – niecałe 90 tys. (GUS, 2010) (ryc. 2.2.)

**Ryc. 2.2. Podmioty gospodarcze według województw w 2010 roku w podziale na sektor publiczny i prywatny (stan na 30.06.2010)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r.*, GUS, 2010, s. 52–69.

Najwięcej podmiotów gospodarczych, zgodnie z obowiązującą od 2007 roku klasyfikacją PKD, działa w polskiej gospodarce w sekcji G (ponad 28 %), czyli w handlu hurtowym i detalicznym, naprawie pojazdów samochodowych włącznie z motocyklami. Niecałe 12 % ogółu zarejestrowanych firm działa w branży budowlanej (sekcja F), wykonując roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków, budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej oraz wykonywaniem robót specjalistycznych. Ponad 9 % firm funkcjonuje w sekcji C, zajmując się szeroko rozumianą produkcją przemysłową (tab. 2.1).



**Tab. 2.1. Przedsiębiorstwa polskie według sekcji PKD w latach 2009 i 2010.**

Sekcje PKD	Sektor	31.12.09	%	30.06.10	%
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	87932	2,3 %	90668	2,4 %
B	Górnictwo i wydobywanie	2930	0,1 %	3241	0,1 %
C	Przetwórstwo przemysłowe	343623	9,2 %	353425	9,2 %
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	3698	0,1 %	4075	0,1 %
E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	10741	0,3 %	11233	0,3 %
F	Budownictwo	444223	11,9 %	457189	11,9 %
G	Handel; naprawa pojazdów samochodowych	1073154	28,7 %	1088529	28,4 %
H	Transport i gospodarka magazynowa	262967	7,0 %	264483	6,9 %
I	Zakwaterowanie i gastronomia	118499	3,2 %	123003	3,2 %
J	Informacja i komunikacja	84188	2,2 %	89920	2,3 %
K	Działalność finansowa i usługowa	130622	3,5 %	131076	3,4 %
L	Obsługa rynku nieruchomości	185064	4,9 %	190760	5,0 %
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	311681	8,3 %	321986	8,4 %
N	Administrowanie i działalność wspierająca	86760	2,3 %	90503	2,4 %
O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	26896	0,7 %	26948	0,7 %
P	Edukacja	109512	2,9 %	111983	2,9 %
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	173844	4,6 %	179901	4,7 %
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	64767	1,7 %	65876	1,7 %
S	Pozostała działalność usługowa	221443	5,9 %	225929	5,9 %
U	Organizacje i zespoły eksterytorialne	129	0,0 %	136	0,0 %
		<b>3742673</b>	<b>100 %</b>	<b>3830864</b>	<b>100 %</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s. 30–51.*



Pod względem wybranej przez przedsiębiorstwa formy prawnej najwięcej podmiotów w gospodarce polskiej w roku 2010 działało jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (ponad 75 %). Na drugim miejscu przedsiębiorcy wybierali jednostkę organizacyjną, której przepisy szczególne przyznają osobowość prawną, a do której zaliczyć można przede wszystkim spółki, w tym handlowe i cywilne (łącznie 564.488 podmiotów), następnie stowarzyszenia i organizacje społeczne (90.279) oraz spółdzielnie (17.181) i fundacje (11.842). W przypadku spółek handlowych od 2004 roku zaobserwować można systematyczny wzrost ich ilości. I tak dla przykładu, w 2004 roku taką formę prowadzenia działalności gospodarczej wybrało ponad 220 tys. przedsiębiorców, a w 2010 ponad 293 tys., co daje wzrost o 1/3 w ciągu siedmiu lat. Odmienna sytuacja wystąpiła w przypadku spółek cywilnych, których liczba od 2004 do 2008 roku utrzymywała się na stałym poziomie 275 tys., by w dwóch kolejnych latach zmniejszyć się o około 5 %.

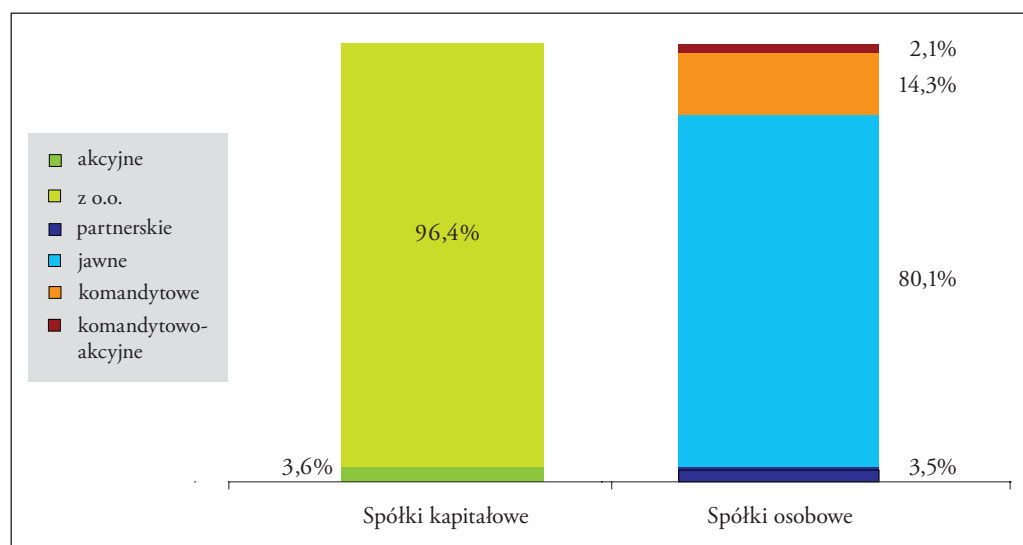
Porównując rok 2009 do I kwartału 2010 roku, można stwierdzić, iż największe zmiany pod względem ilości zarejestrowanych firm zaobserwować można wśród spółek handlowych, których liczba w ciągu półrocza wzrosła o 3,3 %. Trwający od lat dziewięćdziesiątych proces prywatyzacji spowodował, iż w omawianym okresie liczba przedsiębiorstw państwowych zmniejszyła się z 289 do 262, czyli prawie o 10 %. Dla porównania warto wspomnieć, iż na początku XXI wieku w gospodarce polskiej funkcjonowało ponad 2000 przedsiębiorstw państwowych, co oznacza, że w ciągu 10 lat sprywatyzowanych zostało około 90 % firm państwowych. Najwięcej przedsiębiorstw państwowych funkcjonuje jeszcze na terenie województwa mazowieckiego. Z szacunków Głównego Urzędu Statystycznego na koniec I półrocza 2010 roku było ich około 100. Najmniejszą ilością (od 2 do 7) takich podmiotów charakteryzują się województwa: opolskie, warmińsko-mazurskie, podlaskie, podkarpackie i świętokrzyskie.

Analiza rodzajów spółek handlowych, których według stanu na I półrocze 2010 roku funkcjonowało w polskiej gospodarce 293.005, pozwala na dokładniejszy podział ich ze względu na wybraną przez nie formę prawną. I tak spółki kapitałowe, do których zalicza się spółki akcyjne i z ograniczoną odpowiedzialnością pełnią dominującą rolę wśród przedsiębiorstw decydujących się na prowadzenie swojej działalności gospodarczej w formie spółki handlowej. W roku 2010 było ich zarejestrowanych ponad 253 tys., z czego 244 tys. stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (ryc. 2.3). Spółki z o.o. prowadzą swoją działalność przede wszystkim w trzech sekcjach:

- handlu i naprawach pojazdów samochodowych;
- przetwórstwie przemysłowym;
- działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej,

gdzie pierwsza z sekcji ma największy udział. Analiza geograficzna pokazuje, iż taka forma prowadzenia działalności gospodarczej jest najbardziej popularna w województwie mazowieckim, małopolskim, śląskim, dolnośląskim, wielkopolskim oraz pomorskim. Najmniej takich przedsiębiorstw zarejestrowanych jest w: warmińsko-mazurskim, podlaskim, świętokrzyskim i opolskim. Analogicznie, pod względem geograficznym, rozmieszczone są w Polsce spółki akcyjne, w których dominującą rolę odgrywa prywatny kapitał krajowy (ryc.2.3.).

**Ryc. 2.3. Spółki handlowe w gospodarce polskiej w 2010 roku**  
(stan na czerwiec 2010)



*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s. 126.*

Ponad 13 % firm działających na terytorium gospodarki polskiej wybrało spółkę partnerską, jawną, komandytową lub komandytowo-akcyjną, czyli formę prawną regulowaną przez Kodeks Spółek Handlowych, a zaliczaną do ogółu spółek osobowych.

Wśród ogólnej liczby istniejących w Polsce spółek handlowych można również dokonać ich innego podziału, według rodzaju posiadanego kapitału. W tym celu dzieli się przedsiębiorstwa na te, których kapitał należy do Skarbu Państwa, państwowych osób prawnych, samorządu terytorialnego, krajowych i zagranicznych inwestorów prywatnych. Z uwagi na to, iż w polskiej gospodarce występują również spółki o mieszanym kapitale,

dane przedstawione w tab. 2.2 nie pozwalają na zsumowanie poszczególnych wartości i wyliczenie udziału poszczególnych kapitałów w ogólnej liczbie funkcjonujących spółek.

**Tab. 2.2. Spółki handlowe według posiadanego kapitału oraz form prawnych w Polsce w 2010 roku (stan na czerwiec 2010).**

Formy prawne	Ogółem spółki	Według rodzaju kapitału				
		Skarbu Państwa	państwowych osób prawnych	samorządu terytorialnego	prywatnego krajowego	zagranicznego
Spółki kapitałowe, w tym	<b>253.197</b>	<b>1530</b>	<b>3620</b>	<b>2767</b>	<b>209.066</b>	<b>65.669</b>
akcyjne	9.133	772	547	315	8.000	1573
z o.o.	244.064	758	3.073	2.452	201.066	64.096
Spółki osobowe, w tym	<b>39.808</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>39.240</b>	<b>1.241</b>
partnerskie	1.382	–	–	–	1.381	5
jawne	31.899	1	7	3	31.824	263
komandytowe	5.689	2	33	2	5.239	906
komandytowo-akcyjne	838	–	2	–	796	67
<b>RAZEM:</b>	<b>293.005</b>	<b>1.533</b>	<b>3.662</b>	<b>2.772</b>	<b>248.306</b>	<b>66.910</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s. 137.*

Analizując dane przedstawione w tab. 2.2, można wywnioskować, iż w 2010 roku najczęściej spółek handlowych w gospodarce polskiej posiadało kapitał pochodzący od prywatnych inwestorów polskich. Wśród spółek kapitałowych dominujący udział prywatnych polskich przedsiębiorców widać w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (aż 168.173 przedsiębiorstw posiadało kapitał jednorodny pochodzący jedynie od polskiego udziałowca), natomiast dla spółek osobowych największy odsetek wkładu polskich prywatnych udziałowców widoczny jest dla spółek jawnych (31.489 miało wyłącznie taki kapitał). Inwestorzy zagraniczni najczęściej swoich udziałów skupili wokół przedsiębiorstw określanych jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, gdzie ponad połowa z nich posiada wyłącznie kapitał obcy. Najmniej przedsiębiorców zagranicznych ulokowało swój kapitał w spółkach jawnych, zaledwie 5, w tym tylko jedna ze spółek posiadała w 2010 roku 100 % udziałów inwestora zagranicznego. Najwięcej spółek handlowych z obcym kapita-

łem zarejestrowanych było w połowie 2010 roku w województwie mazowieckim, następnie w dolnośląskim, wielkopolskim i śląskim. Najmniej takich przedsiębiorstw (poniżej 1000) istnieje w województwach: warmińsko-mazurskim, podlaskim, lubelskim, świętokrzyskim, oraz podkarpackim.

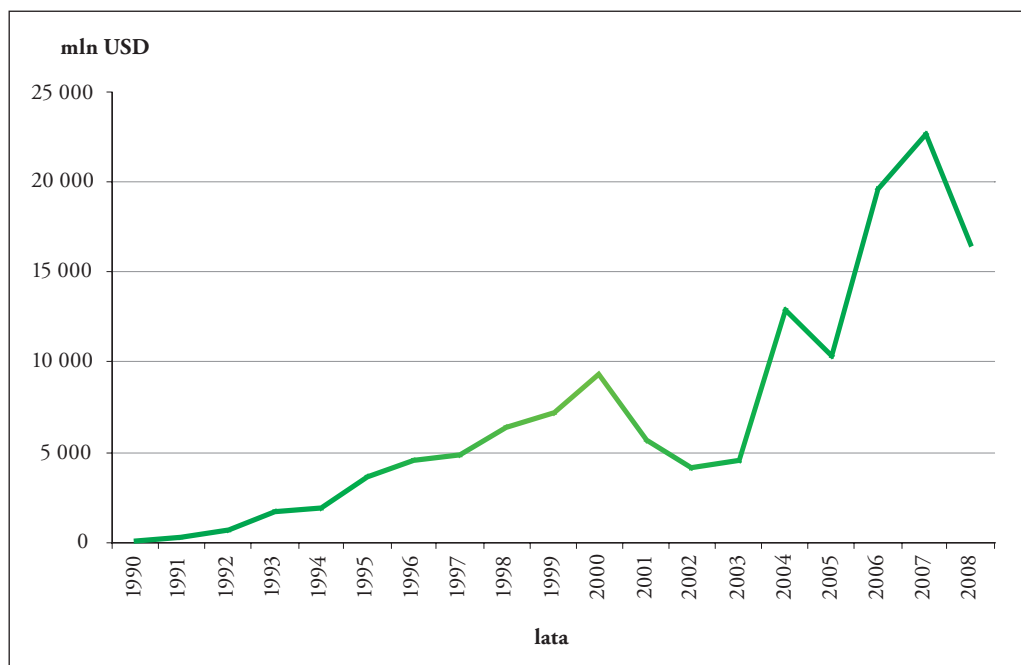
Analizując zmienność wybieranych przez przedsiębiorców dostępnych form kapitału na przestrzeni ostatnich lat, można stwierdzić, iż coraz więcej wkładów kapitałowych pochodzi od osób prywatnych, w tym krajowych, ale również zagranicznych. Nieznacznie spada natomiast udział Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych.

## 2.2. Przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne na Dolnym Śląsku

Rozwój przepływów kapitału zagranicznego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest nieodłącznym elementem pogłębiającego się procesu globalizacji gospodarki światowej. Zintensyfikowanie napływu BIZ do Polski zaczęło następować początkowo w latach dziewięćdziesiątych, z chwilą podjęcia decyzji o zmianie systemu gospodarczego z centralnie planowanego na kapitalistyczny, a następnie w związku z przystąpieniem kraju do struktur Unii Europejskiej w roku 2004. Wejście gospodarki polskiej do silnej i znaczącej na świecie grupy państw spowodowało dostęp polskich przedsiębiorców do dużego rynku europejskiego, ale również stworzyło dogodniejsze warunki dla napływu kapitału zagranicznego do Polski.

Zgodnie z corocznie publikowanym Światowym Raportem Inwestycyjnym (World Investment Report, 2009) do końca 2008 roku w polskiej gospodarce ulokowany został kapitał wynoszący 161 mld USD, co w porównaniu z początkiem okresu transformacji daje przyrost stanowiący prawie 1500-krotność wartości uzyskanej w roku 1990. W ostatnich latach coroczny napływ BIZ do Polski wynosi kilkanaście mld USD, co spowodowało, iż gospodarka lokowana była na wysokich pozycjach w rankingach krajów Europy Środkowo-Wschodniej, najintensywniej przyciągających kapitał zagraniczny (ryc. 2.4).

Ryc. 2.4. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 1990–2008 (w mln USD).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report za lata 1991–2009.

Wartości BIZ przedstawione na ryc. 2.4 obrazują jedynie napływ do Polski kapitału obcego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, z pominięciem tzw. inwestycji portfelowych, których suma w polskiej gospodarce corocznie wzrasta i w samym roku 2009 wyniosła ponad 16 mld USD, z czego 87 % stanowiły dłużne papiery wartościowe emitowane przez przedsiębiorstwa, a zakupione przez inwestorów zagranicznych ([www.nbp.pl](http://www.nbp.pl), 15.10.2010). Z wstępnych danych za rok 2010, w sierpniu wartość omawianych inwestycji wyniosła 3.772 mln USD.

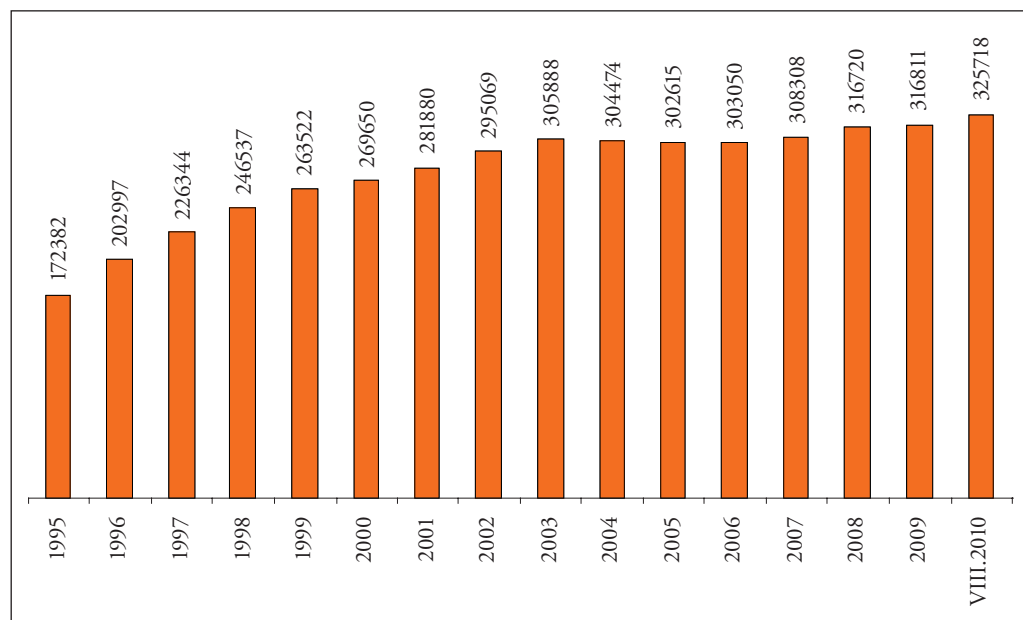
Województwo dolnośląskie zajmuje 19.947 km<sup>2</sup>, co stanowi 6,4 % ogółu powierzchni całego kraju. Gęstość zaludnienia wynosi 144 osób na km<sup>2</sup> i jest wyższa od średniej krajowej kształtującej się na poziomie 124 osób na km<sup>2</sup>. W ostatnich latach Dolny Śląsk stał się ośrodkiem zainteresowania podmiotów krajowych i zagranicznych, które coraz częściej lokują na terytorium tego województwa swoją działalność lub przejmują istniejące przedsiębiorstwa.

Według danych GUS na koniec czerwca 2010 roku na Dolnym Śląsku zarejestrowanych było 324.556 podmiotów gospodarczych. Dla porównania w 1995 roku liczba



podmiotów gospodarczych na Dolnym Śląsku wynosiła 172.382, w 2000 – 269.650, a w 2005 wzrosła do poziomu 302.615. Oznacza to, że w okresie ostatniego piętnastolecia liczba przedsiębiorców zwiększyła się w województwie dolnośląskim o 88 % (ryc.2.5).

**Ryc. 2.5. Liczba podmiotów gospodarki narodowej na Dolnym Śląsku w latach 1995–2010**



Źródło: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) 21.10.2010

Województwo dolnośląskie dzielone jest na pięć podregionów:

- podregion jeleniogórski;
- podregion legnicko-głogowski;
- podregion wałbrzyski;
- podregion wrocławski;
- podregion Wrocław.

Pod względem ludności najbardziej zamieszkałym podregionem na Dolnym Śląsku jest podregion wałbrzyski, którego łączna liczba mieszkańców pięciu powiatów w 2010 roku wynosiła 673 tysiące. Drugi co do wielkości jest podregion Wrocław, do którego wlicza się jedynie stolicę Dolnego Śląska – Wrocław, jako miasto na prawach powiatu.

Następny jest powiat jeleniogórski (8 powiatów + miasto – Jelenia Góra – na prawach powiatu), potem wrocławski (8 powiatów) oraz legnicko-głogowski (5 powiatów + miasto – Legnica – na prawach powiatu).

**Tab. 2.3. Podmioty gospodarki narodowej według przewidywanej liczby pracujących w województwie dolnośląskim w podziale na podregiony w roku 2010 (stan na koniec czerwca)**

Wyszczególnienie	Województwo dolnośląskie / podregiony					
	Ogółem	jeleniogórski	legnicko-głogowski	wałbrzyski	wrocławski	miasto Wrocław
<b>0–9, w tym:</b>	<b>311.117</b>	<b>56.897</b>	<b>41.311</b>	<b>67.936</b>	<b>48.984</b>	<b>95.989</b>
sektor publiczny	11.195	2.414	1.037	4.250	973	2.521
sektor prywatny	299.922	54.483	40.274	63.686	48.011	93.468
<b>10–49, w tym:</b>	<b>10.911</b>	<b>1.957</b>	<b>1.463</b>	<b>2.610</b>	<b>1.949</b>	<b>2.932</b>
sektor publiczny	2.633	671	407	661	561	333
sektor prywatny	8.278	1.286	1.056	1.949	1.388	2.599
<b>50–249, w tym:</b>	<b>2.134</b>	<b>388</b>	<b>287</b>	<b>443</b>	<b>375</b>	<b>641</b>
sektor publiczny	818	173	136	180	127	202
sektor prywatny	1.316	215	151	263	248	439
<b>250–999, w tym:</b>	<b>332</b>	<b>55</b>	<b>36</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>131</b>
sektor publiczny	109	27	10	17	12	43
sektor prywatny	223	28	26	39	42	88
<b>1000 i więcej, w tym:</b>	<b>62</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>35</b>
sektor publiczny	19	3	1	1	–	14
sektor prywatny	43	3	11	3	5	21
<b>RAZEM:</b>	<b>324.556</b>	<b>59.303</b>	<b>43.109</b>	<b>71.049</b>	<b>51.367</b>	<b>99.728</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s. 52–53.*

W tab. 2.3 przedstawiona została struktura przedsiębiorstw, które były zarejestrowane na terytorium województwa dolnośląskiego w pierwszej połowie 2010 roku. Z danych wynika, iż pod względem szacowanej liczby zatrudnionych najczęściej przedsiębiorstw można zakwalifikować jako tzw. podmioty mikro, zatrudniające do 9 osób. W sektorze prywatnym na Dolnym Śląsku takich przedsiębiorstw jest blisko 300 tysięcy, czyli



ponad 92 % ogólnej liczby istniejących firm. Na drugim miejscu pod względem zatrudnienia plasują się małe przedsiębiorstwa, w których liczba pracowników nie przekracza 50 osób. Najmniejszą grupę przedsiębiorstw stanowią firmy bardzo duże, takich na Dolnym Śląsku jest zaledwie 62, w tym 19 należy do sektora publicznego. Wśród podregionów najwięcej podmiotów gospodarczych skupionych jest we Wrocławiu, który jako stolica Dolnego Śląska odgrywa kluczową rolę w przyciąganiu inwestorów krajowych, jak i zagranicznych, a także jest dynamicznie rozwijającą się pod wieloma względami aglomeracją. W pierwszym półroczu 2010 roku w mieście, według statystyk GUS, funkcjonowało blisko 100 tys. podmiotów gospodarczych, z czego 3 % stanowiły przedsiębiorstwa sektora publicznego, a 97 % firm zaliczanych było do sektora prywatnego. W porównaniu do roku 2005 udział podmiotów sektora prywatnego w ogólnej liczbie przedsiębiorstw regionu zwiększyła się o przeszło 3 %. Istotne jest jednak to, że wśród podmiotów z tego sektora jeszcze w 2005 roku 76,7 % stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą przede wszystkim w handlu i naprawach, obsłudze nieruchomości i firm oraz budownictwie, natomiast w 2010 roku udział osób fizycznych zmniejszył się do 71 %, co oznacza iż w omawianym okresie zwiększyła się ilość przedsiębiorstw należących do osób prawnych. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy 2010 roku na Dolnym Śląsku zarejestrowanych zostało 17.356 nowych podmiotów gospodarczych, co w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego oznacza wzrost o 31,1 %. Wśród nich największy odsetek stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (niecałe 83 %), następnie spółki handlowe, w tym spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Miejszem cieszącym się największym zainteresowaniem wśród nowo zakładanych działalności gospodarczych było miasto Wrocław. W tym samym okresie wyrejestrowanych zostało 9.702 podmiotów gospodarczych, w tym 9.136 to osoby fizyczne prowadzące swoją działalność. W analogicznym okresie roku 2009 ilość przedsiębiorstw likwidowanych była większa o 35 %, co wytłumaczyć należy niekorzystną, a zarazem trudną sytuacją na rynku spowodowaną ogólnosiwiatowym kryzysem gospodarczym.

Klasyfikacja aktywnych dolnośląskich uczestników procesów gospodarczych, ze względu na prowadzony rodzaj działalności w roku 2010, pozwala stwierdzić, iż najczęściej podmiotów wybrało możliwość prowadzenia biznesu jako osoby fizyczne posiadające własną działalność (71 %).

**Tab. 2.4. Podmioty gospodarki narodowej według rodzajów prowadzonej działalności w województwie dolnośląskim w podziale na podregiony w roku 2010 (stan na koniec czerwca)**

Wyszczególnienie	Województwo dolnośląskie / podregiony						
	Ogółem	jeleniogórski	legnicko-głogowski	wałbrzyski	wrocławski	miasto Wrocław	
Przedsiębiorstwa państwowe	<b>14</b>	0	7	5	1	1	
spółki	Razem	<b>47.071</b>	6.653	5.224	9.146	5.805	20.360
	handlowe	<b>24.004</b>	3.331	2.193	3.507	2.808	12.165
	cywilne	<b>23.011</b>	3.193	3.018	5.621	2.986	8.193
Spółdzielnie	<b>1.381</b>	259	161	322	259	380	
Fundacje	<b>938</b>	97	68	156	81	536	
Stowarzyszenia i organizacje społeczne	<b>7.088</b>	1.517	1.049	1.478	1.179	1.865	
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	<b>230.693</b>	42.346	32.786	47.016	39.907	68.638	

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s. 101.*

Wśród pozostałych rodzajów działalności gospodarczej (tab. 2.4) dominującą rolę odgrywają spółki (ok. 14,5 %), handlowe i cywilne, których udział w ogólnej ilości spółek na Dolnym Śląsku rozkłada się po połowie, czyli ok. 24.000. Warto przy tej okazji zaznaczyć, że z 289 przedsiębiorstw państwowych działających w gospodarce polskiej, zaledwie 14 zarejestrowanych jest na terenie województwa dolnośląskiego. Analiza podregionów pokazuje, iż najwięcej takich podmiotów jest w podregionie legnicko-głogowskim, aż 7, następnie 5 w wałbrzyskim i po 1 jednym we wrocławskim i mieście Wrocław. W podregionie jeleniogórskim, według statystyk GUS, od roku 2009 nie ma zarejestrowanego, żadnego przedsiębiorstwa państwowego. Największą zmianę w porównaniu do roku 2009 można zaobserwować w podregionie wrocławskim oraz samym mieście Wrocław, gdzie liczba spółek handlowych w ciągu 6 miesięcy zwiększyła się o ponad 4 %. Ogólnie w omawianym okresie na Dolnym Śląsku liczba podmiotów gospodarki narodowej zwiększyła się o 2,4 %, a największy przyrost odnotował podregion wrocławski o 3,3 %, natomiast

najmniejszy wzrost był w podregionie legnicko-głogowskim i wyniósł 2 %. Opisane powyżej spółki handlowe są najczęściej wybieraną formą podejmowania działalności, z uwagi na niskie koszty założenia takiej firmy. Wśród spółek handlowych na Dolnym Śląsku najczęściej zarejestrowanych jest kapitałowych, w tym z ograniczoną odpowiedzialnością (20.372), a dla spółek cywilnych największy udział mają spółki jawne (2.264). Najmniejszą liczbę spółek handlowych stanowią spółki komandytowo-akcyjne, których liczba na Dolnym Śląsku wynosi zaledwie 95, w tym 88 z nich prowadzi swoją działalność w mieście Wrocław, natomiast w pozostałych podregionach ich liczba kształtuje się na poziomie 1 dla podregionu jeleniogórskiego i wałbrzyskiego, 2 dla wrocławskiego oraz 3 dla legnicko-głogowskiego (tab. 2.5).

**Tab. 2.5. Spółki handlowe według form prawnych w województwie dolnośląskim w podziale na podregiony w roku 2010 (stan na koniec czerwca)**

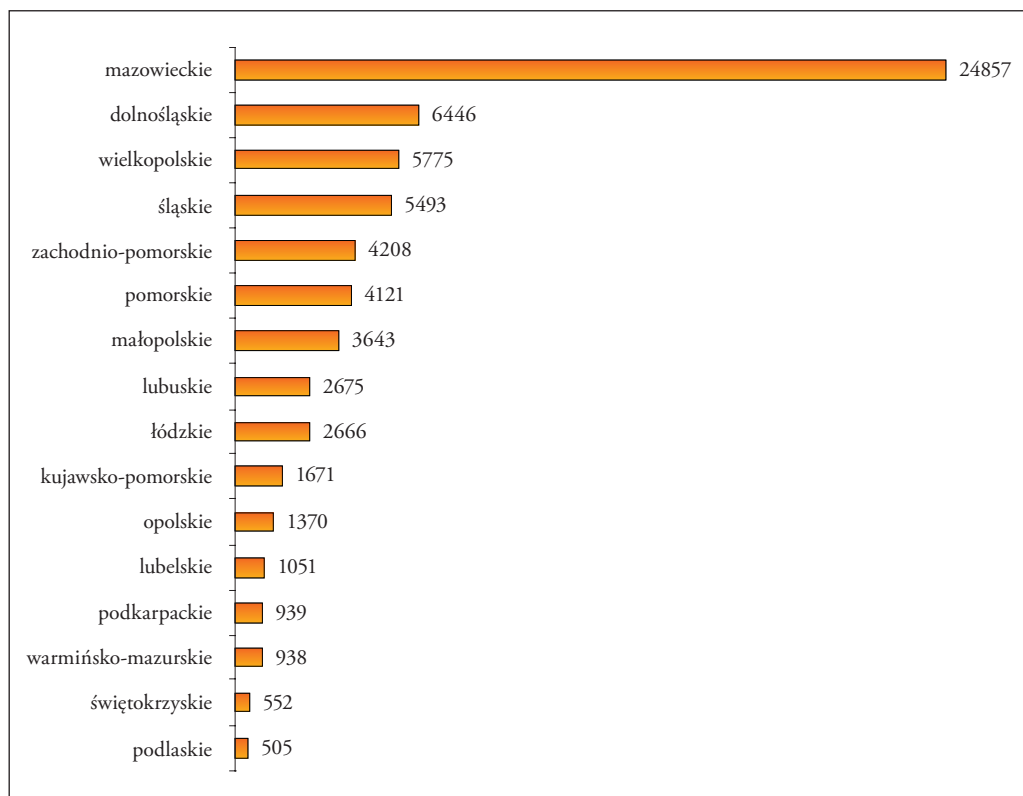
Podregiony	akcyjne	z o.o.	partnerskie	jawne	komandytowe	komandytowo-akcyjne
<b>RAZEM</b>	<b>680</b>	<b>20.372</b>	<b>123</b>	<b>2.264</b>	<b>470</b>	<b>97</b>
jeleniogórski	12,0 %	14,0 %	8,9 %	15,0 %	3,8 %	1,0 %
legnicko-głogowski	8,2 %	9,1 %	10,5 %	11,7 %	4,6 %	3,0 %
wałbrzyski	14,8 %	14,3 %	21,0 %	19,0 %	6,2 %	1,0 %
wrocławski	8,0 %	11,4 %	3,5 %	16,1 %	13,0 %	2,0 %
Wrocław	57,0 %	51,2 %	56,1 %	38,2 %	72,4 %	93,0 %

*Źródło: obliczenia własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s. 126.*

Spółki handlowe działające na dolnośląskim rynku mają w swojej strukturze zróżnicowany kapitał. Największą grupę udziałowców stanowią prywatni inwestorzy krajowi, którzy swój kapitał ulokowali w niespełna 20 tysiącach spółek na 24.004 istniejących na koniec pierwszego półrocza 2010 roku. Ponadto ta sama grupa przedsiębiorców dominuje wśród jednorodnych właścicieli takich spółek. Jest ich ponad 16 tysięcy. Drugą grupę inwestorów stanowią przedsiębiorcy zagraniczni, w których posiadaniu jest 6.446 spółek prawa handlowego, w tym 57,8 % o jednorodnym rodzaju kapitału. Wśród trzech pozostałych grup właścicieli kapitału skierowanego do dolnośląskich spółek wymienić można: Skarb Państwa (114 podmiotów), samorząd terytorialny (280 podmiotów) oraz państwowe osoby prawne (230 podmiotów).

Firmy zagraniczne coraz chętniej inwestują swój kapitał w gospodarce polskiej, dlatego liczba przedsiębiorstw posiadających udziały inwestorów obcych z roku na rok powiększa się. Rycina nr 6 przedstawia ranking województw pod względem posiadanej liczby spółek prawa handlowego z udziałem kapitału zagranicznego.

**Ryc. 2.6. Liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w 2010 roku w podziale na województwa (stan na koniec czerwca 2010)**



*Źródło: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010 r., GUS, 2010, s.151–159.*

W 1990 roku co dwudziesta druga zarejestrowana w Polsce spółka prawa handlowego posiadała kapitał zagraniczny, a w 2000 roku przeciętnie co czwarta. Od tego czasu mimo wzrostu liczby spółek zagranicznych w gospodarce polskiej, nadal co czwarta spółka prawa handlowego ma wśród swoich właścicieli udziałowców pochodzących z zagranicy. Na rycinie 6. przedstawiona została liczba spółek z udziałem kapitału zagra-



nicznego zarejestrowanych w 2010 roku w poszczególnych województwach. Na miejscu pierwszym, regionem mocno wyróżniającym się pod względem ilości takich podmiotów, jest województwo mazowieckie, w którym istnieje ponad 24 tysiące spółek prawa handlowego posiadających w swoim majątku kapitał pochodzący od zagranicznych inwestorów. Tak dużą liczbę podmiotów województwo mazowieckie zawdzięcza przede wszystkim Warszawie, w której swoją siedzibę posiada 80 % ogółu spółek z kapitałem zagranicznym. Warszawa jako stolica przyciąga od lat inwestorów zagranicznych, co sprawiło, że co trzecia firma to przedsiębiorstwo z udziałem kapitału obcego pochodzącego z zagranicy. Na drugim miejscu w rankingu uplasowało się województwo dolnośląskie, które posiada ¼ liczby przedsiębiorstw posiadających kapitał pochodzący z zagranicy na terenie województwa mazowieckiego, jednak na tle pozostałych regionów Dolny Śląsk stał się regionem wyróżniającym się. Wysoka pozycja w rankingu świadczy o tym, iż województwo dolnośląskie jest postrzegane jako region równie dobry dla inwestycji, jak stolica kraju. Na trzecim miejscu uplasowała się Wielkopolska, w której liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego wynosi 5.775. Porównując miasta powyżej 500 tysięcy mieszkańców pod względem udziału spółek z kapitałem zagranicznym we wszystkich spółkach prawa handlowego, na miejscu pierwszym plasuje się Warszawa z 30 %, na miejscu drugim Wrocław – 25 %, następnie Łódź – 21 % oraz Kraków – niecałe 19 %. Istotne jednak jest to, iż wśród miast liczących ponad pół miliona mieszkańców Wrocław ma najmniejszy udział (46 %) w tworzeniu ogólnej liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego na terytorium danego województwa. Jak już zostało wspomniane, największy udział, 80 %, ma Warszawa, na miejscu drugim Kraków – 71 %, na trzecim Łódź – 61 %, potem Poznań – 47 % i dopiero Wrocław. Świadczy to, iż spółki z udziałem kapitału zagranicznego są rozproszone po całym województwie dolnośląskim, a nie tylko skupione w stolicy Dolnego Śląska (tab. 2.6).

**Tab. 2.6. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego w powiatach województwa dolnośląskiego w roku 2005 i 2009**

Jednostka terytorialna	Rok	
	2005	2009
<b>DOLNOŚLĄSKIE</b>	<b>5 360</b>	<b>6 337</b>
<b>Podregion 1 – jeleniogórski</b>	<b>1 075</b>	<b>1 182</b>
Powiat bolesławiecki	127	152
Powiat jaworski	60	64



Powiat jeleniogórski	192	214
Powiat kamiennogórski	63	68
Powiat lubański	89	105
Powiat lwówecki	59	62
Powiat zgorzelecki	143	156
Powiat złotoryjski	48	50
Powiat m. Jelenia Góra	294	311
<b>Podregion 2 – legnicko-głogowski</b>	<b>413</b>	<b>454</b>
Powiat głogowski	81	91
Powiat górowski	17	21
Powiat legnicki	42	47
Powiat lubiński	73	79
Powiat polkowicki	48	48
Powiat m. Legnica	152	168
<b>Podregion 3 – wałbrzyski</b>	<b>795</b>	<b>823</b>
Powiat dzierzoniowski	103	113
Powiat kłodzki	181	176
Powiat świdnicki	260	280
Powiat wałbrzyski	195	194
Powiat ząbkowicki	56	60
<b>Podregion 4 – wrocławski</b>	<b>664</b>	<b>833</b>
Powiat milicki	28	26
Powiat oleśnicki	86	94
Powiat oławski	86	107
Powiat strzeliński	62	73
Powiat średzki	63	78
Powiat trzebnicki	91	100
Powiat wołowski	42	53
Powiat wrocławski	206	302
<b>Podregion 5 – m. Wrocław</b>	<b>2 413</b>	<b>3 045</b>

Źródło: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) 21.10.2010.

Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli nr 2.6 można wywnioskować, iż w okresie od roku 2005 do 2009 w województwie dolnośląskim liczba istniejących spółek z udziałem kapitału zagranicznego zwiększyła się o 18 %. Ponadto z danych GUS wynika,



iz w roku 2001 spółek z udziałem kapitału zagranicznego było 4.557, co oznacza wzrost do połowy roku 2010 o ponad 41 %.

Analiza wielkości prezentowanych dla podregionów pokazuje, iż w badanym okresie największą dynamikę zmian można zaobserwować w podregionie 5., czyli mieście Wrocław – wzrost o 26 % oraz podregionie wrocławskim – 25 %. Najmniejszy przyrost liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego wystąpił w podregionie wałbrzyskim – zaledwie o 4 %. Jak już zostało wcześniej opisane, w skład powyższych podregionów wchodzi różne powiaty, wśród których również można zaobserwować te, które posiadają więcej przedsiębiorstw z udziałem inwestorów zagranicznych, a także w okresie od 2005 do 2009 roku wykazały silny wzrost lub spadek ilości takich podmiotów.

Dla podregionu jeleniogórskiego powiatem, w którym funkcjonuje najwięcej spółek z udziałem kapitału zagranicznego jest miasto na prawach powiatu Jelenia Góra – 311 spółek w 2009 roku oraz powiat jeleniogórski – 214 podmiotów. Wśród gmin należących do powiatu jeleniogórskiego najwięcej spółek z kapitałem zagranicznym zlokalizowanych było w 2009 roku w gminie Podgórzyn – 41, następnie Karpaczu – 37 oraz Szklarskiej Porębie – 26. Najmniejszą liczbą podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w podregionie jeleniogórskim w 2009 roku charakteryzował się powiat lwówecki, gdzie funkcjonowało jedynie 50 takich podmiotów. Największy wzrost liczby spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego w ciągu badanych 4 lat wystąpił w powiecie bolesławieckim, a w szczególności w mieście Nowogrodzic, gdzie dynamika wzrostu liczby podmiotów z kapitałem zagranicznym wyniosła 143 %. Zwiększenie zainteresowania podmiotów zagranicznych terenami zlokalizowanymi w okolicy miasta Nowogrodzic tłumaczyć można przede wszystkim funkcjonowaniem na jego terenie Kamiennogórskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Małej Przedsiębiorczości (KSSEMP) z podstrefą Nowogrodzic – Wykroty, która do 1 grudnia 2017 roku oferuje potencjalnym przedsiębiorcom specjalne zachęty inwestycyjne. Ponadto teren, na którym znajduje się podstrefa Nowogrodzic – Wykroty, zlokalizowany jest w pobliżu autostrady A4, uważanej za najdłuższą w Polsce autostradę w południowej części kraju, a także w odległości około 20 km znajdują się już miejscowości należące do Niemiec. Po względem ilościowym najwięcej nowych podmiotów zarejestrowano w okresie od 2005 do 2009 w gminie Podgórzyn – 18 spółek, następnie w Jeleniej Górze – 17 oraz Bolesławcu – 16. W niektórych powiatach podregionu jeleniogórskiego doszło również do zmniejszenia liczby podmiotów działających na danym terytorium, co oznacza, iż zostały one zlikwidowane lub kapitał zagraniczny został wycofany. Taka sytuacja wystąpiła w Lubaniu, gdzie jeszcze w 2005 roku spółek z kapitałem zagranicznym było 13, a w roku 2009 już tylko 10.



W podregionie drugim, legnicko-głogowskim, największy przyrost liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego od roku 2005 do 2009 jest widoczny dla powiatu górowskiego – 24 %, natomiast najmniejszy dla powiatu polkowickiego, gdzie w omawianym okresie czterolecia nie pojawiła się żadna nowa spółka posiadająca w swojej strukturze kapitał pochodzenia zagranicznego. Pod względem ilości najwięcej podmiotów gospodarki narodowej w formie spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego zarejestrowanych było w 2009 roku w Legnicy – 168, a następnie w powiecie głogowskim – 91, najmniej natomiast w powiecie górowskim – 21. W powiecie głogowskim najczęściej wybieranym miejscem lokowania spółek z udziałem kapitału zagranicznego jest miasto Głogów, gdzie zarejestrowanych w 2009 roku takich podmiotów było 82 z 91 przypisanych dla tego powiatu. Na tak wysoką liczbę przedsiębiorców z kapitałem zagranicznym wpływ z pewnością miało powstanie w 2008 roku na terenie granic administracyjnych Głogowa podstrefy Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Głównym atutem oferowanych przez Głogów terenów jest zlokalizowanie podstrefy w pobliżu szlaku komunikacyjnego północ – południe, portu rzecznego, przystani przeładunkowej, a także boczniczy kolejowej.

Największa dynamika wzrostu liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego w podregionie legnicko-głogowskim w okresie od 2005 roku do 2009 roku jest charakterystyczna dla miasta Legnica + 16 podmiotów. Na drugim miejscu plasuje się Głogów z 8 dodatkowymi przedsiębiorstwami oraz Lubin – 7. W tym regionie w badanym okresie doszło jednak do kilku likwidacji omawianej grupy spółek, w tym najwięcej zostało zlikwidowanych w Polkowicach – aż 5 firm.

W podregionie wałbrzyskim występuje najmniej powiatów, jednakże jest on najbardziej liczebny pod względem ludności, która go zamieszkuje. W okresie od 2005 do 2009 roku był to podregion, który osiągnął najniższą stopę wzrostu liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego w całym województwie dolnośląskim. Na pięć przypisanych do tego podregionu powiatów dwa z nich, jako jedyne wśród wszystkich powiatów Dolnego Śląska, odnotowały ogólny spadek liczby zarejestrowanych spółek z kapitałem zagranicznym. Były to powiat kłodzki oraz wałbrzyski. W powiecie kłodzkim największy spadek ilości firm z udziałem kapitału zagranicznego odnotowano w Kłodzku (obecnie jest o 4 mniej w porównaniu z rokiem 2005), kolejno w Kudowie-Zdroju (2 mniej) oraz po jednej w Bystrzycy Kłodzkiej oraz Łądku-Zdroju. W powiecie wałbrzyskim miasto Wałbrzych stanowi centrum lokalizacji firm z kapitałem zagranicznym, jednak i ono w okresie omawianego czterolecia zmniejszyło liczbę takich podmiotów o pięć spółek. Pod względem liczebności umiejscowionych spółek z kapitałem zagranicznym w powiecie wałbrzyskim liderem rankingu, mimo spadku ilości firm w badanym okresie, jest miasto Wałbrzych,



w którym według rejestru REGON zlokalizowanych było w 2009 roku 143 podmiotów posiadających taki kapitał. Na miejscu drugim uplasowała się Świdnica (139 spółek), a na miejscu trzecim Dzierżoniów – 60 podmiotów. Przeprowadzając analizę z punktu widzenia powiatów podregionu wałbrzyskiego, najliczniejszym pod względem spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego jest powiat świdnicki – 280 spółek, potem wałbrzyski, kłodzki, dzierzoniowski oraz ząbkowicki. Największy przyrost liczby spółek w okresie od roku 2005 do 2009 odnotowany został dla powiatu świdnickiego, gdzie ilość badanych spółek zwiększyła się o 20, w tym 19 z nich zlokalizowało swoją działalność w mieście Świdnica. Podobnie jak w pozostałych opisanych przypadkach, Świdnica również jest podstrefą należącą do Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, co jest zapewne doskonałym bodźcem do przyciągania inwestorów zagranicznych. Ponadto warto nadmienić, iż Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna, składająca się z 40 podstref, została uznana przez FDI Magazine jako jedno z najatrakcyjniejszych miejsc do inwestowania na świecie. W raporcie opracowanym przez brytyjskie wydawnictwo przeanalizowano ponad 700 specjalnych stref ekonomicznych na świecie i WSSE uzyskała lokatę 17. Do tego zajęła trzecie miejsce wśród europejskich specjalnych stref ekonomicznych (FDI Magazine, 2010).

Podregion wrocławski w okresie od 2005 do 2009 roku odnotował największy przyrost liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego. 25 % wzrost ilości podmiotów w tym podregionie zagwarantowany został przede wszystkim z uwagi na duży przyrost liczby spółek w powiecie wrocławskim, który wyniósł prawie 50 %. Tak imponujący wynik powiat wrocławski zawdzięcza przede wszystkim dwóm gminom: Kobierzyce i Żórawina. W pierwszej z nich w okresie 4 lat liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym wzrosła z 33 do 94, czyli o 185 %, a w drugiej z 9 do 16, czyli o 178 %. Pod względem ilości spółek z kapitałem zagranicznym w podregionie wrocławskim do najliczniejszych powiatów zaliczyć można: powiat wrocławski – ponad 300 spółek, następnie oławski – 107 oraz trzebnicki – 100. Wśród gmin na miejscu pierwszym plasuje się gmina Kobierzyce, a potem Kąty Wrocławskie oraz Długołęka. Każda z nich na swoim terenie posiada ponad 50 takich podmiotów. Sukces gminy Kobierzyce łączony jest przede wszystkim z doskonałym położeniem gminy w pobliżu aglomeracji wrocławskiej oraz posiadaniem w pobliżu najważniejszych węzłów komunikacyjnych, takich jak autostrada A4 i drogi międzynarodowej nr 35 i nr 8. Ponadto w niedalekiej przyszłości sfinalizowana zostanie na jej terenie obwodnica Wrocławia, łącząca wyżej wymienione trasy komunikacyjne. Jednak również w tym regionie odnotowano zmniejszenie się liczby spółek w niektórych gminach. I tak od 2005 roku po 3 spółki z udziałem kapitału zagranicznego zostały odjęte od ogólnej liczby takich podmiotów funkcjonujących w gminie Święta Katarzyna, Milicz oraz Trzebnica.

Podmioty gospodarcze działające na terenie województwa dolnośląskiego od przeszło piętnastu lat najchętniej wybierają prowadzenie swojej działalności w sekcji G, czyli handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego. W roku 1995, według statystyk Banku Danych Regionalnych prowadzonych przez GUS, w sekcji G klasyfikacji PKD z roku 2004 funkcjonowało 72.543 przedsiębiorstw, natomiast w roku 2009 – 88.037, czyli o 21 % więcej niż w 1995. Mimo iż jest to sekcja działalności najchętniej wybierana przez przedsiębiorców, zanotowała ona spadek liczby podmiotów w niej funkcjonujących w stosunku do roku 2005. Podobna sytuacja wystąpiła w sekcji D – przetwórstwa przemysłowego oraz sekcji P – gospodarstw domowych zatrudniających pracowników. W pozostałych sekcjach odnotowano silne lub słabsze wzrosty ilości podmiotów wybierających na swoją działalność dany sektor polskiej gospodarki (tab. 2.7.)<sup>1</sup>

**Tab. 2.7. Podmioty gospodarcze sektora prywatnego na Dolnym Śląsku według sekcji PKD 2004 w latach 1995, 2000, 2005 oraz 2009**

Sekcje PKD	Sektor	1995	2000	2005	2009
A	Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	2694	7242	6390	6746
B	Rybnictwo	11	21	37	41
C	Górnictwo	145	208	246	307
D	Przetwórstwo przemysłowe	20988	26588	27054	25973
E	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	80	132	158	242
F	Budownictwo	16600	29228	29094	36109
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	72543	93718	96778	88037
F	Hotele i restauracje	5007	7656	9003	9340
I	Transport, gospodarka magazynowa i łączność	12785	21639	21014	21169
J	Pośrednictwo finansowe	1801	8852	10775	10966

<sup>1</sup> Z uwagi na brak danych dotyczących lat 1995, 2000 i 2005 sporządzonych według klasyfikacji PKD z roku 2007 do porównania została wybrana nieobowiązująca już klasyfikacja PKD 2004. Rok 2009 został również pokazany według tej klasyfikacji.

K	Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	22005	37563	50446	62126
L	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenie zdrowotne	15	320	631	733
M	Edukacja	1163	2960	3747	4641
N	Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	4998	9604	11569	13829
O	Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	7635	14688	18715	22018
P	Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	30	7	7	2
Q	Organizacje i zespoły eksterytorialne	1	1	4	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Regionalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (22.10.2010).

Na podstawie tabeli 2.7 można zauważyć, iż od 1995 do 2009 roku na Dolnym Śląsku następował sukcesywny wzrost liczby podmiotów zarejestrowanych w sekcji J<sup>2</sup> i K<sup>3</sup>, natomiast sekcja K w omawianym okresie charakteryzowała się również jedną z największych dynamik wzrostu wśród wszystkich sekcji PKD. Główną przyczyną takiej sytuacji był dynamiczny rozwój dwóch działów należących do sekcji K, a mianowicie działu obsługa nieruchomości oraz informatyka, które z uwagi na postępujący okres transformacji gospodarczej zyskały na znaczeniu i stały się obiektem zainteresowania przedsiębiorców i prowadzonej przez nich działalności. Na koniec roku 2009 na obszarze województwa dolnośląskiego w rejestrze REGON zarejestrowanych było w sekcji J – 10.966 przedsiębiorstw, natomiast w sekcji K – 62.126 firm. Podmioty te stanowiły łącznie ponad 20 % wszystkich zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w regionie. Największy udział na Dolnym Śląsku w sekcji J stanowiły podmioty należące do działu 67 (działalność pomocnicza związana z pośrednictwem finansowym i ubezpieczeniami), a w sekcji K do działu 74 (działalność gospodarcza pozostała). Natomiast bardzo małym udziałem charakteryzowały się usługi należące do działu 66 sekcji J (ubezpieczenia oraz fundusze emerytalno-rentowe, bez gwarantowanej prawnie opieki społecznej) i działu 73 sekcji K (działalność badawczo-rozwojowa).

<sup>2</sup> W skład sekcji J wchodziły takie działy, jak: pośrednictwo finansowe z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalno-rentowych, ubezpieczenia oraz fundusze emerytalno-rentowe, bez gwarantowanej prawnie opieki społecznej, działalność pomocnicza związana z pośrednictwem finansowym i ubezpieczeniami.

<sup>3</sup> W skład sekcji K wchodziły takie działy, jak: obsługa nieruchomości, wynajem maszyn i urządzeń bez obsługi oraz wypożyczenie artykułów użytku osobistego i domowego, informatyka, działalność badawczo-rozwojowa, działalność gospodarcza pozostała.

Z najnowszych danych wstępnych opublikowanych przez Urząd Statystyczny we Wrocławiu (Komunikat, 2010) wynika, iż w sierpniu 2010 roku liczba podmiotów gospodarczych wyniosła 327.186 i była wyższa od liczby podanej przez GUS na koniec roku 2009 o 3,2 %. Wśród omawianych podmiotów 24.252 przedsiębiorstwa zaliczane były do spółek handlowych, w tym 6481 stanowiły spółki z udziałem kapitału zagranicznego. W analogicznym okresie roku poprzedniego liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego wynosiła dla Dolnego Śląska 6279, czyli była niższa o 3,2 %. Tabela 2.8 pokazuje ilość spółek z udziałem kapitału zagranicznego na Dolnym Śląsku w podziale na miesiące oraz dynamikę zmian roku 2010 do roku 2009. Z przedstawionych danych wynika, iż w roku 2010 omawianych podmiotów gospodarczych na terenie Dolnego Śląska przybywa, a od początku roku dynamika ich przyrostu jest z miesiąca na miesiąc coraz większa i oscyluje wokół 3 %.

**Tab. 2.8. Liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego na Dolnym Śląsku w 2009 i 2010 roku w podziale na miesiące**

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2009	6202	6207	6229	6228	6248	6260	6269	6279	6300	6304	6318	6346
2010	6378	6398	6411	6428	6435	6446	6463	6481				
Zmiana %*	+2,8	+3,1	+2,9	+3,2	+3,0	+3,0	+3,1	+3,2				

\* Zmiana liczona jest w stosunku do analogicznego miesiąca roku poprzedniego

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego we Wrocławiu – [www.stat.gov.pl/wroc](http://www.stat.gov.pl/wroc), 21.10.2010.*

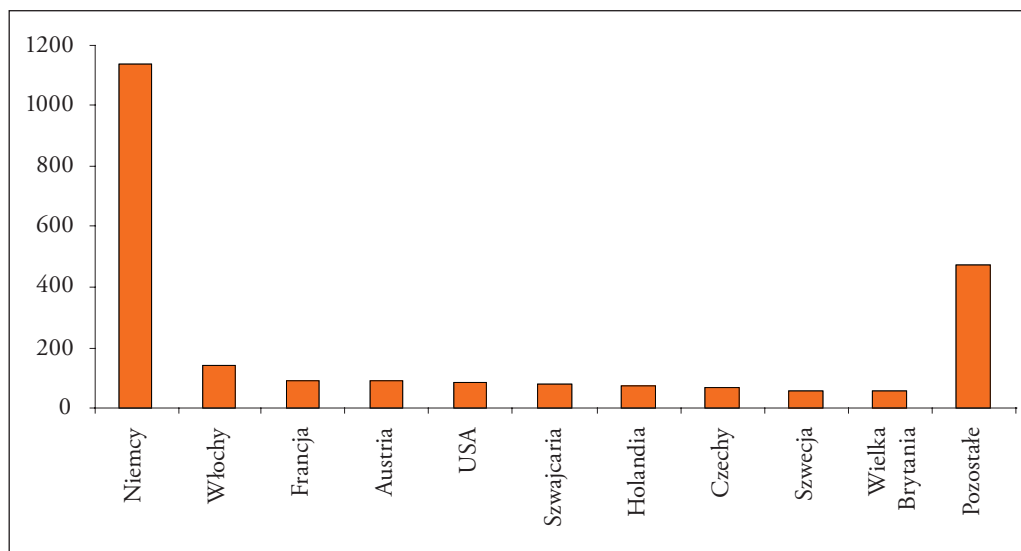
Najwięcej spółek handlowych w 2010 roku prowadziło swoją działalność na terenie Wrocławia (50,9 %), następnie w powiecie świdnickim (4,4 %) oraz na terenie miasta Jelenia Góra (4,3 %). Najmniejsza liczba podmiotów omawianym okresie ulokowana była w powiecie milickim (0,4 %) oraz górowskim (0,4 %). Najwięcej jednostek gospodarczych koncentrowało swoją działalność w sekcji handel i naprawa pojazdów samochodowych, budownictwie oraz sekcji dotyczącej obsługi rynku nieruchomości.

Spółki z kapitałem zagranicznym zarejestrowane na Dolnym Śląsku są reprezentowane przede wszystkim przez przedsiębiorstwa niemieckie. Ich udział stanowi 49 % w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw w 2010 roku i to zjawisko utrzymuje się od roku 2004. Przedsiębiorstwa niemieckie działają głównie w branżach: handel i naprawy, przetwórstwo przemysłowe, obsługa nieruchomości i budownictwo. Na uwagę zasługuje

fakt, iż niewielkie firmy założone w latach dziewięćdziesiątych zachęciły do zainwestowania duże koncerny.

Udział kolejnych państw we wkładach kapitałowych w spółki z udziałem podmiotów zagranicznych nie jest już tak imponujący, jak dla gospodarki niemieckiej, bo oscyluje wokół poziomu kilku procent. I tak na drugim miejscu sklasyfikować można gospodarkę włoską (udział ok. 6 %), następnie francuską, austriacką i amerykańską (po 4 %), potem szwajcarską, holenderską i czeską (po 3 %) oraz szwedzką i brytyjską po około 2 %. Rycina 2.7 przedstawia liczbę spółek z udziałem kapitału zagranicznego na Dolnym Śląsku pod względem kraju pochodzenia kapitału.

**Ryc. 2.7. Spółki z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu w ujęciu liczbowym według kraju pochodzenia kapitału**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS – [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) 21.10.2010.

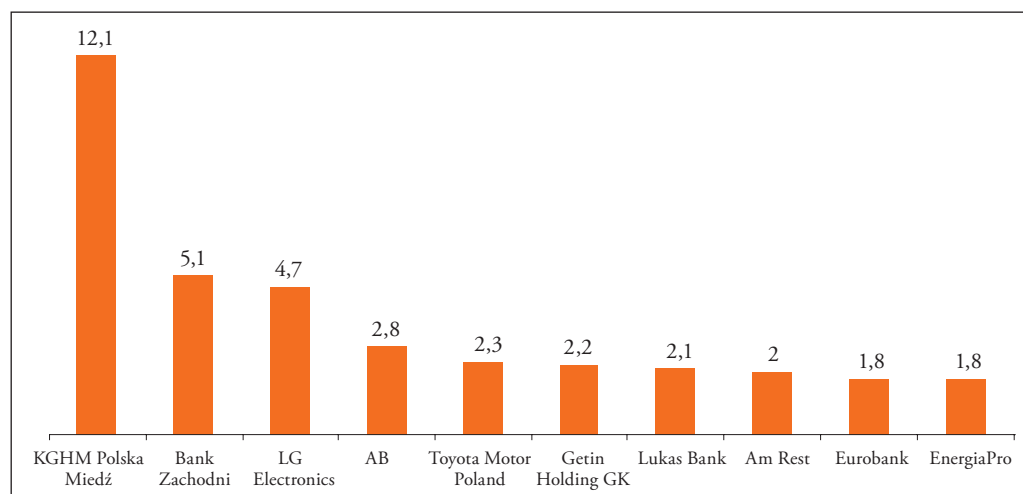
Przeprowadzając analizę funkcjonowania podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego na Dolnym Śląsku, warto również poddać badaniu wartość kapitału zaangażowanego w omawianych przedsiębiorstwach. I tak, wielkość kapitału podstawowego, nazywanego również założycielskim lub zakładowym, systematycznie z roku na rok zwiększa się w tych spółkach. W 2003 roku, według danych GUS, wynosił on 5.654,5 mln PLN, natomiast na koniec roku 2008 już 15.526,5 mln PLN, czyli prawie trzykrotnie więcej. W ramach kapitału podstawowego spółki w 2003 roku posiadały około 7 % kapi-

tału krajowego oraz około 92 % kapitału zagranicznego<sup>4</sup>. W roku 2008 udział kapitału krajowego w ogóle kapitału podstawowego wyniósł 10 %, a kapitału zagranicznego 86 %, co obrazuje, iż w ostatnich latach w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego coraz większe znaczenie zaczyna odgrywać kapitał krajowy.

## 2.3. Największe firmy Dolnego Śląska

Według danych GUS na koniec czerwca 2010 roku na Dolnym Śląsku zarejestrowanych było 324.556 podmiotów gospodarczych. Corocznie różne instytucje przeprowadzają rankingi, w których poddawane są ocenie pod względem różnych kryteriów przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce polskiej. Jednym z nich jest TOP 100 największych dolnośląskich przedsiębiorstw publikowany przez „Gazetę Wrocławską” („Polska Gazeta Wrocławska”, 2010). Jako kryterium główne, decydujące o pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo w danym roku, przyjęto przychody ze sprzedaży w 2009 roku (ryc. 2.8.).

**Ryc. 2.8. Największe przedsiębiorstwa na Dolnym Śląsku pod względem przychodów ze sprzedaży w roku 2009 (w mln PLN)**



Źródło: Nasze najlepsze dolnośląskie firmy, „Polska Gazeta Wrocławska”, *Nasz Region*, 23.06.2010.

<sup>4</sup> Suma kapitału krajowego i zagranicznego nie daje wartości 100 %, z uwagi na to, iż istnieje pojęcie kapitału rozproszony, czyli kwota zaangażowanego kapitału, którego nie można przyporządkować konkretnym udziałowcom.





Pierwsza dziesiątka firm o największych przychodach ze sprzedaży w 2009 roku składa się przede wszystkim z firm działających w branży finansowej (jest ich aż 4), następnie z branży górniczej, przemysłu elektronicznego, branży informatycznej, motoryzacyjnej, gastronomicznej, a także energetycznej. Analizując wszystkie firmy, które znalazły się omawianym rankingu, widać, iż na Dolnym Śląsku istotną rolę odgrywają firmy z branży finansowej, ale także motoryzacyjnej. To właśnie na terenie województwa dolnośląskiego swoje przedsiębiorstwa posiadają takie firmy, jak Toyota Motor Poland, Volvo, GKN Driveline, Sitech czy Wabco. Liderem rankingu TOP 100 jest KGHM Polska Miedź z Lubina, której przychód ze sprzedaży za rok 2009 wyniósł ponad 12 mln złotych. Na miejscu drugim znalazło się pierwsze przedsiębiorstwo z branży finansowej, a mianowicie Bank Zachodni z Wrocławia z przychodami ze sprzedaży na poziomie ponad 5 mln złotych, na trzecim miejscu LG Electronics w Biskupicach (4,7 mln PLN). W większości przedsiębiorstw zaprezentowanych w rankingu struktura akcjonariatu jest zróżnicowana i udziały należą zarówno do inwestorów prywatnych, jak i zagranicznych, a także do Skarbu Państwa. Dywersyfikacja inwestowanego kapitału w przedsiębiorstwa dolnośląskie pokazuje, iż na płaszczyźnie własnościowej istnieje silna więź pomiędzy podmiotami krajowymi i zagranicznymi. Z przedstawionej powyżej analizy wynika również, iż na Dolnym Śląsku z roku na rok rejestrowanych jest coraz więcej pomiotów gospodarczych, w tym i spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Wspólne przedsięwzięcia w ramach działalności badawczo-rozwojowej, stworzenie Wrocławskiego Parku Technologicznego to kolejny krok w rozwój innowacyjności na terenie Dolnego Śląska. Kolejnym krokiem do zacieśniania współpracy między przedsiębiorstwami jest stworzenie Dolnośląskiego Parku Technologicznego, którego głównym zadaniem jest przyciąganie inwestorów działających w obszarze wysokiej technologii (high tech). Ponadto tworzone są również klastry technologiczne, mające na celu zrzeszanie grup firm, placówek naukowo-badawczych i uczelni w celu prowadzenia wspólnych badań nad nowymi technologiami oraz produktami. Przykładem takiego klastra jest Nutribiomed czy też klaster LG i Toshiba w Kobierzycach, gdzie powstają podzespoły oraz telewizory LCD.

### 3.1. Pozycja konkurencyjna dolnośląskich przedsiębiorstw na rynku krajowym – wybrane zagadnienia

Dolny Śląsk, jak wcześniej wykazano w niniejszym opracowaniu, cechuje się aktywnością wielu podmiotów gospodarczych, których liczebność należy do jednej z najwyższych w całym kraju. Jednak w analizie efektywności tego sektora nie tylko istotna jest prezentacja ilościowa przedsiębiorstw, ale również syntetyczne wskazanie na podstawowe wyniki odnoszące się do kondycji finansowej regionalnych firm. Umożliwia to bowiem przegląd sytuacji w zakresie efektywności procesów gospodarowania posiadanymi zasobami realizowanych przez dolnośląskie przedsiębiorstwa, a tym samym rodzi poważne konsekwencje dla ogólnej oceny poziomu konkurencyjności firm zarówno na poziomie krajowym, jak również na poziomie międzynarodowym.

Do ogólnej prezentacji i oceny sytuacji finansowej dolnośląskich podmiotów gospodarczych niezwykle użyteczne jest opracowanie Urzędu Statystycznego we Wrocławiu, który wykonał zestawienie kluczowych parametrów finansowych regionalnych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 9 osób) z pozarolniczych sektorów działalności za lata 2006–2009. Badanie to objęło w 2009 roku 3953 firmy, co można uznać za wystarczające do podstawowej oceny efektów działalności operacyjnej regionalnych przedsiębiorstw i oceny ich pozycji konkurencyjnej.

Przychody osiągnięte w 2009 roku przez dolnośląskie firmy objęte badaniem wyniosły 156801,6 mln PLN, co oznacza wzrost zarówno wobec przychodów zrealizowanych w 2006 roku (+32,2 %), jak również wobec roku 2008 (+5,2 %). Warto zaznaczyć, iż zdecydowanie słabsza dynamika wzrostu przychodów osiągniętych w 2009 roku w porównaniu do lat poprzednich miała związek z ogólnym pogorszeniem koniunktury gospodarczej w kraju oraz na świecie, co z kolei wynikało w znacznej mierze z negatywnych skutków globalnego kryzysu finansowego. W rezultacie wynik ten można uznać za umiarkowanie pozytywny, biorąc pod uwagę silne oddziaływanie czynników egzogenicznych wobec przedsiębiorstw (zwłaszcza znacznie mniejszy popyt zewnętrzny oraz słabsza akcja kredytowa instytucji finansowych). Znamienne, iż przedsiębiorstwa mniejsze (zatrudnienie w przedziale 9–49 osób) wypracowały w 2009 roku 14,8 % ogólnej wartości przychodów z całokształtu działalności, natomiast przedsiębiorstwa duże (zatrudnienie powyżej 49 osób) wygenerowały aż 85,2 % analizowanych przychodów. Ponadto pod-

mioty prywatne, także z uwagi na ich przewagę liczebną, były główną grupą odpowiedzialną za odnotowane wyniki. W 2009 roku 93,7 % całości przychodów wypracowały przedsiębiorstwa komercyjne.

W ujęciu sektorowym należy wskazać, iż dominującymi sekcjami w generowaniu przychodów z całokształtu działalności w 2009 roku były przede wszystkim: przetwórstwo przemysłowe (38,1 %), handel, naprawa pojazdów samochodowych (29,0 %) oraz wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (7,1 %). Co ważne, znaczącą dynamikę wzrostu przychodów w porównaniu do lat poprzednich odnotowano m.in. w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (ponad dwukrotny wzrost), a także w działalności związanej z usługami i budownictwem. Jednocześnie należy wyeksponować fakt, iż w strukturze przychodów kluczowe miejsce zajmowała sprzedaż produktów, materiałów i towarów, a w ramach tej kategorii bardzo istotna okazała się sprzedaż eksportowa. W 2009 roku sprzedaż na rynki zagraniczne stanowiła ponad 43 % wszystkich przychodów w grupie produktów oraz 8,9 % w grupie materiałów i towarów, wykazując przy tym wyraźną tendencję do dalszego wzrostu.

Jednocześnie jednak w badanym okresie utrzymywał się trend rosnący w odniesieniu do kosztów z działalności. W 2009 roku przedmiotowe koszty osiągnęły wartość 147181,2 mln PLN, co oznaczało wzrost w stosunku do roku 2006 aż o 34,4 %. Dane zawarte we wskazanym opracowaniu statystycznym jednoznacznie wskazują, iż w porównaniu do 2006 roku nastąpiło pogorszenie warunków działalności dolnośląskich przedsiębiorstw. W rezultacie wynik finansowy netto za 2009 roku zwiększył się wobec analogicznego wyniku z 2006 roku o 6,7 %, natomiast zmalał o 13,8 % w porównaniu do wielkości z 2007 roku (Urząd Statystyczny we Wrocławiu, 2010). Ważne jednak, iż zysk netto wykazało w 2009 roku 75 % ogółu przedsiębiorstw podlegających badaniu, chociaż w porównaniu do roku 2006 nastąpił tutaj nieznaczny spadek liczby firm osiągających korzystne wyniki finansowe (w 2006 roku było to 76,3 %). Zysk netto wygenerowały w roku referencyjnym 2009 przede wszystkim jednostki gospodarcze działające w sektorze handlu i napraw pojazdów samochodowych (niemal 30 %), w przetwórstwie przemysłowym (27,7 %) oraz w budownictwie (13,1). Można zatem zauważyć, iż pomimo trudnych warunków rynkowych, obserwowanych w latach 2007–2009, późniejsza stopniowa poprawa koniunktury w Polsce oraz na rynkach zagranicznych pozwalała na bardziej aktywną działalność operacyjną dolnośląskich przedsiębiorstw, co umożliwiało realizację wskazanych zysków.

W syntetycznej analizie sytuacji finansowej przedsiębiorstw warto także zwrócić uwagę na wartości podstawowych wskaźników, które mogą odzwierciedlać i mierzyć

na bardziej szczegółowym poziomie efektywność działalności jednostek gospodarczych (tab. 3.1). Szczególnie natomiast interesujące jest skonfrontowanie wybranych wskaźników obliczonych dla firm dolnośląskich z analogicznymi wynikami przedsiębiorstw działających w innych województwach Polski.

**Tab. 3.1. Wybrane wskaźniki finansowe przedsiębiorstw w 2009 roku**  
 – rozkład regionalny

Województwo	Wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności	Wskaźnik rentowności sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Wskaźnik rentowności obrotu netto	Wskaźnik płynności finansowej I stopnia
<b>Dolnośląskie</b>	<b>93,7</b>	<b>7,7</b>	<b>5,2</b>	<b>33,1</b>
Kujawsko-Pomorskie	95,7	5,0	3,4	24,2
Lubelskie	95,6	4,8	3,5	35,2
Lubuskie	95,3	5,6	3,9	29,1
Łódzkie	93,4	7,0	5,3	36,4
Małopolskie	95,4	4,6	3,9	32,4
Mazowieckie	95,1	4,2	4,0	49,1
Opolskie	92,3	7,1	6,2	89,2
Podkarpackie	94,6	5,9	4,5	27,5
Podlaskie	96,3	3,9	3,1	18,1
Pomorskie	94,8	4,7	4,3	36,0
Śląskie	96,4	4,4	3,1	28,5
Świętokrzyskie	94,9	6,3	3,9	40,7
Warmińsko-Mazurskie	96,6	4,7	2,8	20,3
Wielkopolskie	93,9	6,0	5,0	39,8
Zachodniopomorskie	96,8	3,5	2,3	22,2
<b>Polska</b>	<b>95,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,1</b>	<b>38,5</b>

W przedmiotowej publikacji, zgodnie z metodologią GUS, wskazane wskaźniki posiadają następującą interpretację: **wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności** jest to relacja kosztów uzyskania przychodów z całokształtu działalności do przychodów z całokształtu działalności; **wskaźnik rentowności ze sprzedaży** jest to relacja wyniku ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów do przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów; **wskaźnik rentowności obrotu netto** jest to relacja wyniku finansowego netto do przychodów z całokształtu działalności; **wskaźnik płynności finansowej I stopnia** jest to relacja inwestycji krótkoterminowych do zobowiązań krótkoterminowych.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2010b. Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w województwie dolnośląskim w latach 2006–2009, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.*



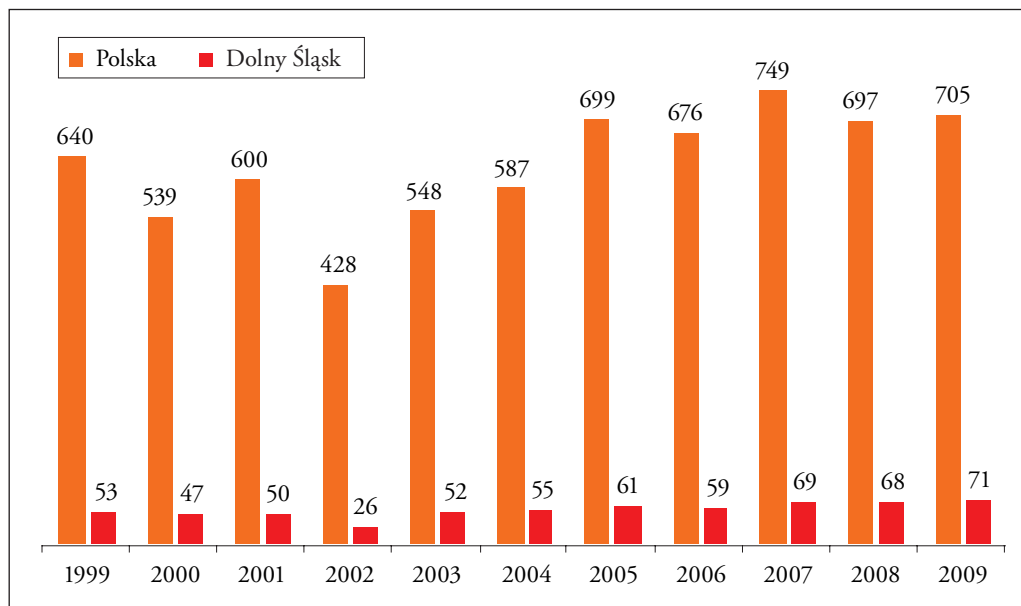
W przypadku wskaźnika poziomu kosztów z całokształtu działalności dolnośląskie przedsiębiorstwa w 2009 roku osiągnęły na tle kraju jeden z najlepszych rezultatów. Relatywnie korzystnie kształtowała się również rentowność sprzedaży, rentowność obrotu netto oraz wskaźnik płynności finansowej I stopnia dolnośląskich firm – w porównaniu do wyników przedsiębiorstw z pozostałych regionów. Oznacza to, iż generalnie podmioty gospodarcze z obszaru Dolnego Śląska, które zostały objęte badaniem, utrzymują konkurencyjność w swoich domenach działalności. Co ciekawe, najwyższą rentownością cechowały się firmy z sekcji górnictwo, natomiast najniższą rentowność wykazywały podmioty z sektora kultury, rozrywki oraz rekreacji.

W ogólnej analizie konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw warto jeszcze zwrócić uwagę na kwestie innowacyjności. Zdolność do kreacji lub implementacji nowoczesnych rozwiązań technologicznych, zarządczych czy rynkowych w dłuższym okresie może bowiem przesądzać o rynkowej pozycji firmy. Z tego względu działalność badawczo-rozwojowa jest uznawana za jeden z kluczowych czynników budowania trwałych przewag komparatywnych. W przypadku dolnośląskich podmiotów gospodarczych poziom innowacyjności jest jednak pochodną szerszych procesów zachodzących w skali całej Polski. Oznacza to, iż problemy ogólnokrajowe w sferze innowacyjnej znajdują później swoje częściowe odzwierciedlenie także w kondycji regionalnych przedsiębiorstw w tym zakresie. Z tego względu należy zwrócić uwagę na ocenę pozycji Polski w perspektywie globalnej pod względem innowacyjności, publikowaną systematycznie przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF). Według raportu WEF The Global Competitiveness Report 2008–2009 Polska została sklasyfikowana dopiero na 70. miejscu (na 134 kraje objęte przedmiotową ewaluacją) pod względem potencjału (zdolności) do innowacji. Bardzo słabo oceniono zwłaszcza współpracę pomiędzy sektorem badawczym a sektorem przemysłu (81. pozycja) oraz relatywnie niewielkie nakłady na B+R wydatkowane przez przedsiębiorstwa (65. pozycja) (WEF. 2009). Podobnie niekorzystnie oceniono względnie niską jakość krajowych instytucji badawczych, a także dostępność kadry badawczej i inżynierskiej. Te negatywne wyniki oraz oceny potwierdzają także dostępne dane na poziomie krajowym.

Ogólnie można stwierdzić, iż działalność badawczo-rozwojowa w całym sektorze prywatnym przedsiębiorstw działających w Polsce jest niewielka w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. Od 1999 roku, analizując dane GUS, można zauważyć, iż liczba jednostek, w których w ciągu roku wystąpiła działalność B+R utrzymuje się na stałym poziomie około 600 do 700 podmiotów, wykazując w zależności od lat tendencje

wzrostowe lub spadkowe. Najwięcej firm zajmowało się taką działalnością w roku 2007 – 749 podmiotów, natomiast najmniej w 2002, bo zaledwie 428 podmiotów (ryc. 3.1).

**Ryc. 3.1. Działalność badawczo-rozwojowa podmiotów gospodarczych w Polsce i na Dolnym Śląsku w sektorze prywatnym przedsiębiorstw w latach 1999–2009**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS – [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) 21.10.2010.

Liczba podmiotów prowadzących działalność badawczo-rozwojową w województwie dolnośląskim, w związku z trendami ogólnopolskimi nie jest również imponująca, jednakże w porównaniu z innymi regionami można stwierdzić, iż i tak ich ilość jest nieco bardziej zadowalająca. W Polsce najczęściej takich przedsiębiorstw zlokalizowanych jest w województwie mazowieckim – 24 %, następnie na Śląsku i w Wielkopolsce – po 11 % i na Dolnym Śląsku – 10 %. W 2009 roku wewnętrzne nakłady finansowe na działalność B+R wszystkich podmiotów, które taką działalność podejmowały, wyniosła niecałe 500 mln PLN, co stanowiło zaledwie 5,9 % ogólnych nakładów wewnętrznych na aktywność B+R w całym kraju, co ewidentnie uwypukla istotne problemy województwa w tym zakresie, polegające na słabym wykorzystaniu potencjału społeczno-ekonomicznego, a także dostępnej infrastruktury badawczej. Optymistyczne jest jednak to, iż nakłady te zwiększają się z systematycznością i w ciągu ostatniej dekady wzrosły prawie o 100 %. Aż 76 % nakładów ponoszonych przez dolnośląskie podmioty na działalność badawczo-



rozwojową stanowią nakłady bieżące ponoszone na badania podstawowe, badania stosowane (przemysłowe) oraz prace rozwojowe. 24 % to nakłady inwestycyjne poniesione na środki trwałe niezależnie służące ich odnowieniu. W ramach tych wydatków przedsiębiorstwa dokonują zakupów maszyn, urządzeń technicznych, środków transportu, narzędzi, przyrządów oraz ruchomości i ich wyposażenia. Głównym źródłem finansowania działalności badawczo-rozwojowej na Dolnym Śląsku są środki pozyskiwane z budżetu państwa, które stanowią ponad 50 % nakładów wewnętrznych. Drugim źródłem, w ramach którego podmioty prowadzą aktywność B+R, są środki własne – ok. 30 %. Warto podkreślić, iż widoczna staje się powoli coraz większa aktywność kapitału zagranicznego w finansowaniu nakładów na działalność badawczo-rozwojową w przedsiębiorstwach Dolnego Śląska. I tak, w 2009 roku środki pochodzące z zagranicy na omawianą działalność ukształtowały się na poziomie 1,5 mln PLN, co stanowiło niecały 1 % ogółu nakładów przeznaczonych na ten cel. Analizując dane z lat poprzednich, można stwierdzić, iż na tej płaszczyźnie widoczne są niewielkie efekty pozytywne i wskazane byłoby ukierunkowanie działań na przyspieszenie takiej współpracy w kolejnych latach. Warte nadmienienia jest również to, iż wszystkie źródła finansowania, z pominięciem własnych, były praktycznie w 100 % wykorzystane przez podmioty zarejestrowane we Wrocławiu. Przedsiębiorstwa zlokalizowane poza stolicą Dolnego Śląska finansowały taką działalność w większości ze źródeł własnych. W rezultacie innowacyjność przedsiębiorstw dolnośląskich jest generalnie mocno ograniczona, a jej przejawy można obserwować tylko punktowo, zwłaszcza w stolicy regionu. W pozostałych natomiast ośrodkach miejskich występuje ona w jeszcze mniejszym zakresie.

Analiza innowacji polskich przedsiębiorstw w sektorze przemysłu wskazuje jednak, iż na tle kraju dolnośląskie podmioty gospodarcze osiągają pozytywne, chociaż – jak już wcześniej tutaj wskazano – ograniczone rezultaty. Ponad 24 % przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie legitymowało się w latach 2006–2008 implementacją jednej z dwóch zasadniczych form innowacji. We wskazanym okresie 16,2 % dolnośląskich przedsiębiorstw wdrożyło nowe lub znacząco ulepszone produkty oraz 19,8 % podmiotów wykazało się wprowadzeniem w swojej działalności innowacji procesowych, które są również istotne (por. tab. 3.2). W przypadku tych dwóch kategorii dolnośląskie firmy osiągnęły zatem wyniki nieco lepsze, aniżeli średnia dla kraju, aczkolwiek pozostawiając nadal szerokie pole do dalszej poprawy w tym aspekcie swojego funkcjonowania.

**Tab. 3.2. Innowacje polskich przedsiębiorstw w sektorze przemysłowym w latach 2006–2008 – wybrane aspekty w rozkładzie regionalnym**

Region	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w % ogółu przedsiębiorstw		
	Ogółem	Nowe lub istotnie ulepszone produkty	Nowe lub istotnie ulepszone procesy
<b>Dolnośląskie</b>	<b>24,2</b>	<b>16,2</b>	<b>19,8</b>
Kujawsko-Pomorskie	20,7	16,1	16,0
Lubelskie	22,2	14,6	19,2
Lubuskie	14,4	9,5	11,2
Łódzkie	14,8	11,7	11,2
Małopolskie	22,2	16,4	18,1
Mazowieckie	25,3	17,8	20,9
Opolskie	22,9	18,4	18,4
Podkarpackie	23,5	18,5	17,4
Podlaskie	23,7	15,0	20,3
Pomorskie	25,1	18,0	19,8
Śląskie	22,4	17,3	17,4
Świętokrzyskie	20,2	16,1	16,0
Warmińsko-Mazurskie	18,1	13,3	14,5
Wielkopolskie	18,5	13,3	15,0
Zachodniopomorskie	17,1	10,7	14,2
<b>Polska</b>	<b>21,3</b>	<b>15,5</b>	<b>17,0</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2010c. Nauka i Technika w Polsce w 2008 roku, Warszawa 2010.*

W ogólnej prezentacji wybranych aspektów konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw pomocną i użyteczną rolę może spełnić jeszcze wykorzystanie dostępnych porównań (rankingów) obejmujących różne sfery oraz obszary działalności firm. Na podstawie kompetentnego opracowania tygodnika „Polityka” z 2009 roku warto przeanalizować pozycję dolnośląskich przedsiębiorstw na tle kraju. W zestawieniu tym jako kluczową miarę wielkości i do pewnego stopnia konkurencyjności firmy przyjęto realizowane przychody ze sprzedaży.

W branży telekomunikacja i IT do grupy wiodących przedsiębiorstw polskich należą trzy spółki z Dolnego Śląska; są to w szczególności firmy wrocławskie – GK AB SA,



GK Netia SA oraz GK Telefonía Dialog SA. Warto podkreślić, iż na wspomnianej liście jest generalnie 18 spółek, z czego aż 11 jest ulokowanych w Warszawie, a zatem funkcjonowanie trzech dolnośląskich firm z tego sektora można ocenić pozytywnie.

W branży budownictwa do największych firm polskich należą dwa podmioty z Dolnego Śląska. Są to Eurovia Polska SA z Bielán Wrocławskich oraz GK Gant Development SA z Legnicy. W sektorze energetycznym tylko GK Kogeneracja SA z Wrocławia (16. miejsce w ujęciu branżowym) znalazła się w tym zestawieniu. Podobnie jest w przypadku sektora farmaceutycznego, w którym tylko US Pharmacia sp. z o.o. z Wrocławia została odnotowana, oraz w przypadku handlu, gdzie odnotowano działalność Eko Holding SA z Wrocławia. W sektorze chemicznym na uwagę zasługują firmy: Selena FM SA z Wrocławia oraz CeDo sp. z o.o. z Kątów Wrocławskich. Sektor metalowy reprezentują tylko dwa podmioty z Dolnego Śląska: GK Koelner SA (14. pozycja w rankingu branżowym) oraz Centrozłóm Wrocław SA (21. pozycja). W branży odzieżowej i obuwniczej tylko Deichmann-Obuwie sp. z o.o. Wrocław zajmuje 4. pozycję w kraju w analizowanym zestawieniu branżowym. Znamienne natomiast, iż żadna firma z Dolnego Śląska nie znalazła się na liście największych branżowych podmiotów z sektora spożywczego.

Znacznie lepiej sytuacja dolnośląskich firm kształtuje się w sektorze finansowym. W grupie największych polskich instytucji finansowych znajdują się: Bank Zachodni (5. pozycja), Lukas Bank (26. pozycja), Euro Bank (28. pozycja), Santander Bank Polska (29. pozycja) oraz AIG Bank Polska (38. pozycja), Europejski Fundusz Leasingowy (46. pozycja) i VFB Leasing Polska (62. pozycja).

Korzystna sytuacja utrzymuje się w odniesieniu do firm z Dolnego Śląska działających w sektorze motoryzacyjnym. W tym przypadku 5 przedsiębiorstw znalazło się na liście największych podmiotów w ujęciu branżowym. W szczególności są to: Toyota Wałbrzych (7. pozycja), Volvo Polska z Wrocławia (16. pozycja), GKN Driveline Polska sp. z o.o. z Oleśnicy (17. pozycja), Sitech sp. z o.o. z Polkowic (21. pozycja) oraz Toyota Motor Industries Poland sp. z o.o. z Jelcza-Laskowic (22. pozycja).

Dobrą pozycję osiągnęły również na rynku dolnośląskie firmy z branży elektrotechnicznej. Do wiodących polskich producentów w tym sektorze należy niewątpliwie LG Electronics Wrocław sp. z o.o. z Biskupic Podgórných (druga firma w Polsce pod względem wartości sprzedaży w swoim sektorze), a także Neonet SA, Komsa Polska sp. z o.o. oraz TIM SA z Wrocławia.

W rezultacie można stwierdzić, iż pozycja dolnośląskich przedsiębiorstw w kraju jest korzystna tylko w określonych sektorach, co ma związek ze specyfiką i potencjałem województwa. Z tego względu nie może być zaskoczeniem silna reprezentacja regionalnych firm w branżach związanych z przemysłem motoryzacyjnym, elektrotechnicznym, telekomunikacyjnym oraz w sektorze usług finansowych. Warto również dodać, iż wiele spółek dolnośląskich z różnych branż jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, co również jest swoistą egzemplifikacją ich pozycji rynkowej. Podsumowując zatem podstawowe aspekty konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw z perspektywy krajowej, można stwierdzić, iż generalnie na tle Polski sektor ten wykazuje się posiadaniem przewag komparatywnych w wybranych segmentach rynku. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw w województwie wskazuje na utrzymywanie zdolności do efektywnej działalności operacyjnej oraz stymulowania dalszego wzrostu. W porównaniu zatem do przedsiębiorstw z pozostałych regionów Polski dolnośląskie firmy potrafią nieco lepiej w wybranych sferach realizować swoje cele strategiczne. Warto jednak także dodać, iż kluczowe podmioty gospodarcze zlokalizowane na Dolnym Śląsku są w wielu przypadkach częścią międzynarodowych korporacji i ich silna w Polsce pozycja wynika z zaangażowania kapitałowego spółek macierzystych.

### **3.2. Pozycja konkurencyjna dolnośląskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – wybrane zagadnienia**

Podjmując próbę syntetycznej oceny konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, należy przede wszystkim dokonać analizy ogólnej sytuacji w zakresie handlu zagranicznego regionu. W ten sposób możliwe będzie wychwycenie szerszych trendów związanych z efektywnością działań dolnośląskich firm na rynkach zewnętrznych.

**Tab. 3.3. Handel zagraniczny w 2008 roku w podziale na województwa  
– wybrane zagadnienia**

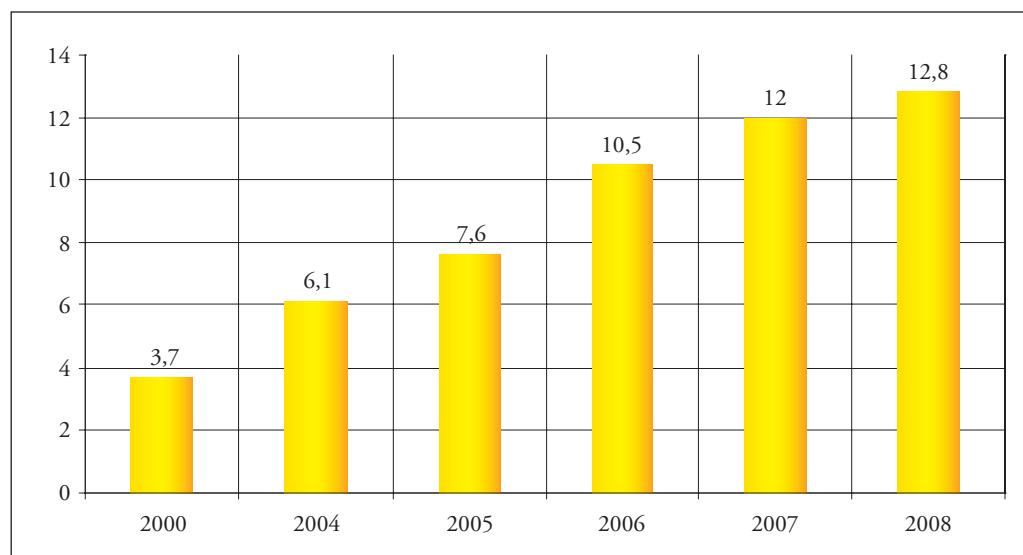
Region	Wartość eksportu w mld EUR	Udział % w eksporcie Polski	Relacja wartości eksportu do produkcji sprzedanej przemysłu
<b>Dolnośląskie</b>	<b>12,8</b>	<b>12,3</b>	<b>59,9</b>
Kujawsko-Pomorskie	4,2	4,0	38,4
Lubelskie	1,8	1,7	29,6
Lubuskie	3,3	3,2	63,2
Łódzkie	3,6	3,5	28,8
Małopolskie	6,38	6,2	40,0
Mazowieckie	17,8	17,2	34,0
Opolskie	1,9	1,8	31,7
Podkarpackie	3,2	3,1	40,2
Podlaskie	1,1	1,0	25,8
Pomorskie	7,5	7,2	49,3
Śląskie	20,4	19,7	43,9
Świętokrzyskie	1,5	1,4	24,1
Warmińsko-Mazurskie	1,9	1,8	33,8
Wielkopolskie	12,5	12,0	47,2
Zachodniopomorskie	12,5	3,7	57,8
<b>Polska</b>	–	<b>100</b>	–

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych w: Gawlikowska-Hueckel, Umiński, 2009, Handel zagraniczny Małopolski, UMWM, Kraków.*

Analiza danych zawartych w tabeli 3.3 wskazuje na istotną rolę handlu zagranicznego w systemie gospodarczym Dolnego Śląska. Świadczy o tym przede wszystkim wartość realizowanych transakcji handlowych z partnerami zewnętrznymi, która w porównaniu do pozostałych regionów Polski jest relatywnie wysoka. Eksport województwa dolnośląskiego plasuje region na trzeciej pozycji w gronie wszystkich polskich regionów, co należy uznać za znaczący wynik. Ponadto równie istotny jest udział województwa dolnośląskiego w całości eksportu Polski, który w 2008 roku stanowi 12,3 %. Jest to zatem rezultat wskazujący na duże znaczenie w sprzedaży zagranicznej kraju transakcji zewnętrznych przeprowadzanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na Dolnym Śląsku. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na relację wartości eksportu do produkcji sprzedanej przemysłu. W przypadku

Dolnego Śląska proporcja ta wynosi niemal 60 %, wskazując pośrednio na silne powiązania handlowe z rynkami zagranicznymi oraz ponownie na poważną rolę eksportu w regionalnym systemie ekonomicznym. W rezultacie można stwierdzić, iż stopień internacjonalizacji gospodarki województwa, mierzony zwyczajowo relacją eksportu do wytwarzanego w regionie PKB, jest już na zaawansowanym poziomie i wynosi ponad 50 %.

**Ryc. 3.2. Wartość eksportu Dolnego Śląska w latach 2000–2008 (w mld EUR)**



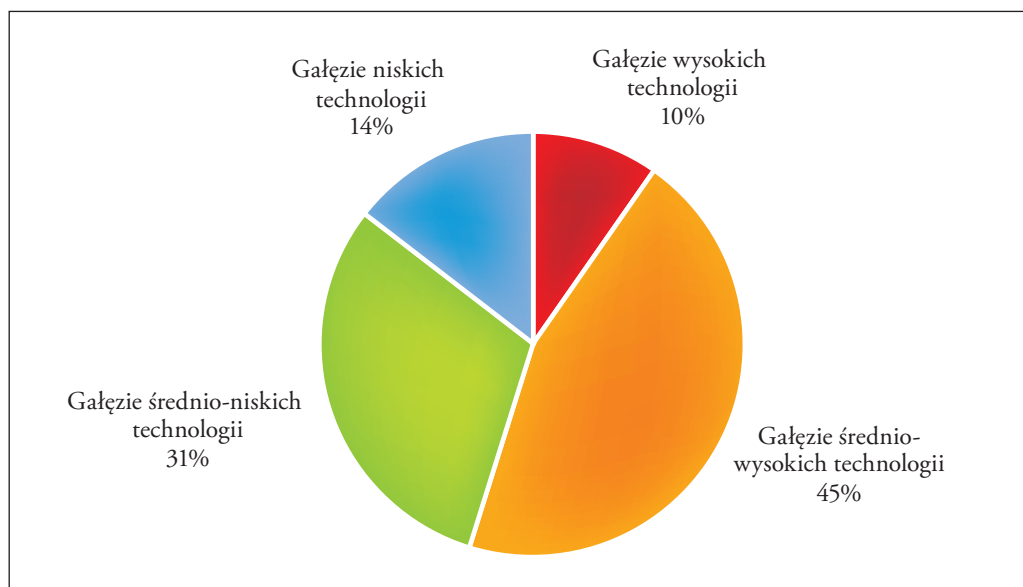
*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych w: Gawlikowska-Hueckel, Umiński, 2009, Handel zagraniczny Małopolski, UMWM, Kraków.*

Znaczenie eksportu dla regionu odzwierciedla także wyraźnie rosnący trend w odniesieniu do wartości realizowanych transakcji na przestrzeni lat 2000–2008 (ryc. 3.2). Warto podkreślić, iż eksport Dolnego Śląska wzrósł w 2008 roku ponad trzykrotnie w stosunku do roku 2000. W efekcie można uznać prezentowane zjawiska za pozytywne, z uwagi na fakt, iż eksport stymuluje produkcję regionalną poprzez efekty mnożnikowe. Ponadto wymusza dostosowania rynkowe, umożliwiające sprostanie konkurencji na rynkach zagranicznych.

W ogólnej ocenie handlu zagranicznego regionu niezwykle ważnym zagadnieniem jest także struktura towarowa i geograficzna realizowanych transakcji. Do głównych towarów Dolnego Śląska eksportowanych na rynki międzynarodowe należą zasadniczo produkty z sektorów: maszynowego, elektromaszynowego, elektronicznego, motory-

zacyjnego, meblarskiego, górnictwa, a także z sektora odzieżowego. Ważnym uzupełnieniem tej obserwacji jest natomiast struktura gałęziowa eksportu, uwzględniająca proporcję czynników produkcji. Rozkład wartości oraz kategorii branżowych, prezentowanych na ryc. 3.3., wskazuje na dominującą pozycję produktów pochodzących z gałęzi średnio-wysokich technologii oraz średnio-niskich technologii. Jednocześnie eksport produktów z gałęzi HI-TECH stanowi niespełna 10 %, a z gałęzi niskich technologii 14 %. Struktura ta zatem może zostać uznana za umiarkowanie korzystną, chociaż z pewnością niepokojący jest ciągle jeszcze niski udział produktów najbardziej zaawansowanych technologicznie w regionalnej ofercie eksportowej oraz relatywnie wysoki udział produktów o niskim stopniu przetworzenia i zaawansowania technicznego.

**Ryc. 3.3. Struktura gałęziowa eksportu Dolnego Śląska według czynników produkcji w 2008 roku (w %)**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych w: Gawlikowska-Hueckel, Umiński, 2009, Handel zagraniczny Małopolski, UMWM, Kraków.*

W strukturze natomiast geograficznej najważniejszym kierunkiem dla dolnośląskiego eksportu są tradycyjnie rynki krajów konstytuujących Jednolity Rynek Europejski (JRE), w tym zwłaszcza rynek niemiecki, francuski, brytyjski, czeski i belgijski. Taki obraz jest zbliżony w tym względzie ze specyfiką ogólnopolską, która wyraża się skoncentrowaniem strumieni rodzimego eksportu przede wszystkim do krajów UE. Rynki poza UE

podlegają zdecydowanie słabszej penetracji eksportowej przez polskie przedsiębiorstwa, w tym także firmy dolnośląskie. Wynika to nie tylko z rosnącej poza JRE odległości geograficznej, ale także z rosnących innych, poza transportem, kategorii kosztów przeprowadzania transakcji z partnerami pozaeuropejskimi.

W województwie dolnośląskim, według danych zaprezentowanych przez PARP w 2009 roku, zarejestrowano 1425 firmy eksportowe (z czego małych przedsiębiorstw było 676, średnich 592, dużych 157). W tym samym okresie liczba firm importujących wyniosła 1522 (z czego 756 stanowiły małe przedsiębiorstwa, 576 średnie przedsiębiorstwa oraz 181 przedsiębiorstwa duże). Jednak to podmioty duże odpowiedzialne były przede wszystkim za generowanie znaczących transakcji eksportowych, pomimo faktu, iż w sensie liczebności przeważały przedsiębiorstwa z sektora MSP (PARP, 2010).

**Tab. 3.4. Najwięksi dolnośląscy eksporterzy w 2009 roku**

L.P.	Firma	Przychody z eksportu (w tys. PLN)	Branża
1.	KGHM	8 487 578	Surowce i paliwa
2.	LG Electronics Wrocław	4 493 951	Przemysł elektrotechniczny
3.	Toyota Motor Wałbrzych	2 496 889	Przemysł motoryzacyjny
4.	Toyota Motor Industries Poland sp. z o.o. Jelcz-Laskowice	805 613	Przemysł motoryzacyjny
5.	Sitech sp. z o.o. Polkowice	774 880	Przemysł motoryzacyjny
6.	GKN Driveline Polska sp. z o.o. Oleśnica	772 514	Przemysł motoryzacyjny
7.	Volvo Polska Wrocław	697 285	Przemysł motoryzacyjny
8.	Ronal Polska sp. z o.o., Wałbrzych	590 085	Przemysł motoryzacyjny
9.	Grupa Seleno FM SA	425 100	Przemysł chemiczny
10.	CeDo sp. z o.o., Kąty Wrocławskie	326 214	Przemysł chemiczny
11.	GK Koelner SA, Wrocław	285 856	Przemysł metalowy

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: 100 największych eksporterów w 2009 r. Ranking „Polityki” <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/export>, 15.10.2010.*

W zestawieniu 100 największych eksporterów Polski znalazło się 11 dolnośląskich przedsiębiorstw (tab. 3.4). Firmy te reprezentują zróżnicowane branże, jednak widoczna jest tu korelacja pomiędzy potencjałem województwa, rozwojem danego sektora a aktywnością eksportową. Najwięcej podmiotów związanych było z szeroko rozumianą branżą

motoryzacyjną (6 przedsiębiorstw), 2 podmioty działające w branży chemicznej oraz po jednym podmiocie działającym w branżach surowcowej, elektrotechnicznej i metalowej. Tradycyjnie już od lat największym regionalnym eksporterem jest KGHM, którego aktywność widoczna jest także poza Europą. Korzystając z dobrej globalnej koniunktury na surowce, w tym zwłaszcza znaczącego popytu na miedź, przedsiębiorstwo z Lubina stale realizuje poważne obroty eksportowe. Ponadto kluczowym sektorem dla ekspansji zagranicznej firm zlokalizowanych na Dolnym Śląsku jest branża motoryzacyjna, która dostarcza na rynki międzynarodowe nie tylko gotowe produkty, ale także szereg komponentów i podzespołów do produkcji w innych krajach, wpisując się tym samym w realizację tzw. wewnątrzgałęziowych transakcji handlowych. Z tego punktu widzenia wzrastający wolumen transakcji importowych i eksportowych w ramach danego sektora można uznać za ważny przejaw osiągnięcia odpowiedniej dojrzałości konkurencyjnej oraz wyraz większej integracji ze światowymi przepływami strumieni towarów.

Należy także podkreślić, iż generalnie dolnośląskie przedsiębiorstwa eksportowe wpisują się w dużym stopniu w zasadniczy profil specjalizacji handlowej Polski, ze wszystkimi tego pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami. Analizy wymiany towarowej Polski, przeprowadzone na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, wskazują, iż w latach 1998–2008 w rodzimej sprzedaży na rynki zagraniczne zanotowano spadek eksportu o niskim poziomie techniki i jednocześnie istotny wzrost sprzedaży produktów o średnio-wysokim poziomie techniki, a także niewielki wzrost eksportu produktów wysokiego poziomu techniki (MG, 2010). Z tego względu można uznać, iż eksport Dolnego Śląska wykazuje podobieństwo do trendów ogólnopolskich w tym zakresie.

Analiza wskaźnika specjalizacji eksportowej Polski (branże, w których kraj posiada przewagę komparatywną) wykazuje, iż Polska miała względną przewagę komparatywną w 52 z 96 działów (74 % polskiego eksportu). Ważnymi sektorami w eksporcie były w latach 2004–2008 maszyny, urządzenia elektryczne, samochody i ich części, a także produkty rolno-spożywcze, surowce oraz wyroby z nich, pojazdy, lokomotywy oraz konstrukcje pływające i meble (50 %). Należy podkreślić, że mimo stosunkowo niskiego zaawansowania technicznego w większości z wymienionych branż, to jednak cechują się one na rynkach zagranicznych mocną pozycją. Do nowych specjalizacji eksportowych Polski można natomiast zaliczyć urządzenia elektryczne i maszyny (MG, 2010). W rezultacie analizy Ministerstwa Gospodarki podkreślają, iż polskie przedsiębiorstwa, w tym także dolnośląskie, uczestniczą tylko w niewielkim stopniu w tych sferach światowego handlu, które rozwijają się najbardziej dynamicznie. Istniejąca luka technologiczna, niewystarczający potencjał wiedzy i kapitału pogłębia zwykle dystans dzielący polskich eksporterów od

rynku światowego. Sytuacja ta prowadzi w konsekwencji do spadku ogólnej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

Należy również podkreślić fakt, iż potencjał eksportowy Dolnego Śląska w dużej mierze wynika także z działalności firm międzynarodowych, które zlokalizowały część swoich zasobów produkcyjnych na terenie województwa. Z uwagi na ich silną proeksportową orientację w zasadniczy sposób zwiększyły udział regionu w handlu zagranicznym Polski, a tym samym obecność województwa na rynkach światowych. Według danych GUS na Dolnym Śląsku w 2008 roku działało aktywnie 844 eksporterów oraz 1020 importerów powiązanych kapitałowo z podmiotami zagranicznymi. Przedsiębiorstwa te zrealizowały ogółem transakcje eksportowe (produkty i materiały) o wartości 30348,8 mln PLN oraz transakcje importowe (surowce, materiały oraz towary do dalszej odsprzedaży) o łącznej wartości 26201,4 PLN (GUS, 2010d).

W związku z tym należy wyeksponować fakt, iż operacyjny potencjał eksportowy Dolnego Śląska w perspektywie globalnej opiera się właśnie przede wszystkim na działających w regionie korporacjach międzynarodowych. Polscy eksporterzy (bez powiązań kapitałowych z zagranicznymi koncernami) koncentrują się głównie na rynku Unii Europejskiej. Natomiast korporacje globalne, mające swoje filie w regionie, korzystając z potencjału przedsiębiorstwa macierzystego oraz jego oddziałów w innych krajach, skutecznie penetrują także szereg innych rynków zagranicznych. W związku z powyższym można stwierdzić, iż konkurencyjność w wymiarze globalnym posiadają generalnie podmioty korporacyjne, dla których województwo dolnośląskie jest tylko lokalizacją umożliwiającą wykorzystanie regionalnych przewag komparatywnych wobec konkurentów rynkowych.

Potwierdza tę konstatację analiza zestawień największych światowych firm, corocznie przygotowywana i publikowana przez UNCTAD. Na liście 100 największych przedsiębiorstw niefinansowych za 2008 rok z krajów rozwijających się oraz krajów transformacji systemowej (do której to grupy zaliczana jest Polska) nie ma żadnego polskiego podmiotu. Lista natomiast zdominowana jest nie tylko przez firmy z potężnych gospodarek krajów BRICs (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny), ale także przez przedsiębiorstwa z niewielkich w sensie obiektywnym krajów Azji Południowo-Wschodniej. Świadczy to generalnie o braku jeszcze wystarczająco silnych kapitałowo i operacyjnie polskich podmiotów (z nielicznymi wyjątkami), które na stałe byłyby zdolne do nawiązania równorzędnej walki konkurencyjnej na rynku globalnym. Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do sektora finansowego. Na liście UNCTAD 50 największych instytucji finansowych nie ma żadnego podmiotu z Polski (UNCTAD, 2010).



W prestiżowym i uznanym rankingu biznesowym magazynu „Forbes” – The Global 2000 („Forbes”, [www.forbes.com](http://www.forbes.com), 22.10.2010), który wymienia corocznie dwa tysiące największych firm świata, polski sektor przedsiębiorstw również wypada bardzo skromnie. W edycji 2010 jedynie 6 polskich podmiotów gospodarczych (por. tab. 3.5) zostało ujętych na odległych pozycjach, w tym tylko jedna firma (KGHM, pozycja 1143 w rankingu) jest przedsiębiorstwem dolnośląskim.

**Tab. 3.5. Polskie spółki w rankingu „Forbes” – Global 2000 w 2010 roku**

Pozycja w rankingu Global 2000	Firma	Aktywa (mln USD)	Wartość rynkowa (w mln USD)
468	PKO BP	45 360	16 080
511	PGE	15 780	12 900
642	PKN Orlen	17 080	4 870
967	PGNiGE	9 870	7 130
1143	KGHM	5 210	6 730
1656	Grupa Lotos	5 230	1 200

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: The Global 2000, Forbes, <http://www.forbes.com/2003/07/02/internationaland.html>, 22.10.2010.*

Warto dodatkowo zauważyć, iż polski sektor przedsiębiorstw nie wykreował jeszcze także rozpoznawalnych globalnie marek. Na listach najbardziej wartościowych marek świata nie pojawia się ani jedno przedsiębiorstwo polskie, co także wskazuje na istotne problemy z funkcjonowaniem polskich firm w wymiarze prawdziwie globalnym.

### **3.3. Podstawowe determinanty pozycji konkurencyjnej dolnośląskich przedsiębiorstw**

Przedstawiona w niniejszej części tego opracowaniu syntetyczna prezentacja konkurencyjności sektora dolnośląskich przedsiębiorstw pozwala na podjęcie próby identyfikacji zasadniczych pozytywnych i negatywnych determinant dla rozwoju regionalnych firm. Determinanty te mają zarówno charakter wewnętrzny wynikający z samego procesu gospodarowania dolnośląskich podmiotów gospodarczych, jak również odnoszą się do procesów i uwarunkowań zewnętrznych.

## Czynniki sprzyjające konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw

Do czynników pozytywnie wpływających na konkurencyjność (krajową i międzynarodową) dolnośląskich podmiotów gospodarczych można zaliczyć:

- stopniową modernizację aparatu wytwórczego;
- podniesienie jakości oferowanych produktów;
- wykwalifikowaną kadrę produkcyjną i zarządczą;
- utrzymującą się jeszcze ogólną przewagę kosztową w stosunku do przedsiębiorstw z krajów wysoko rozwiniętych;
- elastyczność stosowanych rozwiązań rynkowych;
- poprawę aktywności marketingowej;
- korzystną lokalizację działalności oraz relatywnie łatwy dostęp do rynków UE;
- wsparcie finansowe ze środków UE.

## Czynniki ograniczające konkurencyjność dolnośląskich przedsiębiorstw

Do czynników negatywnie wpływających na konkurencyjność (krajową i międzynarodową) dolnośląskich podmiotów gospodarczych można zaliczyć:

- utrzymującą się sektorowo lukę technologiczną;
- znaczące koszty innowacji oraz niewystarczającą wiedzę odnośnie możliwości zastosowania nowych technologii;
- braki kapitałowe (zarówno środków własnych, jak również środków zewnętrznych);
- rosnące koszty pracy oraz wysokość innych obciążeń administracyjnych,
- niewielkie jeszcze doświadczenie na rynkach globalnych;
- brak dostatecznej wiedzy dotyczącej zagranicznych partnerów biznesowych i zagranicznych rynków;
- utrudnienia administracyjne zarówno na poziomie krajowym, jak również międzynarodowym utrudniające rozwój i funkcjonowanie firm;
- słaba znajomość polskich marek i produktów na rynkach zagranicznych, w tym także utrzymujące się jeszcze negatywne stereotypy dotyczące polskiej oferty eksportowej;

W rezultacie można stwierdzić, iż dolnośląskie przedsiębiorstwa posiadają istotny potencjał rozwojowy, o czym świadczą osiągnięte wyniki w kraju. Jednak ich pozycja konkurencyjna na rynkach międzynarodowych, pomimo pojawiających się pozytywnych przypadków, jest w dalszym ciągu jeszcze relatywnie trudna. Istniejące natomiast bariery dla

dalszego rozwoju mają najczęściej charakter systemowy i na poziomie regionalnym tylko w ograniczonym zakresie mogą zostać poważnie zniwelowane. Poprawa konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw powinna być nadal wspierana przez działania ukierunkowane na wzrost wewnętrznej innowacyjności produktowej i procesowej, a także przez działania wzmacniające pozytywny wizerunek regionalnych firm i produktów.

## 4. Analiza aktywności patentowej dolnośląskich podmiotów gospodarczych

W ostatnich latach zauważyć można wzrost poziomu innowacyjności w Polsce, o czym świadczy m.in. systematyczny wzrost liczby zgłoszeń patentowych. Aktywność patentowa jest jednym z ważniejszych wskaźników innowacyjności kraju. Jedną z najważniejszych wartości, przyczyniającą się do powstawania innowacyjnych rozwiązań, jest ochrona praw twórców do rozwiązań oraz przedsiębiorców wdrażających innowacje techniczne, „które mają szansę stać się dochodową inwestycją jedynie w warunkach ochrony praw wyłącznych. Rozwój ochrony własności przemysłowej jest więc jednym z niezbędnych warunków nie tylko tworzenia nowych rozwiązań, ale także ich skutecznego wdrażania w sferze przemysłu i gospodarki”. (Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, [http://www.uprp.pl/NR/rdonlyres/6925F94E-FEC6-4192-8C92-61D198D0304C/1249/raport\\_2009.pdf](http://www.uprp.pl/NR/rdonlyres/6925F94E-FEC6-4192-8C92-61D198D0304C/1249/raport_2009.pdf), 2009)

Przedstawiona poniżej analiza aktywności patentowej podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska ma na celu wskazanie dorobku innowacyjnego (mierzonego liczbą zgłoszonych wynalazków do ochrony oraz udzielonych patentów) wybranych przedsiębiorstw oraz trendów, jakie rysują się w działalności innowacyjnej na przestrzeni ostatnich lat. Badania przeprowadzono w oparciu o informację źródłową, dotyczącą zgłoszeń patentowych oraz udzielonych patentów, opublikowaną przez Urząd Patentowy RP w latach 2003–2010. W analizie brano pod uwagę podmioty gospodarcze mające swoją siedzibę na Dolnym Śląsku. Wykorzystane w opracowaniu informacje na temat chronionych oraz zgłoszonych wynalazków do ochrony pochodzą przede wszystkim z udostępnianych przez Urząd Patentowy (UPRP) źródeł informacji patentowej, takich jak: Raporty Roczne UPRP, Biuletyn Urzędu Patentowego RP (dalej: BUP), Wiadomości UPRP (dalej: WUP) oraz bazy danych UPRP, w których znajdują się pełne opisy dokumentów patentowych.

Ze względu na ograniczenia wyszukiwania w elektronicznych bazach patentów wg kryterium regionu<sup>5</sup>, opracowanie niniejsze oparto przede wszystkim na informacji źródłowej, jaką jest **Biuletyn Urzędu Patentowego (BUP)**, w którym urząd publikuje ogłoszenia o zgłoszonych do ochrony rozwiązaniach oraz **Wiadomości Urzędu Patentowego (WUP)**, w których znajdują się ogłoszenia o udzielonych prawach wyłącznych. Taki wybór źródła danych niesie pewne konsekwencje, jeśli chodzi o zakres wyszukiwanych danych, bowiem zawarty w opracowaniu wykaz zgłoszeń patentowych, sporządzony na podstawie Biuletynu UP, zawiera wszystkie zgłoszenia **opublikowane**, czy też inaczej – ogłoszone w Biuletynie za dany rok, ale zgłoszone wcześniej. Procedura zgłoszeniowa zakłada bowiem, iż **ogłoszenie** o zgłoszeniu wynalazku lub wzoru użytkowego w Biuletynie Urzędu Patentowego następuje „niezwłocznie po upływie osiemnastu miesięcy od daty pierwszeństwa do uzyskania patentu lub prawa ochronnego” (UPRP, Podstawowe informacje o ochronie prawnej wynalazków i wzorów użytkowych). W rezultacie trudno mówić o zgłoszeniach dokonanych w danym roku na podstawie Biuletynu UP z tego samego roku, bowiem w Biuletynie z danego roku znajdują się zgłoszenia patentowe dokonane zwykle półtora roku wcześniej, czasami dużo wcześniej (np. w przypadku gdy zgłoszenie nie było dokonane poprawnie i następowały w kolejnych miesiącach lub latach poprawki i zmiany, zarówno formalne, jak i merytoryczne). Stąd, przykładowo, Biuletyn UP Rocznik 2003 zawiera ogłoszenia o zgłoszeniach dokonanych w latach wcześniejszych – od roku 2000 do 2003. Pomimo tego „przesunięcia” w czasie, informacja dostępna w BUP jest **najwcześniejszą**, czasami jedyną dostępną do wiadomości publicznej, informacją o nowych rozwiązaniach, nad którymi pracują dane podmioty (do chwili uzyskania ochrony prawnej, informacje o rozwiązaniach trzymane są w tajemnicy przed konkurencją).

Analiza **udzielonych** na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych patentów oparta została przede wszystkim na bezpośrednim źródle informacji patentowej o udzielonych patentach, jakim są Wiadomości Urzędu Patentowego (WUP). W przypadku wiadomości o udzielonych patentach można było dokonać analizy udzielonych patentów z wyraźnym, jednoznacznym podziałem na lata, gdyż dany rocznik WUP zawiera informacje o udzielonych w danym roku patentach. W rezultacie analizie poddane zostały udzielone patenty z lat 2003–2010 oraz zgłoszenia patentowe z nieco szerszego zakresu, a mianowicie z lat 2000–2010. Analiza zgłoszeń patentowych ma na celu raczej wyupu-

<sup>5</sup> Formularz zgłoszeniowy zawiera dane na temat twórcy wynalazku, uprawnionego podmiotu (przyszłego właściciela patentu) wraz z miastem pochodzenia itp., ale bez wskazania regionu (województwa). Dane dotyczące województwa nie figurują na formularzach zgłoszeń i nie są również wprowadzane do elektronicznych baz danych zgłoszeń patentowych ani udzielonych patentów.



klenie pewnych trendów występujących w zgłoszeniach patentowych dokonywanych na przestrzeni lat 2000–2010 niż w danym konkretnym roku, na wskazaniu dziedzin, w których dokonywano najczęściej zgłoszeń patentowych na Dolnym Śląsku oraz wskazaniu tych podmiotów, które dokonywały najczęściej zgłoszeń w danej dziedzinie techniki oraz tych, które w ostatnich latach okazały się najbardziej aktywne w patentowaniu, a więc pod tym względem również – najbardziej innowacyjne.

Poniższa część analizy składa się z następujących części:

- 4.1. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2003.
- 4.2. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2004.
- 4.3. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2005.
- 4.4. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2006.
- 4.5. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2007.
- 4.6. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2008.
- 4.7. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2009.
- 4.8. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2010.
- 4.9. Podsumowanie: Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych w latach 2003–2010, główne trendy, studium przypadków.



## 4.1. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych, zarejestrowana w publikacjach Urzędu Patentowego za rok 2003

Według Raportu Roczno UPRP ([www.uprp.pl/NR/rdonlyres/D4B8E75C-C21F-4B95-9AE9-487E7AE88C2A/44/przymzglosz.pdf](http://www.uprp.pl/NR/rdonlyres/D4B8E75C-C21F-4B95-9AE9-487E7AE88C2A/44/przymzglosz.pdf), 2003), w 2003 roku do UPRP wpłynęło łącznie 2.268 zgłoszeń wynalazków krajowych. Liczba decyzji o udzieleniu patentu na wynalazek wyniosła łącznie 2.200, w tym udzielono **613** patentów na wynalazki krajowe, z czego **83** to patenty pochodzące z **województwa dolnośląskiego**. Większość zgłoszeń pochodzi z dolnośląskich uczelni, wśród których, niezmiennie od wielu lat, najbardziej aktywną jest Politechnika Wrocławska. **Podmioty gospodarcze** mają, niestety, **najmniejszy udział** procentowy (21 %) w liczbie wszystkich zgłoszeń, co wyraźnie należy podkreślić, gdyż uwaga ta dotyczy **wszystkich lat**, w których przeprowadzono badania. Najwięcej zgłoszeń z Dolnego Śląska, o których ogłoszono w BUP za rok 2003, dokonały jednostki naukowo-badawcze (90 zgłoszeń), następnie osoby fizyczne (81 zgłoszeń), **najmniej podmioty gospodarcze (46 zgłoszeń)**. Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2003, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.1.).

Zgłoszone rozwiązania z Dolnego Śląska należą do następujących dziedzin techniki<sup>6</sup>:

- podstawowe potrzeby ludzkie (A) – 9 zgłoszeń;
- różne procesy przemysłowe; transport (B) – 6 zgłoszeń;
- chemia i metalurgia (C) – 8 zgłoszeń;
- włókiennictwo i papiernictwo (D) – 0 zgłoszeń;
- budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (E) – 6 zgłoszeń;
- mechanika, oświetlenie, ogrzewanie, uzbrojenie, technika minerska (F) – 7 zgłoszeń;

<sup>6</sup> Wszystkie wynalazki klasyfikowane są wg dziedziny techniki, do jakiej należy zgłaszane rozwiązanie. Znaczenie symboli (A–H) dla poszczególnych dziedzin jest następujące:

DZIAŁ A	podstawowe potrzeby ludzkie
DZIAŁ B	różne procesy przemysłowe; transport
DZIAŁ C	chemia i metalurgia
DZIAŁ D	włókiennictwo i papiernictwo
DZIAŁ E	budownictwo; górnictwo; konstrukcje zespolone
DZIAŁ F	mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie; technika minerska
DZIAŁ G	fizyka
DZIAŁ H	elektrotechnika

- fizyka (G) – 7 zgłoszeń;
- elektrotechnika (H) – 3 zgłoszenia.

**Tab. 4.1. Zestawienie tabelaryczne zgłoszeń wynalazków dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg BUP rocznik 2003**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/9	B/6	C/8	D/0	E/6	F/7	G/7	H/3
ROKITA			1					
KGHM					1			
CUPRUM					2			
CUPRUM						1		
MOBI	1							
POLFA Bolesławiec	1	1						
<b>EKO-OIL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>					
Wagony Świdnica		1						
MWM ELEKTRO					1			1
GALENA			1					
PAFAL							1	
IBC POLSKA		1						
ALSTOM		1						
INOVA							1	
IQ Connection		1						
KORFF Isolmatic						1		
DAGA						1		
Cargill	1		1					
TERMET						1		
SOWAR							1	1
<b>VETOS-FARMA</b>	<b>3</b>							
Stowarzyszenie Św. Celestyna	1							
Laser Secura	1		1					
HOSTAL	1							
Zakłady Koksownicze WAŁBRZYCH			1					
Zakłady Chemiczne ZŁOTNIKI			1					
Zakłady Wýrobów Gumowych					2			

MULTI-ELECTRONIC						1		
KAN-REM						1		
PLAZMATRONIKA								1
Comex							1	
Magit							1	
Zakłady Produkcji Automatyki Sieciowej						1		
Radiotechnika MArketing							2	

*Źródło: opracowanie własne.*

Najwięcej zgłoszeń dolnośląskich podmiotów gospodarczych zanotowano w następujących dziedzinach:

- podstawowe potrzeby ludzkie (A/9);
- chemia i metalurgia (C/8);
- mechanika, oświetlenie, ogrzewanie, uzbrojenie, technika minerska (F/7) oraz
- fizyka (G/7).

W BUP za rok 2003 ogłoszono o **46** wynalazkach zgłoszonych przez **podmioty gospodarcze**. Najbardziej aktywne jednostki z tego sektora to:

- **VETOS-FARMA** i **EKO-OIL** – po 3 zgłoszenia;
- Radiotechnika Marketing, Cargill, Sowar, Laser Secura, Zakłady Wyrobów Gumowych, MWM ELEKTRO, CUPRUM i POLFA Bolesławiec – po 2 zgłoszenia.

Biorąc pod uwagę **liczbę uzyskanych patentów w roku 2003**, na 76 udzielonych patentów pochodzących z Dolnego Śląska i opublikowanych w WUP za 2003 rok, **20 udzielono na rzecz podmiotów gospodarczych**. Najwięcej patentów uzyskiwały następujące przedsiębiorstwa:

- KGHM Polska Miedź – 8 patentów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe "POLITECH" Spółka z o.o – 4 patenty;
- ROKITA – 3 patenty.

Pozostałe patenty zostały udzielone na rzecz następujących przedsiębiorstw:

- CUPRUM (2);
- Polifarb Cieszyn-Wrocław (1);



- 3M Viscoplast S.A. (1);
- Zakłady Tworzyw i Farb w Złotym Stoku (1).

## 4.2. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych zarejestrowana w Urzędzie Patentowym w roku 2004

Według Raportu Roczego UPRP za rok 2004 ([http://www.uprp.pl/NR/rdonlyres/6925F94E-FEC6-4192-8C92-61D198D0304C/243/raport\\_2004polska.pdf](http://www.uprp.pl/NR/rdonlyres/6925F94E-FEC6-4192-8C92-61D198D0304C/243/raport_2004polska.pdf), 2004), do Urzędu Patentowego wpłynęło w trybie krajowym łącznie 2.779 zgłoszeń wynalazków, w tym 2.381 zgłoszonych przez podmioty krajowe. **Liczba zgłoszeń krajowych wzrosła w stosunku do roku 2003 o 5 %**. Wydano 2.470 decyzji pozytywnych w sprawach o udzielenie patentu (dotyczy wynalazków krajowych i zagranicznych), w tym udzielono łącznie 778 patentów na wynalazki polskie. **Udział województwa dolnośląskiego w liczbie udzielonych praw wynosił 62 patenty**.

Spośród wszystkich zgłoszeń patentowych, o których ogłoszono w BUP za rok 2004, wybrano zgłoszenia pochodzące z regionu Dolnego Śląska – łącznie 213 zgłoszeń. Spośród tych zgłoszeń:

- 96 dokonały jednostki naukowo-badawcze (45 %);
- **41 dokonały podmioty gospodarcze (19 %)**;
- 76 dokonały osoby fizyczne (36 %).

Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2004, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.2.1).

**Tab. 4.2.1. Zestawienie tabelaryczne zgłoszeń wynalazków dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg BUP rocznik 2004**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/11	B/6	C/6	D/0	E/14	F/2	G/1	H/1
Cargill	5		2					
Pilmet	2							
Politech	1						1	
Rokita	1							

Konfexim	1							
<b>Comex</b>		4						
Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna	1							
Navicentrum		1						
Proxan		1						
Orion			1					
<b>KGHM</b>			<b>1</b>		<b>1</b>			
Kompania Spirytusowa			1					
Petrol			1					
<b>INOVA</b>					<b>2</b>			
Przedsiębiorstwo Budowy Maszyn Drogowych					1			
<b>CUPRUM</b>					7			
Poltegor					1			
Profile					1			
Dolnośląska Spółka Inwestycyjna					1			
Wrozamet						1		
MOBI						1		
Spółdzielnia Inwalidów								1

*Źródło: opracowanie własne.*

Wśród zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w Biuletynie Urzędu Patentowego Rocznik 2004, obejmującym zgłoszenia, które wpłynęły do UPRP w latach 2002-2003, znalazło się w sumie **41 zgłoszeń** podmiotów gospodarczych z Dolnego Śląska, dotyczących wynalazków należących do następujących dziedzin techniki:

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 11 zgłoszeń;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 6 zgłoszeń;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 6 zgłoszeń;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak zgłoszeń wynalazków;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 14 zgłoszeń;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie; – 2 zgłoszenia;
- DZIAŁ G** fizyka – 1 zgłoszenie;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 1 zgłoszenie.

Podmioty gospodarcze dokonały **najwięcej zgłoszeń** w dziedzinach:

- budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (E – 14 zgłoszeń);
- podstawowe potrzeby ludzkie (A – 11 zgłoszeń).

**Najbardziej aktywne**, pod względem liczby dokonanych zgłoszeń, okazały się następujące przedsiębiorstwa:

- Cargill – 7 zgłoszeń;
- CUPRUM – 7 zgłoszeń;
- Comex – 4 zgłoszenia;
- KGHM – 2 zgłoszenia;
- INOVA – 2 zgłoszenia.

Biorąc pod uwagę **udzielone w roku 2004 patenty**, z przedstawionych danych opublikowanych w WUP za rok 2004 wynika, iż dolnośląskie podmioty gospodarcze uzyskały jedynie **6 patentów** (co jest zaskakująco niskim wynikiem, również w stosunku do roku poprzedniego), każdy z wymienionych poniżej podmiotów po jednym (tab. 4.2.2).

**Tab. 4.2.2. Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych z Dolnego Śląska wg WUP rocznik 2004**

Uprawniony	Działy techniki/Liczba patentów							
	A/0	B/1	C/0	D/0	E/2	F/2	G/1	H/0
POLAR						1		
PAFAL							1	
GLASPO						1		
KGHM					1			
KOGENERACJA SA		1						
INOVA					1			

*Źródło: opracowanie własne.*



### 4.3. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych zarejestrowana w Urzędzie Patentowym w roku 2005

Według Raportu Roczego UPRP za rok 2005 ([http://www.uprp.pl/wydawnictwa/raport\\_2005.pdf](http://www.uprp.pl/wydawnictwa/raport_2005.pdf), 2005), do Urzędu Patentowego wpłynęło w trybie krajowym łącznie 2.227 zgłoszeń wynalazków, w tym 2.028 zgłoszonych przez podmioty krajowe. Liczba zgłoszeń krajowych spadła w stosunku do roku 2004 o 14,8 %. Liczba zgłoszonych wynalazków z **Dolnego Śląska** wyniosła łącznie **222** rozwiązania. W okresie sprawozdawczym wydano 2.507 decyzji pozytywnych w sprawach o udzielenie patentu (dotyczy wynalazków krajowych i zagranicznych), w tym udzielono łącznie 1054 patentów na wynalazki polskie. **Udział województwa dolnośląskiego w liczbie udzielonych patentów wynosił 90.** W 2005 r. **podmioty gospodarcze stanowiły 31,2 %** spośród ubiegających się o patent, 33,2 % stanowiły osoby fizyczne i 5,4 % jednostki naukowo-badawcze. Wśród zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w Biuletynie Urzędu Patentowego Rocznik 2005, obejmującym zgłoszenia, które wpłynęły do UPRP w latach 2003–2005, znalazło się w sumie 39 zgłoszeń podmiotów gospodarczych z Dolnego Śląska, należących do następujących dziedzin techniki:

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 6 zgłoszeń;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 11 zgłoszeń;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 3 zgłoszenia;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak zgłoszeń;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 11 zgłoszeń;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 2 zgłoszenia;
- DZIAŁ G** fizyka – 3 zgłoszenia;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 3 zgłoszenia.

Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2005, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.3.1).



**Tab. 4.3.1. Tabełaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2005**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/6	B/11	C/3	D/0	E/11	F/2	G/3	H/3
AGREA – LUBIN	1							
Cargill	1							
PRAXIS	1							
PI-INVEST	1							
CERAMEX			1					
NITROLEN		1						
IBC POLSKA		1						
OMEGA		1						
BOX		1						
TABIS		1						
KGHM					1			
TORF CORP.	1							
Zakłady Ceramiczne Bolesławiec			1					
<b>INOVA</b>		<b>1</b>			<b>1</b>			
<b>ROTEX</b>		<b>1</b>				<b>2</b>		
<b>CUPRUM</b>					<b>3</b>			
Poltegor					1			
Profile			1					
<b>ULTRA PLUS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>						
MOBI		1						
CERAMIKA BUDOWLANA					1			
Przetwórstwo Tworzyw Sztucznych		1						
GOD-B		1						
Zakłady Metalowe SIWEK					1			
DACHBLACH					1			
BINKBiuro Inżynierskie					1			
Zakłady Transportu TRAWOS					1			
<b>SOWAR</b>							<b>2</b>	
PROJEKT PLUS							1	

Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej								1
ANEX								2

Spośród wszystkich zgłoszeń patentowych, o których ogłoszono w BUP za rok 2005, wybrano zgłoszenia pochodzące z regionu Dolnego Śląska – łącznie **223 zgłoszenia**.

Spośród tych zgłoszeń:

- 122 dokonały jednostki naukowo-badawcze;
- **39 dokonały podmioty gospodarcze**;
- 62 dokonały osoby fizyczne.

Podmioty gospodarcze dokonały najwięcej zgłoszeń w dziedzinach:

- różne procesy przemysłowe, transport (11 zgłoszeń);
- budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (11 zgłoszeń);
- podstawowe potrzeby ludzkie (6 zgłoszeń).

Najbardziej aktywne, **jeśli chodzi o zgłoszenia patentowe, były następujące przedsiębiorstwa:**

- ROTEX i CUPRUM – po 3 zgłoszenia;
- ULTRA PLUS, INOVA, SOWAR i ANEX – po 2 zgłoszenia.

**W wykazie patentów, sporządzonym na podstawie WUP rocznik 2005, znalazło się 30 patentów udzielonych na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych, dotyczących wynalazków z następujących dziedzin techniki:**

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 4 patenty;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 4 patenty;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 4 patenty;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak patentów;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 8 patentów;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 4 patenty;
- DZIAŁ G** fizyka – 4 patenty;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 2 patenty.

Patenty uzyskały następujące podmioty gospodarcze z Dolnego Śląska (tab. 4.3.2):



**Tab. 4.3.2. Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska wg WUP rocznik 2005**

Uprawniony	Działy techniki/Liczba patentów							
	A/4	B/4	C/4	D/0	E/8	F/4	G/4	H/2
POLIFARB			2					
ROKITA	1		1					
ALSTOM		2				1		2
JELFA	1		1					
JELCZ SA	1							
KGHM	1	1			5		3	
CUPRUM							1	
WROZAMET						1		
IBC POLSKA						1		
OMEGA		1						
PPHU DIPOL					3			
Plazmatronika						1		

*Źródło: opracowanie własne.*

Biorąc pod uwagę **udzielone w roku 2005 patenty**, z przedstawionych danych opublikowanych w WUP za rok 2005 wynika, iż najwięcej patentów udzielono w dziedzinie:

- budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (E).

We wszystkich dziedzinach techniki najwyższą liczbę patentów uzyskały następujące podmioty:

- KGHM (łącznie 10 patentów);
- ALSTOM (5 patentów);
- PPHU DIPOL (3 patenty);
- POLIFARB, ROKITA i JELFA – po 2 patenty.



#### 4.4. Aktywność patentowa podmiotów gospodarczych na obszarze Dolnego Śląska zarejestrowana w Urzędzie Patentowym w roku 2006

Według Raportu Roczego UPRP za rok 2006 ([http://www.uprp.pl/rozne/raport\\_2006.pdf](http://www.uprp.pl/rozne/raport_2006.pdf), 2006), do Urzędu Patentowego wpłynęło 2.157 zgłoszeń wynalazków krajowych. Nastąpił niewielki (o 6,4 %) wzrost liczby zgłoszeń wynalazków w trybie krajowym. W roku 2006 wpisano do rejestru 2.686 patentów łącznie (z kraju i zagranicy), wydając jednocześnie 2.389 dokumentów patentowych. W roku 2006 do Urzędu Patentowego wpłynęło **188 zgłoszeń** wynalazków do ochrony oraz **udzielono 105 patentów** na wynalazki z **regionu Dolnego Śląska**. Spośród podmiotów ubiegających się o ochronę patentową dla swoich wynalazków, 40 % stanowiły uczelnie, instytuty, jednostki PAN oraz inne instytucje z sektora naukowo-badawczego, ok. 30 % wynalazków zgłosiły osoby fizyczne i ok. **28 % wynalazków pochodziła z sektora gospodarki**. Ok. 2 % wszystkich zgłoszeń wynalazków stanowiły wynalazki o charakterze tajnym ze względu na bezpieczeństwo Państwa.

Wśród zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w Biuletynie Urzędu Patentowego Rocznik 2006, obejmującym zgłoszenia, które wpłynęły do UPRP w latach 2004–2006, znalazło się **216 zgłoszeń podmiotów gospodarczych z Dolnego Śląska**, dotyczących wynalazków należących do następujących dziedzin techniki:

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 12 zgłoszeń;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 7 zgłoszeń;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 6 zgłoszeń;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – 4 zgłoszenia;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 12 zgłoszeń;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 7 zgłoszeń;
- DZIAŁ G** fizyka – 7 zgłoszeń;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 3 zgłoszenia.

Dolnośląskie podmioty gospodarcze dokonały najwięcej zgłoszeń w dziedzinach:

- podstawowe potrzeby ludzkie (12 zgłoszeń);
- budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (12 zgłoszeń).

Spośród wszystkich zgłoszeń patentowych, o których ogłoszono w BUP za rok 2006, wybrano zgłoszenia pochodzące z regionu Dolnego Śląska – łącznie 216 zgłoszeń. Spośród tych zgłoszeń:



- 114 dokonały jednostki naukowo-badawcze;
- **58 dokonały podmioty gospodarcze;**
- 44 dokonały osoby fizyczne.

Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2006, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.4.1).

**Tab. 4.4.1. Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2006**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/12	B/7	C/6	D/4	E/12	F/7	G/7	H/3
Politech							1	
ROKITA			1					
IBC POLSKA		1						
<b>KGHM</b>					<b>6</b>	<b>1</b>		
INOVA		1						1
<b>ROTEX</b>	<b>1</b>			<b>3</b>				
<b>CUPRUM</b>					<b>3</b>			
SOWAR							1	
<b>MEDENTA</b>	<b>3</b>							
KRIOSYSTEM	1					1		
KRIO Technika Medyczna	1							
REX COMPANY	1							
PPH EL-GOGA	1							
VETOS-FARMA	1							
RUBEN DESIGN	1							
HAEMATO-POLSKA	1							
DOLKOM		1						
WAMAG		1						
Wagony Świdnica		1						
Cloos Polska		1						
COLOR press		1						
E. ŁĘTOWSKI-ENGINEERING			1					
SZPAKOWSKI sp. z o.o			1					

ECO PARTNER			1					
RED-ROCK			1					
EST – Ekologiczne Systemy Transportowe			1					
PMPOLAND				1				
ROTOMAT					1			
Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej					1			
CAKO					1			
HARDI						1		
Metalerg						2		
KOMPOZYTY						2		
MULTI-ELEKTRONIK							1	
DZG Polska							1	
PAFAL							2	
TABIS							1	
Legrand-FAEL								1
ZAE Wrocław								1

*Źródło: opracowanie własne.*

Najbardziej aktywne, jeśli chodzi o zgłoszenia patentowe, były następujące przedsiębiorstwa:

- **KGHM** – 7 zgłoszeń;
- **ROTEX** – 4 zgłoszenia;
- **CUPRUM i MEDENTA** – po 3 zgłoszenia.

W wykazie udzielonych patentów, sporządzonym na podstawie WUP rocznik 2006, znalazły się 22 patenty dolnośląskich podmiotów gospodarczych, dotyczące wynalazków z następujących dziedzin techniki:

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 7 patentów;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – brak;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 8 patentów;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak patentów;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 6 patentów;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – brak patentów;

**DZIAŁ G** fizyka – 1 patent;

**DZIAŁ H** elektrotechnika – brak patentów.

Patenty uzyskały następujące podmioty gospodarcze z Dolnego Śląska (tab. 4.4.2):

**Tab. 4.4.2. Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2006**

Uprawniony	Działy techniki/Liczba patentów							
	A/7	B/0	C/8	D/0	E/6	F/0	G/1	H/0
PAFAL							1	
<b>POLIFARB</b>			3					
<b>JELFA</b>	3		2					
<b>KGHM</b>					3			
<b>CUPRUM</b>					3			
OVOPOL			2					
PANDA TRZEBNICA	1							
Zakłady Koksownicze WAŁBRZYCH			1					
<b>VETOS-FARMA</b>	3							

*Źródło: opracowanie własne.*

Dziedziny, w których udzielono najwięcej patentów w roku 2006, to:

- **chemia i metalurgia** (8);
- podstawowe potrzeby ludzkie (7);
- budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (6).

Największą liczbę patentów uzyskały następujące podmioty:

- JELFA (5 patentów);
- KGHM Polska Miedź, CUPRUM, POLIFARB, VETOS-FARMA (po 3 patenty).

#### 4.5. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych zarejestrowana w Urzędzie Patentowym w roku 2007

Według Raportu Roczego UPRP za rok 2007 ([http://www.uprp.pl/rozne/raport\\_2007/rr\\_2007.pdf](http://www.uprp.pl/rozne/raport_2007/rr_2007.pdf)), do Urzędu Patentowego RP zgłoszono 2.392 wynalazków z naszego kraju i 214 wynalazków zagranicznych, co oznacza wzrost liczby zgłoszeń wynalazków krajowych i zagranicznych w trybie krajowym w stosunku do roku 2006 o ok. 10 %. W ciągu 2007 roku wydano 7.943 decyzje w sprawach o udzielenie patentu, w tym 4.543 decyzje pozytywne. Łączna liczba decyzji wydanych w 2007 była o blisko 28 % wyższa, niż liczba decyzji wydanych w roku 2006. W 2007 r. ponad 44 % spośród podmiotów ubiegających się o ochronę dla swoich wynalazków stanowiły uczelnie, instytuty, jednostki PAN oraz inne instytucje naukowo-badawcze, co oznacza wzrost o 4 % w stosunku do 2006 roku. Zgłoszenia wynalazków pochodzące od osób fizycznych stanowiły ok. 26,9 % ogółu zgłoszeń. **Z sektora gospodarki (spółki, firmy, spółdzielnie) pochodziło 29 % zgłoszeń wynalazków.** W 2007 r. najwięcej zgłoszeń pochodziło z województw: mazowieckiego i śląskiego. Na trzecim miejscu pod względem aktywności patentowej plasuje się **Dolny Śląsk**. Wśród wszystkich zgłoszonych wynalazków, **323 pochodzą z Dolnego Śląska**, a na 219 wynalazków Urząd Patentowy udzielił ochrony patentowej.

Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2007, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.5.1).

**Tab. 4.5.1. Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2007**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/7	B/7	C/5	D/1	E/2	F/4	G/1	H/0
JELFA	2							
ROKITA			1					
MEDENTA	2							
PRAXIS	1							
KGHM ECOREN			1					
KGHM CUPRUM					1			
MOBI		2						

Zakłady Metalowe SIWEK					1			
KRIO Techn. Med.			1			1		
Wagony Świdnica		1						
Metalerg						1		
GALENA	1							
CREATOR	1					1		
DOZAMET		2						
ATON-HT		1						
LIW-LEWANT			1					
Tey.pl							1	
STRAPMET/DEFALIN		1						
DEFALIN				1				
NOEL						1		
Ośrodek Badań Podstawowych Ochrony Środowiska OIKOS			1					

*Źródło: opracowanie własne.*

W Biuletynie UPRP rocznik 2007 opublikowano informacje o **26 zgłoszeniach wynalazków podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska** (wyraźny spadek liczby zgłoszeń w stosunku do lat poprzednich). Należą one do następujących działów techniki:

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 7 zgłoszeń;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 7 zgłoszeń;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 5 zgłoszeń;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – 1 zgłoszenie;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 2 zgłoszenia;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 4 zgłoszenia;
- DZIAŁ G** fizyka – 1 zgłoszenie;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 0 zgłoszeń.

Podmioty gospodarcze dokonały najwięcej zgłoszeń w dziedzinach:

- różne procesy przemysłowe, transport (7);
- podstawowe potrzeby ludzkie (7);
- chemia i metalurgia (5).

**W wykazie udzielonych patentów, sporządzonym na podstawie WUP rocznik 2007, znalazło się 20 patentów dolnośląskich podmiotów gospodarczych, dotyczących wynalazków z następujących dziedzin techniki:**

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 4 patenty;  
**DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 5 patentów;  
**DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 2 patenty;  
**DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak patentów;  
**DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 8 patentów;  
**DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie; technika minerska – 0;  
**DZIAŁ G** fizyka – 0 patentów;  
**DZIAŁ H** elektrotechnika – 1 patent;

Z przedstawionych danych opublikowanych w WUP za rok 2007 wynika, iż najwięcej patentów udzielono na rzecz następujących podmiotów gospodarczych:

- Jelfa i KGHM CUPRUM – po 4 patenty;
- KGHM – 3 patenty.

Patenty uzyskały następujące podmioty gospodarcze z Dolnego Śląska (tab. 4.5.2):

**Tab. 4.5.2. Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2007**

Uprawniony	Działy techniki/Liczba patentów							
	A/4	B/5	C/2	D/0	E/8	F/0	G/0	H/1
JELFA	3		1					
JELCZ SA		1						
KGHM		1			2			
KGHM/CUPRUM					4			
OVOPOL	1							
WAMAG Wałbrzych		1						
Płazmatronika		1						
ALSTOM		1						

ALFA					1			
GALENA			1					
SAJMET					1			
GE POWER								1

*Źródło: opracowanie własne.*

#### 4.6. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych zarejestrowana w Urzędzie Patentowym w roku 2008

W 2008 roku do Urzędu Patentowego RP zgłoszono 2.720 wynalazków w trybie krajowym, w tym 2.488 wynalazków krajowych oraz 232 wynalazki zagraniczne, co oznacza wzrost liczby zgłoszeń wynalazków krajowych i zagranicznych w trybie krajowym w stosunku do roku 2007 o ok. 4,3 %. W ciągu 2008 roku wydano 8.174 decyzje w sprawach o udzielenie patentu, w tym 4.534 decyzje pozytywne. W 2008 roku 43,6 % spośród podmiotów ubiegających się o ochronę wynalazków stanowiły uczelnie, instytuty, jednostki PAN oraz inne instytucje naukowo-badawcze. Zgłoszenia wynalazków pochodzące od osób fizycznych stanowiły ok. 30,5 % ogółu zgłoszeń. **Z sektora gospodarki (spółki z o.o., spółki akcyjne, spółdzielnie itp.) pochodziło 25,9 % zgłoszeń wynalazków (758 zgłoszeń). W 2008 r. udzielono 351 patentów na wynalazki pochodzące z sektora gospodarki.**

Urząd Patentowy przyjął **280 zgłoszeń patentowych z regionu Dolnego Śląska** i udzielił **153 patenty**. Dolny Śląsk pozostał na miejscu **trzecim** wśród najbardziej aktywnych w patentowaniu regionów Polski (po woj. mazowieckim, w którym dokonano dla porównania 497 zgłoszeń i udzielono 377 patentów i po woj. śląskim, w którym zgłoszono 383 wynalazki i udzielono 240 patentów). W stosunku do roku 2007 notujemy wyraźny **spadek liczby zgłoszeń** patentowych z Dolnego Śląska oraz znaczną **dysproporcję** w liczbie zgłoszeń pomiędzy wymienionymi regionami. Niewątpliwie w dalszych etapach prac badawczych należałoby zbadać przyczyny takiego stanu rzeczy.

W Biuletynie UPRP rocznik 2008 opublikowano informacje o **następujących zgłoszeniach wynalazków podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, w sumie 38 zgłoszeń**. Należą one do następujących działów techniki:

**DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 5 zgłoszeń;

**DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 8 zgłoszeń;

- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 2 zgłoszenia;  
**DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – 8 zgłoszeń;  
**DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 7 zgłoszeń;  
**DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 3 zgłoszenia;  
**DZIAŁ G** fizyka – 5 zgłoszeń;  
**DZIAŁ H** elektrotechnika – 0 zgłoszeń.

Największą liczbę zgłoszeń zanotowano w dziedzinach: różne procesy przemysłowe, transport (B), budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (E) i włókiennictwo i papiernictwo (D).

Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2008, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.6.1).

**Tab. 4.6.1. Tabełaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2008**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/5	B/8	C/2	D/8	E/7	F/3	G/5	H/0
WAMAG SA					1			
ROKITA	1							
MEDENTA		1						
PRAXIS	1							
ZANAM-LEGMET					1			
Poland Investmets 7		1						
A-L Firma Ogólnobudowlana		1						
Hasco-Lek SA	1							
Kriotechnika Medyczna	1							
KOVA sp. z o.o	1							
European Brakes and Chassis Components		1						
FADOME		1						
WAGONY Świdnica		1						
PPHU DIPOL		1			1			
VKN Polska					1			
PMPoland		1					1	



INVEST HOLDING POLSKA			1					
KKK KEY TECHNOL. SELECTION			1					
SKW Biuro Projektowo- Techniczne					1			
INMED-KARCZEWCY					1			
<b>DEFALIN</b>				7				
OVATEX				1				
TRAWOS					1			
Cuprum Business Center						1		
GS Neotek Co						1		
Nowe Technologie Ekologiczne						1		
PPH MEGA							1	
LEDIKO							1	
SOWAR							1	
Data Evolution Labs							1	

*Źródło: opracowanie własne.*

**Podmiotem, który dokonał najwięcej zgłoszeń opublikowanych w BUP za rok 2008, był DEFALIN – łącznie 7 zgłoszeń z dziedziny włókiennictwa i papiernictwa. Pozostałe wymienione podmioty zgłaszały pojedyncze rozwiązania do ochrony patentowej.**

**W wykazie udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska, sporządzonym na podstawie WUP rocznik 2008, znalazły się 32 patenty z następujących dziedzin techniki:**

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 4 patenty;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 2 patenty;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 4 patenty;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak patentów;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 10 patentów;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 6 patentów;
- DZIAŁ G** fizyka – 2 patenty;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 4 patenty.

Z przedstawionych danych opublikowanych w WUP za rok 2008 wynika, iż najwięcej patentów udzielono na rzecz KGHM CUPRUM (łącznie 7 patentów w jednej dziedzinie: budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone), 4 patenty uzyskał podmiot: GE POWER CONTROLS POLSKA (wszystkie w dziedzinie elektrotechnika), 3 patenty uzyskał podmiot Rokita-Agro, a 2 – Instytut Automatyki Systemów Energetycznych. Pozostałe podmioty uzyskały prawa patentowe na jedno rozwiązanie.

Patenty uzyskały następujące podmioty gospodarcze z Dolnego Śląska (tab. 4.6.2):

**Tab. 4.6.2. Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2008**

Uprawniony	Działy techniki/Liczba patentów							
	A/4	B/2	C/4	D/0	E/10	F/6	G/2	H/4
JELFA	1							
PPHU DIPOL		1						
Przedsiębiorstwo Budowlane CAKO					1			
KGHM ECOREN					1			
<b>KGHM CUPRUM</b>					7			
KGHM POLSKA MIEDŹ					1			
GE POWER CONTROLS POLSKA								4
PinWest Technika						1		
SOLGAZ						1		
HYDRAL						1		
KORFF Isolmatic						1		
Instytut Automatyki Systemów Energetycznych						2		
Stowarzyszenie Św. Celestyna	1							
Rokita-Agro	2		1					
Zakłady Tworzyw i Farb		1						
Zakłady Ceramiczne BOLESŁAWIEC			1					
Petrol sp. z o.o.			1					
Huta OŁAWA			1					

*Źródło: opracowanie własne.*

#### 4.7. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych zarejestrowana w Urzędzie Patentowym w roku 2009

Według Raportu Roczno UPRP w 2009 r. do Urzędu Patentowego RP zgłoszono 3.089 wynalazków w trybie krajowym, w tym 2.899 wynalazków krajowych oraz 190 wynalazków zagranicznych, co oznacza łączny wzrost liczby zgłoszeń wynalazków krajowych i zagranicznych w trybie krajowym w stosunku do roku 2008 o ok. 13,5 %. Wzrost zgłoszeń wynalazków krajowych wyniósł 16,5 %. W ciągu 2009 roku wydano 7.464 decyzje w sprawach o udzielenie patentu, w tym 3.689 decyzji pozytywnych. W 2009 r. 42,1 % spośród podmiotów ubiegających się o ochronę wynalazków stanowiły uczelnie, instytuty, jednostki PAN oraz inne instytucje naukowo-badawcze. Zgłoszenia wynalazków pochodzące od osób fizycznych stanowiły ok. 33,8 % ogółu zgłoszeń. **Z sektora gospodarki (spółki z o.o. spółki akcyjne, spółdzielnie itp.) pochodziło 24,1 % zgłoszeń wynalazków.** Liczba wynalazków zgłoszonych przez sektor gospodarki wyniosła 700, udzielono 361 patentów. W poszczególnych regionach Polski występuje duże zróżnicowanie pod względem liczby zgłaszanych do ochrony wynalazków. W 2009 r. najwięcej zgłoszeń pochodziło z województw: mazowieckiego i śląskiego. Na **trzecim miejscu** plasuje się **Dolny Śląsk** z liczbą zgłoszeń **287** i udzielonych patentów: **170** (dla porównania w woj. mazowieckim liczba zgłoszeń sięgnęła **644**, a udzielonych patentów **339**, w woj. śląskim zaś odpowiednio: **374** i **274**). Wprawdzie liczba zgłoszeń z Dolnego Śląska minimalnie wzrosła w stosunku do roku poprzedniego, lecz dystans w stosunku do regionu mazowieckiego pogłębił się znacząco.

W Biuletynie UPRP rocznik 2009 opublikowano informacje o **następujących zgłoszeniach wynalazków podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska – łącznie 54 zgłoszenia**. Należą one do następujących działów techniki:

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 10 zgłoszeń;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 13 zgłoszeń;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 5 zgłoszeń;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – 2 zgłoszenia;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 11 zgłoszeń;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 3 zgłoszenia;
- DZIAŁ G** fizyka – 5 zgłoszeń;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 2 zgłoszenia.

Największą liczbę zgłoszeń zanotowano w dziedzinach: różne procesy przemysłowe, transport (13), budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (11) i podstawowe potrzeby ludzkie (11).

Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2009, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.7.1).

**Tab. 4.7.1. Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2009**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/10	B/13	C/5	D/2	E/11	F/5	G/6	H/2
DEFALIN				2				
DORMECH					1			
PROCOM SYSTEM							1	
LIW-LEWANT							1	
EMBEDDED SYSTEM DESIGN CENTER							2	
CM2							1	
JZO sp. z o.o.							1	
STOL-REM					1			
ZANAM-LEGMET					2			
<b>TECHNOCENTER</b>					<b>2</b>	<b>1</b>		
Specjalistyczne Przedsiębiorstwo Budowlane SAVEX					1			
Hasco-Lek SA	1							
Centrum Badań i Ekspertyz CBE					1			
PINWEST TECHNIKA						1		
Automatix								1
Vulcan Power						1		
WAGONY Świdnica		2						
Strzegomskie Zakłady Mechaniczne ZREMB		1						
ATON-HT		2						
ANKOR		1						
<b>URZĘDOWSKI</b>		<b>1</b>			<b>3</b>			
WROPOL ENGINEERING		1						

ANTARES POLSKA		1					
ANIS OPAKOWANIA		1					
VITBIS		1					
<b>BOREN</b>		<b>1</b>			<b>2</b>		
VETOS-FARMA			1				
POLMAX S.A.			1				
HALIT			1				
Przedsiębiorstwo Innowacyjno- Wdrożeniowe EKOMOTOR			1				
WAMAG SA			1				
DrAW Spółka	1						
Technology Transfer Agency TECHTRA	1						
Zakłady Elektrotech. Motoryzacyjnej							1
EduComp	1						
TENSIS sp. z o.o.	2						
JESTIC		1					
POSMED	1						
TOPAMA	1						
Zakład Produkcyjno-Usługowo- Handlowy KORGIEL	1						
Kibało Stanisław Piekarnia	1						

*Źródło: opracowanie własne.*

Najbardziej aktywne podmioty, jeśli chodzi o liczbę zgłoszeń, opublikowanych w BUP 2009, to: Urzędowski (4), Boren (3) i Technocenter (3).

**W wykazie udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska, sporządzonym na podstawie WUP rocznik 2009, znalazły się patenty z następujących dziedzin techniki:**

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 4 patenty;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 2 patenty;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 3 patenty;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak patentów;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 11 patentów;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 6 patentów;

**DZIAŁ G** fizyka – 3 patenty;

**DZIAŁ H** elektrotechnika – 1 patent.

Patenty uzyskały następujące podmioty gospodarcze z Dolnego Śląska (tab. 4.7.2):

**Tab. 4.7.2. Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2009**

Uprawniony	Działy techniki/Liczba patentów							
	A/4	B/2	C/3	D/0	E/11	F/6	G/3	H/1
JELFA	1							
PPHU DIPOL		1						
Przedsiębiorstwo Budowlane CAKO					1			
KGHM ECOREN					1			
<b>KGHM CUPRUM</b>					<b>6</b>			
KGHM POLSKA MIEDŹ					1			
Fabryka Aparatury Pomiarowej PAFAL							2	
Specj. Przeds. Budowlane SAVEX					2			
PinWest Technika						1		
SOLGAZ						1		
HYDRAL						1		
KORFF Isolmatic						1		
Instytut Automatyki Systemów Energetycznych						2		
Stowarzyszenie Św. Celestyna	1							
<b>Rokita-Agro</b>	<b>2</b>		<b>1</b>					
Zakłady Tworzyw i Farb		1						
Zakłady Ceramiczne BOLESŁAWIEC			1					
Petrol sp. z o.o			1					
GE POWER CONTROLS POLSKA								1
Radiotechnika Marketing							1	

*Źródło: opracowanie własne.*

Z przedstawionych danych opublikowanych w WUP za rok 2009 wynika, iż najwięcej patentów udzielono na rzecz **KGHM CUPRUM** (6) oraz **ROKITA-AGRO** (3).

#### **4.8. Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych zarejestrowana w Urzędzie Patentowym w roku 2010**

Poniższe wykazy zgłoszonych do ochrony patentowej wynalazków oraz udzielonych patentów i ich analizy opierają się na danych z **10 miesięcy** roku 2010 (od stycznia do października), zawartych w Biuletynie UPRP rocznik 2010 (Ogłoszenia o zgłoszonych w Polsce wynalazkach do ochrony) oraz w Wiadomościach Urzędu Patentowego. Na podstawie niepełnych danych nie można wysnuć jednoznacznych wniosków co do poziomu aktywności dolnośląskich podmiotów gospodarczych, choć pewne trendy są już widocznie zarysowane.

W Biuletynie UPRP rocznik 2010 (zgłoszenia ogłoszone w BUP Nr 1–22, czyli od 01.01.2010 do 31.10.2010) wyszukano **42 zgłoszenia wynalazków podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska**. Należą one do następujących działów techniki:

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 3 zgłoszenia;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 14 zgłoszeń;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 2 zgłoszenia;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – brak zgłoszeń;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 8 zgłoszeń;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 5 zgłoszeń;
- DZIAŁ G** fizyka – 8 zgłoszeń;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 2 zgłoszenia.

Największą liczbę zgłoszeń zanotowano w dziedzinach: różne procesy przemysłowe, transport (14), budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (8) oraz fizyka (8).

Lista dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, ogłoszonych w BUP 2010, została przedstawiona w tabeli (tab. 4.8.1).

**Tab. 4.8.1. Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2010**

Zgłaszający	Działy techniki/Liczba zgłoszeń							
	A/3	B/14	C/2	D/0	E/8	F/5	G/8	H/2
SMT SOFTWARE							1	
DORMECH					1			
Dolnośl. Fabr. Maszyn ZANAM-LEGMET					1			
FAGORMASTERCOOK							1	
OLCZAK-MAJEWSKA Biuro Obsługi Inwestycyjnej						1		
KOSMET-ROKITA		1						
PPU COMEX							1	
Standis Polska		1						
Makro-Market 2000		1						
INOVA Centrum Innowacji Technicznych							1	
Hasco-Lek SA	2							
IMKA		1						
SANHA Polska		1						
HAPAX sp. z o.o.		1						
ARCHIMEDES		1						
SKW Biuro Projektowo-Techniczne		1						
ELKO-BIS Systemy Odgromowe								1
Fabryka Aparatury Pomiarowej PAFAL							1	
<b>Just Marcin EduComp</b>							<b>2</b>	
KOMPOZYTY							1	
Spółdzielnia Inwalidów SPAMEL								1
OMEGA			1					
HAPAX			1					
KOBIGA-EKO Spółka					1			
Przedsiębiorstwo Rodzinne MERTA & MERTA					1			
Pracownia Tworzyw Sztucznych ANOVA					1			
PMUH MMAK SPÓŁKA					1			



CAPRICORN					1			
JANUSZ RĘBIELAK – Studio Projektowe					1			
EKOPOLMAL		1						
WAMAG SA								
PARKIET-SERBY		1						
METAL MASTER		1						
Transport Międzynarodowy i Spedycja KAKTUS		1						
TENSIS sp. z o.o.	1							
Instytut Automatyki Systemów Energetycznych						1		
ISYS sp. z o.o						1		
HARDY SCHMITZ Jelenia Góra sp. z o.o.						1		
Obróbka Metali i Przetwórstwo Tworzyw Sztucznych METALERG						1		
Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe LAMAR		1						
Lorenc Robert Pojazdy Specjalne		1						

*Źródło: opracowanie własne.*

**Większość podmiotów gospodarczych zgłosiła po jednym rozwiązaniu do ochrony patentowej, oprócz dwóch podmiotów: HASCO-LEK i Marcin EduComp, które zgłosiły po dwa wynalazki.**

**W wykazie udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska, sporządzonym na podstawie WUP rocznik 2010 (nr 1–10), znalazło się 26 patentów z następujących dziedzin techniki:**

- DZIAŁ A** podstawowe potrzeby ludzkie – 4 patenty;
- DZIAŁ B** różne procesy przemysłowe; transport – 3 patenty;
- DZIAŁ C** chemia i metalurgia – 2 patenty;
- DZIAŁ D** włókiennictwo i papiernictwo – 1 patent;
- DZIAŁ E** budownictwo, górnictwo; konstrukcje zespolone – 9 patentów;
- DZIAŁ F** mechanika; oświetlenie; ogrzewanie; uzbrojenie – 3 patenty;
- DZIAŁ G** fizyka – 3 patenty;
- DZIAŁ H** elektrotechnika – 1 patent.

Patenty uzyskały następujące podmioty gospodarcze z Dolnego Śląska (tab. 4.8.2):

**Tab. 4.8.2. Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2010**

Uprawniony	Działy techniki/Liczba patentów							
	A/4	B/3	C/2	D/1	E/9	F/3	G/3	H/1
Zakład Produkcji Automatyki Sieciowej						1		
LENA WILKÓW SPÓŁKA						1		
HERKULES					1			
KOMPOZYTY						1		
KGHM CUPRUM					6			
Zakłady Metalowe SIWEK					1			
ZOLWRO-BAUMEISTER					1			
Przedsiębiorstwo Hodowlano-Wdrożeniowe TRONINA	1							
KONFEXIM-2	1							
HASCO-LEK	1							
<b>Just Marcin EduComp</b>	<b>1</b>						<b>1</b>	
Zakład Badawczo-Wdrożeniowy Techniki Ciepłej NITROLEN		1						
LEGRAND POLSKA								1
Zakład Urządzeń Technicznych WAMAG		1						
LIW-LEWANT			1					
OVOPOL			1					
PMPOLAND				1				
Wagony Świdnica		1						

*Źródło: opracowanie własne.*

Z przedstawionych danych opublikowanych w WUP za rok 2010 wynika, iż najczęściej patentów udzielono na rzecz KGHM CUPRUM (6), dwa patenty uzyskał Just Marcin EduComp, pozostałe podmioty uzyskały po jednym patencie.

## 4.9. Podsumowanie: Aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych w latach 2003–2010, główne trendy, studium przypadków

Niniejsze opracowanie miało na celu zbadanie aktywności patentowej dolnośląskich podmiotów gospodarczych, mierzonej:

- liczbą dokonywanych zgłoszeń patentowych, udokumentowanych w BUP za lata 2003–2010 (obejmującym wynalazki zgłaszane w latach wcześniejszych – od 2000 r.) oraz
- liczbą udzielonych patentów opublikowanych w WUP za lata 2003–2010 (nieobejmującym ostatnich dwóch miesięcy 2010 roku).

Na przestrzeni badanych lat (2003–2010) aktywność patentowa dolnośląskich podmiotów gospodarczych kształtowała się następująco (tab. 4.9.1):

**Tab. 4.9.1. Liczba dokonanych przez dolnośląskie podmioty gospodarcze zgłoszeń wynalazków do ochrony patentowej, opublikowanych w poszczególnych latach**

Rok publikacji w BUP	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>6</sup>
Liczba zgłoszeń dolnośląskich podmiotów gospodarczych	46	41	39	58	26	38	54	42

*Źródło: opracowanie własne.*

Analiza powyższych danych wskazuje, iż liczba dokonywanych przez dolnośląskie podmioty gospodarcze zgłoszeń patentowych pozostaje w ostatnich latach na podobnym poziomie – do 2005 roku średnio na poziomie około 40 zgłoszeń publikowanych rocznie, od roku 2006, w którym nastąpił nagły, znaczący wzrost liczby publikowanych zgłoszeń (58) i w 2007 – nagły, znaczący spadek liczby publikowanych zgłoszeń (26), po lata kolejne, w których publikuje się średnio powyżej 40 zgłoszeń rocznie. W związku ze wzrostem znaczenia działalności innowacyjnej podmiotów gospodarczych w Polsce w ostatnich latach, wspieranej m.in. poprzez programy unijne, oczekiwano znacznego wzrostu liczby zgłoszeń patentowych. Niestety, efekt ten nie jest widoczny w analizie omawianych danych. Być może jest trochę za wcześnie, by oceniać ostatni rok działalności przedsiębiorstw dolnośląskich (mamy dostęp jedynie do tych zgłoszeń, które zostały **opublikowane** do roku 2010, a więc faktycznie **zgłoszone** ok. 1,5 roku wcześniej. Z pewnością nie



jest to jednak jedyny powód zbyt niskiej liczby dokonywanych zgłoszeń przez podmioty gospodarcze z regionu, chociażby w stosunku do liczby zgłoszeń dokonywanych w innych, najbardziej aktywnych regionach Polski, takich jak województwo mazowieckie czy śląskie. Szczególnie w województwie mazowieckim w ostatnich latach notuje się ogromny wzrost liczby zgłoszeń patentowych<sup>7</sup>. Biorąc pod uwagę, że na Dolnym Śląsku zarejestrowanych jest ponad 300 tys. podmiotów gospodarczych, liczba podmiotów dokonujących innowacyjnych rozwiązań, zgłaszanych do opatentowania oraz liczba zgłoszeń patentowych dokonywanych przez te podmioty, jest niewielka. W BUP liczba podmiotów aktywnych patentowo waha się w poszczególnych latach od 21 (2007 r.) do 41 (2009 i niepełny 2010 rok), średnio jest to liczba ponad 30 przedsiębiorstw, które ubiegają się o patent<sup>8</sup>. Większość z tych aktywnych patentowo podmiotów gospodarczych zgłasza pojedyncze wynalazki. Niewiele przedsiębiorców decyduje się na zgłaszanie większej liczby innowacyjnych rozwiązań do ochrony patentowej. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy upatrywać w wielu obszarach i wymiarach, chociażby w rodzaju prowadzonej działalności, która może nie być działalnością podlegającą patentowaniu, i w której nie uzyskuje się twórczych, innowacyjnych rozwiązań, które mogłyby być opatentowane. Zbadanie przyczyn wciąż dość niskiego poziomu aktywności patentowej dolnośląskich podmiotów gospodarczych (szczególnie na skalę europejską i światową), wymaga przeprowadzenia dalszych dogłębnych, długofalowych badań, uwzględniających wiele czynników.

Struktura wynalazczości (aktywności patentowej), analizowana ze względu na podmiot ubiegający się o ochronę, zarówno w skali całej Polski, jak i poszczególnych regionów, charakteryzuje się przewagą liczby zgłoszeń wynalazków generowanych przez sektor nauki, w stosunku do sektorów gospodarki i prywatnego. Obszar Dolnego Śląska szczególnie podkreśla tę charakterystykę, gdyż poziom zgłoszeń z sektora nauki przewyższa tu nawet średnią krajową (udział sektora nauki w skali kraju jest na poziomie ok. 40 %). Udział jednostek naukowo-badawczych w tworzeniu nowych oryginalnych rozwiązań na Dolnym Śląsku waha się w granicach 45–50 % wszystkich zgłoszeń dokonywanych w regionie. Spośród wszystkich uczelni naszego kraju na wyróżnienie zasługuje Poli-

<sup>7</sup> Różnice w liczbie zgłoszeń w trzech najbardziej aktywnych województwach: mazowieckim, śląskim i dolnośląskim wskazane zostały we wcześniejszych punktach analizy, w których omawiano aktywność patentową w poszczególnych latach. Przykładowo w roku 2009 w woj. mazowieckim zgłoszono 644 wynalazki do ochrony i udzielono 339 patentów, w tym samym roku w woj. dolnośląskim dokonano 287 zgłoszeń i uzyskano 170 patentów.

<sup>8</sup> We wcześniejszych fragmentach analizy aktywności patentowej podmiotów w poszczególnych latach przedstawiono wykazy wszystkich dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, i tak: w roku 2003 było to 35 podmiotów, w 2004 – 22, w 2005 – 31, w 2006 – 38, w 2007 – 21, w 2008 – 30, w 2009 – 41 i w 2010 – 41.



technika Wroclawska, która zajmuje od kilku lat pierwsze miejsce pod względem aktywności wynalazczej mierzonej liczbą zgłaszanych i udzielonych patentów.

Poziom aktywności patentowej podmiotów gospodarczych, który obecnie kształtuje się w okolicach 25 % udziału w liczbie wszystkich zgłoszeń, zarówno w skali całego kraju, jak i regionu Dolnego Śląska, wymaga podjęcia szeregu działań, zmierzających do jego podniesienia, a przede wszystkim zbadania przyczyn niewysokiej aktywności patentowej przedsiębiorców krajowych i przede wszystkim – wyraźnego spadku udziału tego sektora w ostatnich latach<sup>9</sup>. Dość często przyczynę niskiego poziomu aktywności patentowej polskich podmiotów upatruje się w kosztach ochrony i w samym systemie patentowym. Jeśli chodzi o koszt ochrony, to uzyskanie jej na terytorium RP nie powinno być główną przeszkodą, bowiem za samo zgłoszenie dokonane w UPRP uiszcza się opłatę w wysokości 550 PLN (doliczyć również należy koszty pracy rzeczownika patentowego, który przygotowuje opisy patentowe i przeprowadza niezbędne badania patentowe przed dokonaniem zgłoszenia). W momencie otrzymania pozytywnej decyzji Urzędu Patentowego o udzieleniu patentu na zgłoszone rozwiązanie, na którą zgłaszający musi czekać ok. 5 lat, uiszcza się opłatę za pierwszy okres ochrony patentowej (1, 2 i 3 rok ochrony) w wysokości ok. 500 zł. W przypadku gdy stosowany wynalazek przynosi przedsiębiorcy zyski ze sprzedaży (licencji), koszt ochrony nie wydaje się zbyt wielki. Koszty wzrastają, niestety niebotycznie, w przypadku dokonywania zgłoszeń europejskich (ochrona patentowa w kilku krajach Europy udzielona na 10 lat może sięgać 30 tys. euro) i międzynarodowych, i faktycznie stanowią wtedy często barierę nie do pokonania dla polskich przedsiębiorców (koszty zgłoszeń międzynarodowych tłumaczą więc fakt niewielkiej liczby polskich zgłoszeń dokonywanych w innych krajach Europy i świata, utrzymującej się na poziomie niewiele ponad 100 rocznie). Sam system patentowy może również zniechęcać sektor gospodarki, w związku ze skomplikowaną i długotrwałą procedurą zgłoszeniową, w wyniku której otrzymuje się (w pozytywnym przypadku) patent po 5 letnim okresie oczekiwania! Korzyści z patentowania mogą być ogromne (ochrona własnych rozwiązań przed konkurencją, zyski z udzielanych licencji itd.), jednak czas oczekiwania na patent może być zbyt długi w przypadku takich rodzajów działalności gospodarczej, w których następują błyskawiczne zmiany w technologii (np. technologie informatyczne, elektronika itp). Przyczyn niskiej aktywności można upatrywać również w innych obszarach – należałoby zbadać poziom kreatywności pracowników sektora gospodarki, narzędzia motywacyjne stosowane w celu

<sup>9</sup> Dane Urzędu Patentowego wskazują procentowy udział sektora gospodarki we wszystkich zgłoszeniach krajowych. W poszczególnych latach, w których prowadzono badania, udział ten kształtował się następująco: 2005 r. – 31 %, 2006 – 28 %, 2007 – 29 %, 2008 – 25 %, 2009 – 24 %.

jej podniesienia oraz możliwości generowania i wykorzystania nowych rozwiązań w danej branży w ogóle. Zbadania wymagają pytania, czy przedsiębiorcy (i ich pracownicy) są odpowiednio motywowani do generowania i patentowania innowacyjnych rozwiązań, czy istnieją skuteczne narzędzia wspomagania procesów innowacyjnych w gospodarce (szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw), np. w zakresie generowania nowych rozwiązań w celu ich pomyślnego wdrożenia, wspomagania komercjalizacji rozwiązań oraz procesu ochrony wiedzy. To tylko garstka problemów, które wymagają, jak wcześniej podkreślono, dalszych szczegółowych badań, by sektor podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska stał się silnym jego filarem, nie tylko na skalę kraju.

Na podstawie analizowanych danych można było wyodrębnić najbardziej aktywne przedsiębiorstwa Dolnego Śląska, jeśli chodzi o liczbę dokonanych zgłoszeń w badanym przedziale czasowym. Są to następujące podmioty gospodarcze:

- KGHM
- CUPRUM
- JELFA
- DEFALIN
- VETOS-FARMA
- CARGILL
- INOVA
- ROTEX

W analizie pod uwagę brano również liczbę udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych (nie wszystkie zgłoszenia patentowe stają się udzielonymi, ważnymi patentami w przyszłości). Miało to na celu zbadanie jednego z najważniejszych elementów portfela własności intelektualnej, będącego w posiadaniu dolnośląskich podmiotów gospodarczych, jakim są opatentowane wynalazki, które często stanowią o wartości prowadzonych przedsięwzięć, jak również wpływają na wartość samych przedsiębiorstw (obok marki i innych niematerialnych aktywów organizacji), a w skali makro stanowią niezaprzeczalny wskaźnik innowacyjności regionu i kraju.

Liczba udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych w poszczególnych latach kształtowała się następująco (tab. 4.9.2):

**Tab. 4.9.2. Liczba udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych w latach 2003–2010**

Rok publikacji w WUP	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Liczba udzielonych patentów z <b>Dolnego Śląska</b> ogółem	83	62	90	105	219	153	170	–
Liczba udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich <b>podmiotów gospodarczych</b>	20	6	30	22	20	32	30	26

Dane wyraźnie wskazują na ogólnie niewielką liczbę udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych z Dolnego Śląska w ostatnich latach. Co więcej, liczba ta utrzymuje się na stałym poziomie ok. 30 patentów rocznie na cały sektor gospodarki Dolnego Śląska. W tym największy udział mają duże przedsiębiorstwa, na co wskazują wcześniej przedstawione wykazy liczby patentów w poszczególnych latach, należących do poszczególnych podmiotów. Wśród wszystkich aktywnych dolnośląskich podmiotów gospodarczych zdecydowanym liderem jest KGHM, często we współpracy z CUPRUM, drugim pod względem aktywności patentowej podmiotem Dolnego Śląska. Wśród najbardziej aktywnych wyróżnić także można ROKITĘ, JELFĘ, ALSTOM, GE POWER CONTROLS POLSKA, VETOS-FARME. Pozostałe przedsiębiorstwa w większości są w posiadaniu pojedynczych patentów, uzyskanych w ostatnich latach (szczegóły dotyczące liczby patentów przedsiębiorstw w poszczególnych latach zawarte zostały we wcześniejszych częściach analizy).

Dla uzyskania szerszego spektrum informacji na temat aktywności dolnośląskich podmiotów gospodarczych w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań dodatkowo sprawdzono łączną liczbę patentów i dokonanych zgłoszeń na rzecz wybranych podmiotów. W tym celu przeprowadzono badania patentowe w bazach UPRP, wg kryterium zgłaszającego i uprawnionego z patentu (właściciela), które stanowią w tej części analizy **studium wybranych przypadków**. Do badań wybrano najbardziej aktywne w patentowaniu przedsiębiorstwa, których aktywność została udokumentowana w niniejszej analizie, na podstawie opublikowanych w poszczególnych latach zgłoszeń i udzielonych patentów. Dla tych przedsiębiorstw studium przypadku ma na celu podsumowanie ich innowacyjnej działalności w postaci pełnego wykazu wszystkich praw do wynalazków, zarejestrowanych w UPRP.



W celu porównania osiągnięć dolnośląskich podmiotów gospodarczych w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań, poniższe studium przypadków obejmuje zarówno te przedsiębiorstwa, które okazały się najbardziej aktywne na podstawie analizy danych UPRP, jak również przedsiębiorstwa, które w ostatnich latach uznano w rankingu Gazele Biznesu, (organizowanym dorocznie przez „Puls Biznesu”) za najbardziej innowacyjne i dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa regionu. Według pomysłodawców rankingu Gazela Biznesu 2010 to „firma średniej wielkości, która dzięki niezwykle dynamicznemu rozwojowi doskonale daje sobie radę wśród nawet znacznie większych konkurentów”. To firma, „która rozpoczęła działalność przed rokiem 2007 i prowadzi ją nieprzerwanie do dziś, osiągnęła przychody ze sprzedaży w przedziale pomiędzy 3 a 200 mln złotych i z roku na rok odnotowywała wzrost przychodów ze sprzedaży” ([www.gazele.pl/top/42,kto\\_jest\\_gazela\\_biznesu.html](http://www.gazele.pl/top/42,kto_jest_gazela_biznesu.html), 31–10–2010). Studium przypadku Gazel Biznesu ma na celu wskazanie, czy za sukcesem przedsiębiorstw i ich dynamicznym rozwojem stoją również innowacyjne rozwiązania, które firma rozwija i chroni prawem własności przemysłowej (patentami). Wyniki powyższych badań, przeprowadzonych w bazach Urzędu Patentowego RP, zostały przedstawione poniżej.

#### 4.9.1. Portfel innowacyjnych rozwiązań KGHM

Grupa Kapitałowa KGHM liczy ponad 30 spółek. Firmy do niej należące prowadzą głównie działalność wspomagającą podstawowy ciąg technologiczny KGHM Polska Miedź SA. Działalność podstawowa spółki ogranicza się w głównej mierze do: kopalnictwa rud miedzi, produkcji miedzi, produkcji metali szlachetnych i pozostałych metali nieżelaznych. KGHM Polska Miedź SA w swojej działalności zwraca szczególną uwagę na zagadnienia rozwoju, wdrożeń nowych technik i technologii, współpracuje z wieloma placówkami naukowymi, do których między innymi należy KGHM CUPRUM sp. z o.o. (informacje o przedsiębiorstwie: serwis internetowy KGHM, <http://www.kghm.pl/>, 31.10.2010).

Badania nad nowymi rozwiązaniami, technikami i technologiami znajdują odzwierciedlenie w liczbie uzyskanych patentów i zgłoszonych rozwiązań. Grupa KGHM zgłosiła do opatentowania 116 rozwiązań, część z nich stanowią już opatentowane tech-

<sup>6</sup> Ponieważ badania przeprowadzono na dwa miesiące przed końcem roku, nieznana jest jeszcze liczba dolnośląskich wynalazków ogółem (odpowiednia informacja opublikowana zostanie w Raportcie Rocznym za 2010 r.). Podana liczba wyszukanych zgłoszeń pochodzących od podmiotów gospodarczych jest liczbą uwzględniającą niepełne dane: od 01.01.2010 do 31.10.2010).



nologie. Najwięcej zgłoszonych wynalazków dotyczy dziedzin: budownictwo, górnictwo, konstrukcje zespolone (E). Poniżej przedstawiono sumaryczny wykaz innowacyjnych rozwiązań zgłaszanych do UPRP przez KGHM (ryc. 4.9.1):

Ryc. 4.9.1. Portfel patentów KGHM

Baza	(54) Tytuł	Kod Zgł.	(21) Numer zgłoszenia	(22) Data zgłoszenia	Kod Ochr.	(11) Numer prawa wyłącznego	(51) Klasyfikacja MKP	Data publikacji BUP
WYN	Sposób wybierania grubych złóż	A1	262571	24-11-1986	B1	152779	E21C41/22	01-09-1988
WYN	Wieżyczka wierząco-kotwiąca	A1	264240	19-02-1987	B1	153642	E21C11/00 E21D9/00	27-10-1988
WYN	Samozjadny wóz zawalowy, zwłaszcza do grubych pokładów	A1	264257	20-02-1987	B1	153552	E21D11/02	27-10-1988
WYN	Sposób kierowania stropem w systemach podziemnej eksploatacji złóż	A1	270633	12-02-1988	B1	158351	E21C41/22	29-09-1988
WYN	Wysięgnik o regulowanej długości	A1	270736	17-02-1988	B1	150912	E02F3/34 E21F13/02	29-09-1988
WYN	Sposób odzyskiwania renu z kwaśnych roztworów odpadowych przemyślu metali kobaltowych	A1	273322	24-06-1988	B1	160950	C01G47/00 C22B7/00 C22B59/00 C22B3/00	27-12-1989
WYN	Sposób i układ do określania stanu zagrożenia tapaniami rejonu górniczego w kopalni	A1	274344	22-08-1988	B1	159245	E21B47/06	05-03-1990
WYN	Sposób wybierania stromeo, cienkiego, żyłowego złoża rudnego	A1	277353	22-01-1989	B1	158836	E21C41/22	18-09-1989
WYN	Sposób wybierania złóż kopalni użytktecznych	A1	278738	07-04-1989	B1	159410	E21C41/22	30-10-1989
WYN	Urządzenie przygotowujące katody, zwłaszcza miedziane do przetopu w piecu topliwym	A1	279195	27-04-1989	B1	158934	F27D13/00	11-12-1989

Źródło: bazy Urzędu Patentowego RP: [www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/](http://www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/)

#### 4.9.2. Portfel innowacyjnych rozwiązań CUPRUM

Centrum Projektowe Miedzi CUPRUM-PROJEKT spółka z o.o. powstała w grudniu 1996 roku w wyniku przekształcenia Zakładów Badawczych i Projektowych Miedzi CUPRUM, będących jednym z zakładów Kombinatu Górniczo-Hutniczego Miedzi w Lubinie, obecnie KGHM Polska Miedź SA. Firma współpracuje m.in. z KGHM CUPRUM sp. z o.o. we Wrocławiu – pozostałą, badawczą częścią zrestrukturyzowanego CUPRUM (informacje o firmie, strona internetowa CUPRUM, [www.cuprumprojekt.pl/o\\_firmie.php](http://www.cuprumprojekt.pl/o_firmie.php), 31.10.2010). Działalność innowacyjną firmy odzwierciedlają liczne zgłoszenia patentowe i udzielone patenty. Poniżej przedstawiono zestawienie wszystkich zgłoszeń i patentów CUPRUM (96) oraz tych innowacji, które powstały w wyniku współpracy KGHM CUPRUM (32) – kolejno ryc. 4.9.2 i 4.9.3.

## Ryc. 4.9.2. Portfel patentów CUPRUM

Wyszukiwanie przedmiotów ochrony własności przemysłowej

Wybrane bazy: Polskie: ( Wynalazki)

Liczba wyników: 32 Zadane pytanie: Zgłaszający/Uprawniony zawiera "kghm cuprum"

Baza (54) Tytuł	Kod Zgł	(21) Numer zgłoszenia	(22) Data zgłoszenia	Kod Ochr	(11) Numer prawa wyliczonego	(51) Klasyfikacja MKP	Data publikacji BUP
WYN Zawór z samozamykającą się dyszą rozpylającą	A1	319107	20-03-1997	B1	182224	F16K21/04 F16K1/38	15-09-1997
WYN Sposób uzyskiwania i likwidacji przestrzemi wybranej w komorowo-filarowym systemie eksploatacji złóż mineralów	A1	321691	18-08-1997	B1	185652	E21C41/22	01-03-1999
WYN Sposób czystego wybierania złóż mineralów systemem komorowo-filarowym	A1	322232	22-09-1997	B1	185315	E21C41/22	29-03-1999
WYN Sposób lokalizacji ognisk wstrząsów dla złoża jednopokładowego, płasko zalegającego	A1	334042	25-06-1999	B1	189853	G01V1/00 G01V1/28	02-01-2001
WYN Sposób podziemnej eksploatacji złóż mineralnych	A1	335175	27-08-1999	B1	191764	E21C41/22	12-03-2001
WYN Sposób eksploatacji złóż mineralów użytecznych	A1	337763	06-01-2000	B1	191881	E21C41/22	16-07-2001
WYN Sposób eksploatacji złóż mineralów użytecznych w warunkach bardzo dużego zagrożenia skutkami ciśnienia górotworu	A1	338393	10-02-2000	B1	192098	E21C41/22	13-08-2001
WYN Chodnikowe urządzenie przeladownicze	A1	343084	09-10-2000	B1	193963	E21F13/06 B65G47/72	22-04-2002
WYN Sposób udostępniania złóż mineralów użytecznych	A1	347074	11-04-2001	B1	195381	E21C41/22	21-10-2002
WYN Komorowo-filarowy system eksploatacji złóż mineralów użytecznych	A1	347075	11-04-2001	B1	195548	E21C41/22	21-10-2002

Źródło: bazy Urzędu Patentowego RP: [www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/](http://www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/).

## Ryc. 4.9.3. Wspólne patenty CUPRUM i KGHM

Wyszukiwanie przedmiotów ochrony własności przemysłowej

Wybrane bazy: Polskie: ( Wynalazki)

Liczba wyników: 32 Zadane pytanie: Zgłaszający/Uprawniony zawiera "kghm cuprum"

Baza (54) Tytuł	Kod Zgł	(21) Numer zgłoszenia	(22) Data zgłoszenia	Kod Ochr	(11) Numer prawa wyliczonego	(51) Klasyfikacja MKP	Data publikacji BUP
WYN Zawór z samozamykającą się dyszą rozpylającą	A1	319107	20-03-1997	B1	182224	F16K21/04 F16K1/38	15-09-1997
WYN Sposób uzyskiwania i likwidacji przestrzemi wybranej w komorowo-filarowym systemie eksploatacji złóż mineralów	A1	321691	18-08-1997	B1	185652	E21C41/22	01-03-1999
WYN Sposób czystego wybierania złóż mineralów systemem komorowo-filarowym	A1	322232	22-09-1997	B1	185315	E21C41/22	29-03-1999
WYN Sposób lokalizacji ognisk wstrząsów dla złoża jednopokładowego, płasko zalegającego	A1	334042	25-06-1999	B1	189853	G01V1/00 G01V1/28	02-01-2001
WYN Sposób podziemnej eksploatacji złóż mineralnych	A1	335175	27-08-1999	B1	191764	E21C41/22	12-03-2001
WYN Sposób eksploatacji złóż mineralów użytecznych	A1	337763	06-01-2000	B1	191881	E21C41/22	16-07-2001
WYN Sposób eksploatacji złóż mineralów użytecznych w warunkach bardzo dużego zagrożenia skutkami ciśnienia górotworu	A1	338393	10-02-2000	B1	192098	E21C41/22	13-08-2001
WYN Chodnikowe urządzenie przeladownicze	A1	343084	09-10-2000	B1	193963	E21F13/06 B65G47/72	22-04-2002
WYN Sposób udostępniania złóż mineralów użytecznych	A1	347074	11-04-2001	B1	195381	E21C41/22	21-10-2002
WYN Komorowo-filarowy system eksploatacji złóż mineralów użytecznych	A1	347075	11-04-2001	B1	195548	E21C41/22	21-10-2002

Źródło: bazy Urzędu Patentowego RP: [www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/](http://www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/).

### 4.9.3. Portfel innowacyjnych rozwiązań ROKITA

PCC ROKITA SA to jedna z wiodących firm chemicznych w Polsce i największa na Dolnym Śląsku. Jest producentem i dystrybutorem ponad 400 produktów, wykorzystywanych przez takie branże, jak: tworzywa sztuczne, przemysł kosmetyczny, chemia gospodarcza i przemysłowa, przemysł budowlany oraz tekstylny. W październiku 2006 r. Zachodnia Izba Gospodarcza przyznała ROKICIE **Dolnośląskiego Gryfa 2006**, prestiżową nagrodę gospodarczą stanowiącą wyróżnienie dla najlepszych firm z Dolnego Śląska. Firma została laureatem w kategorii: za szczególne osiągnięcia w działaniach na rzecz gospodarki Dolnego Śląska. Działalność firmy docenił również „Puls Biznesu”, który przyznał jej w listopadzie 2007 roku zaszczytny tytuł **Filar Polskiej Gospodarki**, uznając ROKITĘ za najlepszą firmę z Dolnego Śląska (informacje o firmie, strona internetowa [http://www.pcc.rokita.pl/bazy/www.nsf/id/PL\\_Portret\\_Firmy](http://www.pcc.rokita.pl/bazy/www.nsf/id/PL_Portret_Firmy), 31.10.2010). Zaszczytne tytuły i nagrody są odzwierciedlone również w dorobku innowacyjnych rozwiązań, które firma zgłasza regularnie do opatentowania. Do portfela patentów ROKITY (w sumie 63 wynalazki) należą następujące rozwiązania (ryc. 4.9.4):

Ryc. 4.9.4. Portfel patentów ROKITY

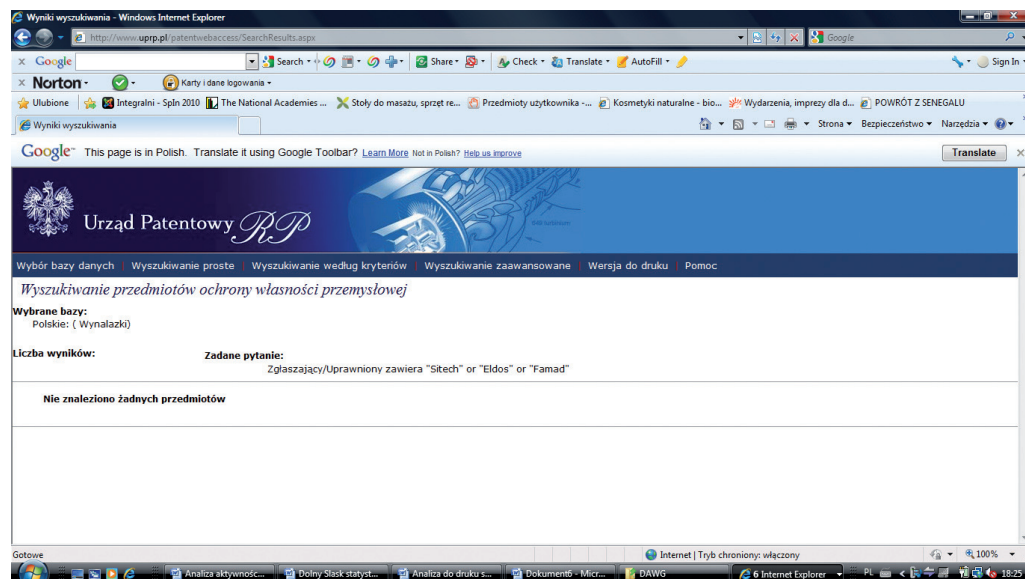
Baza	(54) Tytuł	Kod Zł	(21) Numer zgłoszenia	(22) Data zgłoszenia	Kod Ochr	(11) Numer prawa wyłącznego	(51) Klasyfikacja MKP	Data publikacji BUP
WN	Konstrukcja ściany w systemie pustaka drewnianego	A1	346254	01-03-2001			E04B2/28	09-09-2002
WN	Pompa wirowa, zwłaszcza do cieczy unoszących gruboziarniste ciała stałe	A1	349229	21-08-2001			F04D7/04 F04B15/02	24-02-2003
WN	Sposób wytwarzania 2,4-dichlorofenolu	A1	354552	17-06-2002	B1	197863	C07C37/62 C07C39/26	29-12-2003
WN	Wirknik pompy o swobodnym przepływie, zwłaszcza do cieczy zawierających zanieczyszczenia grube	A1	359798	22-04-2003			F04D3/00 F04D29/18 F04D29/26	02-11-2004
WN	Przystawka dźwiękowa do ciągnika rolniczego	A1	360315	23-05-2003			A01B65/00 A01B63/04	29-11-2004
WN	Sposób wytwarzania środka zabezpieczającego pszenicę przed wylęgniem i chorobami grzybowymi	A1	360894	26-06-2003	B1	197689	A01N25/10 A01N25/30 A01P3/00	27-12-2004
WN	Mocowanie słupa-stojaka do podłoża	A1	365017	10-02-2004			E04H12/22	22-08-2005
WN	Pompa o swobodnym przepływie, zwłaszcza do cieczy unoszących gruboziarniste ciała stałe	A1	370933	29-10-2004			F04B15/02	02-05-2006
WN	Sposób wytwarzania propylfenoli	A1	371146	12-11-2004	B1	201320	C07C37/11 C07C39/06	15-05-2006
WN	Sposób wytwarzania kwasu 2,4-dichlorofenoksywotowego oraz jego soli	A1	377671	17-10-2005			C07C51/41	30-04-2007

Źródło: bazy Urzędu Patentowego RP: [www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/](http://www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/).

Z przeprowadzonych wyszukiwań w bazach UPRP wynika, że ze wszystkich firm, którym w udziale przypadło wyróżnienie i nadanie tytułu **Dolnośląskiej Gazeli Biznesu** w ostatnich 3 latach, tylko ROKITA może pochwalić się bogatym portfelem patentów. Pozostałe firmy dolnośląskie, które znalazły się na pierwszych miejscach w rankingu Gazel Dolnośląskich w latach: 2006, 2007, 2008 i 2009, nie mają na swoim koncie **żadnych zgłoszonych ani opatentowanych rozwiązań**.

W rankingu Gazel Biznesu z 2006 roku znalazły się m.in. takie dolnośląskie firmy, jak: Sitech, Eldos i Famad – żadna z nich nie dokonała zgłoszenia patentowego (ryc. 4.9.5).

Ryc. 4.9.5. Wynik wyszukiwania patentów firm Sitech, Eldos i Famad



Źródło: bazy Urzędu Patentowego RP: [www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/](http://www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP/).

W rankingu z roku 2007 liderem została firma Stelweld (produkuje m.in. zbiorniki paliwowe i olejowe). Firma ta zgłosiła wniosek o dofinansowanie projektu dotyczącego wdrożenia innowacyjnej technologii wielowymiarowego laserowego cięcia elementów o konstrukcji rurowej i profilowej (projekt uzyskał pozytywną ocenę merytoryczną, nabór – czerwiec 2009). Na razie nie ma danych świadczących o zarejestrowaniu tej technologii przez firmę Stelweld w Urzędzie Patentowym.

Perfand to druga najdynamiczniejsza firma na Dolnym Śląsku, trzecia Gazela regionu to Budinpol. W Urzędzie Patentowym nie figuruje żadna z tych firm jako pod-

miot zgłaszający wynalazek do ochrony. W dalszej kolejności wyróżniono firmę Eckert (produkuje maszyny do cięcia) oraz Korporację Przemysłowo-Handlową „Przymierze” Dolnośląska Fabryka Silników Elektrycznych (która otrzymała jedynie prawo wyłączne na wzór użytkowy w 1995 r.). Uhonorowano również Super Gazele, czyli firmy, które w zestawieniu goszczą najdłużej. Wśród dolnośląskich Gazel nagrodzone zostały firmy: Ordipol, Orion i Merida (żadna z nich nie posiada patentów zarejestrowanych w UPRP).

W roku 2008 wyróżniono firmy: Italmetal, Budinpol, Warsaw Truck Center, Bader Polska, Pre-Fabrykat, Kopex-Famago (żadna z firm nie znajduje się w bazie wynalazków zgłoszonych do UPRP).

Wśród Dolnośląskich Gazeli Biznesu roku 2009 znalazły się również firmy nie posiadające zgłoszeń patentowych: NetLine Group (pierwsze miejsce dla dolnośląskich firm, trzecie miejsce w Polsce), F.H.U. SPRZĘTKOM (firma informatyczna), NEO24.PL sp. z o.o, VIDIS (wyspecjalizowany dystrybutor urządzeń audiowizualnych) oraz Security System Integration SA. Firma NetLine otrzymała dofinansowanie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na realizację innowacyjnego projektu pt. „Zaprojektowanie i wdrożenie przez NetLine nowych produktów dedykowanych rynkowi zdrowia”.

Wyniki powyższej analizy, również dotyczącej firm wymienionych w studium przypadków, a wyróżnionych w rankingu Gazele Biznesu, nie napawa optymizmem. Aktywność dolnośląskich podmiotów gospodarczych w zakresie generowania i ochrony innowacyjnych rozwiązań jest niska. Należałoby zbadać przyczyny takiego stanu oraz możliwości wsparcia przedsiębiorstw dolnośląskich w zakresie generowania, ochrony i wdrażania innowacji.

Pomimo rosnącej ogólnej liczby wynalazków krajowych, zgłaszanych do ochrony patentowej w Polsce, niewiele z nich jest zgłaszanych do ochrony za granicą. Objęcie ochroną patentową wynalazku na terenie wybranych krajów Europy wiąże się wciąż ze zbyt wysokimi kosztami, co powoduje, że w takim trybie zgłaszane są jedynie te wynalazki, które mają realną szansę na wdrożenie i późniejsze zyski ze sprzedaży. Wyżej wymienione problemy wymagają pogłębionej analizy zjawiska, które dotyczy w zasadzie sytuacji na poziomie całego kraju, a nie tylko regionu. Polska bowiem pod względem analizowanych wskaźników patentowych na tle innych krajów Europy plasuje się poniżej średniej unijnej. Wśród tych wskaźników znajdują się takie, które mówią o liczbie patentów zgłaszanych do Europejskiego Urzędu Patentowego, Amerykańskiego Urzędu Patentowego oraz zgłaszanych jednocześnie na trzech kontynentach (UE, USA, Japonia). Pozycja Polski ulega dodatkowo osłabieniu w ostatnich latach pod względem liczby zgłoszeń w USA, notuje się natomiast niewielki, ok. 2 % wzrost liczby polskich zgłoszeń zarejestrowanych w EPO.



## Wnioski i rekomendacje

- Dolnośląski system ekonomiczny może zostać uznany za konkurencyjny na poziomie krajowym, czego wyrazem są osiągnięte korzystne wyniki ekonomiczne. Z tego względu także sektor przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie odznacza się relatywnie silną pozycją w kraju.
- Na koniec I półrocza 2010 roku na Dolnym Śląsku funkcjonowało 324.556 podmiotów gospodarczych, z czego 309.782 (95,5 %) działało w sektorze prywatnym. Taka liczba zarejestrowanych jednostek gospodarczych pozwala zająć województwu dolnośląskiemu czwartą pozycję wśród 16 województw pod względem największej liczby podmiotów.
- W okresie ostatniego piętnastolecia liczba przedsiębiorców zwiększyła się w województwie dolnośląskim o 88 %.
- Najwięcej podmiotów na Dolnym Śląsku to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, stanowią one ponad 92 % ogólnej liczby istniejących firm. Najmniejszą grupę przedsiębiorstw stanowią firmy bardzo duże, takich na Dolnym Śląsku jest zaledwie 62, w tym 19 należy do sektora publicznego.
- W ciągu pierwszych sześciu miesięcy 2010 roku na Dolnym Śląsku zarejestrowanych zostało 17.356 nowych podmiotów gospodarczych, co w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego oznacza wzrost o 31,1 %.
- Wśród spółek handlowych na Dolnym Śląsku najczęściej zarejestrowanych jest kapitałowych, w tym z ograniczoną odpowiedzialnością (20.372), a dla spółek cywilnych największy udział mają spółki jawne (2.264). Najmniejszą liczbę spółek handlowych stanowią spółki komandytowo-akcyjne.
- Największą grupę udziałowców w spółkach handlowych na Dolnym Śląsku stanowią prywatni inwestorzy krajowi, którzy swój kapitał ulokowali w niespełna 20 tysiącach spółek na 24.004 istniejących na koniec pierwszego półrocza 2010 roku. Ta sama grupa przedsiębiorców dominuje wśród jednorodnych właścicieli takich spółek. Jest ich ponad 16 tysięcy. Drugą grupę inwestorów stanowią przedsiębiorcy zagraniczni, w których posiadaniu jest 6.446 spółek prawa handlowego, w tym 57,8 % o jednorodnym rodzaju kapitału. Wśród pozostałych właścicieli kapitału skierowanego do dolnośląskich spółek wymienić można: Skarb Państwa (114 podmiotów), samorząd terytorialny (280 podmiotów) oraz państwowe osoby prawne (230 podmiotów).



- Spółki z udziałem kapitału zagranicznego są rozproszone po całym województwie dolnośląskim, a nie tylko skupione w stolicy Dolnego Śląska (ok. 45 % ogółu spółek funkcjonuje we Wrocławiu, Warszawie – 80 %).
- Podmioty gospodarcze działające na terenie województwa dolnośląskiego od przeszło piętnastu lat najchętniej wybierają prowadzenie swojej działalności w sekcji G, czyli handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego.
- Głównym źródłem finansowania działalności badawczo-rozwojowej na Dolnym Śląsku są środki pozyskiwane z budżetu państwa, które stanowią ponad 50 % nakładów wewnętrznych. Drugim źródłem, w ramach którego podmioty prowadzą aktywność B+R, są środki własne – ok. 30 % oraz przedsiębiorstwa.
- Spółki z kapitałem zagranicznym, zarejestrowane na Dolnym Śląsku, są reprezentowane przede wszystkim przez przedsiębiorstwa niemieckie. Ich udział stanowi 49 % w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw w 2010 roku i to zjawisko utrzymuje się od roku 2004. Przedsiębiorstwa niemieckie działają głównie w branżach: handel i naprawy, przetwórstwo przemysłowe, obsługa nieruchomości i budownictwo.
- Na Dolnym Śląsku istotną rolę odgrywają firmy z branży motoryzacyjnej. Na terenie województwa dolnośląskiego swoje przedsiębiorstwa posiadają takie firmy, jak: Toyota Motor Poland, Volvo, GKN Driveline, Sitech czy Wabco.
- Istotną rolę w funkcjonowaniu regionalnego systemu ekonomicznego, w tym także samego sektora przedsiębiorstw, odgrywają podmioty gospodarcze z udziałem kapitału zagranicznego.
- Napływ kapitału zagranicznego jest jednak procesem długofalowym, a zintensyfikowanie powiązań gospodarczych z zagranicą – zadaniem trudnym do osiągnięcia w krótkim czasie. Władze lokalne powinny stale uwzględniać w tworzonych strategiach i planach rozwoju ten kontekst rozwoju Dolnego Śląska.
- Aktywizacja podmiotów gospodarczych przez władze lokalne stwarza trwałe i realne podstawy do osiągania wzrostu gospodarczego i pozwala regionowi stać się jeszcze bardziej konkurencyjnym na arenie całego kraju. Dlatego też konieczne są ułatwienia związane z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej na Dolnym Śląsku, zarówno dla podmiotów krajowych, jak i zagranicznych. Przede wszystkim istotne jest skrócenie czasu dokonywania wszelkich formalności i ograniczenie nadmiernej biurokracji.
- Priorytetowym zadaniem dla władz Dolnego Śląska winno być sukcesywne zwiększenie nakładów na badania i rozwój, z uwagi na niewielką aktywność w zakresie pro-



wadzonej działalności B+R przez dolnośląskie podmioty. Nie chodzi tu o zwiększanie finansowania z budżetu państwa, a o pomoc w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania przez jednostki B+R. Komercjalizacja wyników prac badawczych oraz dążenie do finansowania zamówionych analiz przez przedsiębiorstwa jest rozwiązaniem, które pozwala na powstanie więzi między uczelniami i jednostkami badawczymi a przedsiębiorstwami. Pierwszy krok w tym kierunku został już poczyniony w ramach tworzonych parków i inkubatorów technologicznych czy przemysłowych.

- Innowacje przedsiębiorstw powinny mieć charakter nie tylko produktowy, ale też procesowy, umożliwiając zwiększenie efektywności procesu gospodarowania realizowanego przez dolnośląskie przedsiębiorstwa.
- Analiza dostępnych danych wskazuje, iż liczba dokonywanych przez dolnośląskie podmioty gospodarcze zgłoszeń patentowych pozostaje w ostatnich latach na podobnym poziomie – do 2005 roku średnio na poziomie około 40 zgłoszeń publikowanych rocznie, od roku 2006, w którym nastąpił nagły, znaczący wzrost liczby publikowanych zgłoszeń (58) i w 2007 – nagły, znaczący spadek liczby publikowanych zgłoszeń (26), po lata kolejne, w których publikuje się średnio powyżej 40 zgłoszeń rocznie. W związku ze wzrostem znaczenia działalności innowacyjnej podmiotów gospodarczych w Polsce w ostatnich latach, wspieranej m.in. poprzez programy unijne, oczekiwano znacznego wzrostu liczby zgłoszeń patentowych. Niestety, efekt ten nie jest widoczny w analizie omawianych danych.
- Zwrócić należy uwagę na zbyt niską liczbę dokonywanych zgłoszeń przez podmioty gospodarcze z regionu, chociażby w stosunku do liczby zgłoszeń dokonywanych w innych, najbardziej aktywnych regionach Polski, takich jak województwo mazowieckie czy śląskie. Szczególnie w województwie mazowieckim w ostatnich latach notuje się ogromny wzrost liczby zgłoszeń patentowych<sup>10</sup>. Biorąc pod uwagę, że na Dolnym Śląsku zarejestrowanych jest ponad 300 tys. podmiotów gospodarczych, liczba podmiotów dokonujących innowacyjnych rozwiązań, zgłaszanych do opatentowania, oraz liczba zgłoszeń patentowych dokonywanych przez te podmioty, jest niewielka. W BUP liczba podmiotów aktywnych patentowo waha się w poszczególnych latach od 21 (2007 r.) do 41 (2009 i niepełny 2010 rok), średnio jest to liczba ponad 30 przedsię-

<sup>10</sup> Różnice w liczbie zgłoszeń w trzech najbardziej aktywnych województwach: mazowieckim, śląskim i dolnośląskim wskazane zostały we wcześniejszych punktach analizy, w których omawiano aktywność patentową w poszczególnych latach. Przykładowo, w roku 2009 w woj. mazowieckim zgłoszono 644 wynalazki do ochrony i udzielono 339 patentów, w tym samym roku w woj. dolnośląskim dokonano 287 zgłoszeń i uzyskano 170 patentów.





biorstw, które ubiegają się o patent<sup>11</sup>. Większość z tych aktywnych patentowo podmiotów gospodarczych zgłasza pojedyncze wynalazki. Niewiele przedsiębiorców decyduje się na zgłaszanie większej liczby innowacyjnych rozwiązań do ochrony patentowej. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy upatrywać w wielu obszarach i wymiarach, chociażby w rodzaju prowadzonej działalności, która może nie być działalnością podlegającą patentowaniu i w której nie uzyskuje się twórczych, innowacyjnych rozwiązań, które mogłyby być opatentowane. Zbadanie przyczyn wciąż dość niskiego poziomu aktywności patentowej dolnośląskich podmiotów gospodarczych (szczególnie na skalę europejską i światową) wymaga przeprowadzenia dalszych dogłębnych, długofalowych badań, uwzględniających wiele czynników.

- Poziom aktywności patentowej podmiotów gospodarczych, który obecnie kształtuje się w okolicach 25 % udziału w liczbie wszystkich zgłoszeń, zarówno w skali całego kraju, jak i regionu Dolnego Śląska, wymaga podjęcia szeregu działań zmierzających do jego podniesienia, a przede wszystkim zbadania przyczyn niewysokiej aktywności patentowej przedsiębiorców krajowych i przede wszystkim – wyraźnego spadku udziału tego sektora w ostatnich latach<sup>12</sup>. Dość często przyczynę niskiego poziomu aktywności patentowej polskich podmiotów upatruje się w kosztach ochrony i w samym systemie patentowym. Jeśli chodzi o koszt ochrony, to uzyskanie jej na terytorium RP nie powinno być główną przeszkodą, bowiem za samo zgłoszenie dokonane w UPRP uiszczają się opłatę w wysokości 550 PLN.
- Koszty wzrastają, niestety niebotycznie, w przypadku dokonywania zgłoszeń europejskich (ochrona patentowa w kilku krajach Europy udzielona na 10 lat może sięgać 30 tys. euro) i międzynarodowych, i faktycznie stanowią wtedy często barierę nie do pokonania dla polskich przedsiębiorców (koszty zgłoszeń międzynarodowych tłumaczą więc fakt niewielkiej liczby polskich zgłoszeń dokonywanych w innych krajach Europy i świata, utrzymującej się na poziomie niewiele ponad 100 rocznie). Sam system patentowy może również zniechęcać sektor gospodarki, w związku ze skomplikowaną i długotrwałą procedurą zgłoszeniową, w wyniku której otrzymuje się (w pozytywnym przypadku) patent po 5-letnim okresie oczekiwania! Korzyści z patentowania

<sup>11</sup> We wcześniejszych fragmentach analizy aktywności patentowej podmiotów w poszczególnych latach, przedstawiono wykazy wszystkich dolnośląskich podmiotów gospodarczych, które dokonały zgłoszeń patentowych, i tak: w roku 2003 było to 35 podmiotów, w 2004 – 22, w 2005 – 31, w 2006 – 38, w 2007 – 21, w 2008 – 30, w 2009 – 41 i w 2010 – 41.

<sup>12</sup> Dane Urzędu Patentowego wskazują procentowy udział sektora gospodarki we wszystkich zgłoszeniach krajowych. W poszczególnych latach, w których prowadzono badania, udział ten kształtował się następująco: 2005 r. – 31 %, 2006 – 28 %, 2007 – 29 %, 2008 – 25 %, 2009 – 24 %.



mogą być ogromne (ochrona własnych rozwiązań przed konkurencją, zyski z udzielanych licencji itd.), jednak czas oczekiwania na patent może być zbyt długi w przypadku takich rodzajów działalności gospodarczej, w których następują błyskawiczne zmiany w technologii (np. technologie informatyczne, elektronika itp).

- Przyczyn niskiej aktywności można upatrywać również w innych obszarach – należałoby zbadać poziom kreatywności pracowników sektora gospodarki, narzędzia motywacyjne stosowane w celu jej podniesienia oraz możliwości generowania i wykorzystania nowych rozwiązań w danej branży w ogóle. Zbadania wymagają pytania, czy przedsiębiorcy (i ich pracownicy) są odpowiednio motywowani do generowania i patentowania innowacyjnych rozwiązań, czy istnieją skuteczne narzędzia wspomagania procesów innowacyjnych w gospodarce (szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw), np. w zakresie generowania nowych rozwiązań w celu ich pomyslnego wdrożenia, wspomagania komercjalizacji rozwiązań oraz procesu ochrony wiedzy. To tylko garstka problemów, które wymagają, jak wcześniej podkreślono, dalszych szczegółowych badań, by sektor podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska stał się silnym jego filarem, nie tylko na skalę kraju.
- Wyniki przeprowadzonej analizy, również dotyczącej firm wymienionych w studium przypadków, a wyróżnionych w rankingu Gazele Biznesu, nie napawają optymizmem. Aktywność dolnośląskich podmiotów gospodarczych, w zakresie generowania i ochrony innowacyjnych rozwiązań, jest niska. Należałoby zbadać przyczyny takiego stanu oraz możliwości wsparcia przedsiębiorstw dolnośląskich w zakresie generowania, ochrony i wdrażania innowacji.
- Pomimo rosnącej ogólnej liczby wynalazków krajowych, zgłaszanych do ochrony patentowej w Polsce, niewiele z nich jest zgłaszanych do ochrony za granicą. Objęcie ochroną patentową wynalazku na terenie wybranych krajów Europy wiąże się wciąż ze zbyt wysokimi kosztami, co powoduje, że w takim trybie zgłaszane są jedynie te wynalazki, które mają realną szansę na wdrożenie i późniejsze zyski ze sprzedaży. Wyżej wymienione problemy wymagają pogłębionej analizy zjawiska, które dotyczy w zasadzie sytuacji na poziomie całego kraju, a nie tylko regionu. Polska bowiem, pod względem analizowanych wskaźników patentowych na tle innych krajów Europy, plasuje się poniżej średniej unijnej. Wśród tych wskaźników znajdują się takie, które mówią o liczbie patentów zgłaszanych do Europejskiego Urzędu Patentowego, Amerykańskiego Urzędu Patentowego oraz zgłaszanych jednocześnie na trzech kontynentach (UE, USA, Japonia). Pozycja Polski ulega dodatkowo osłabieniu w ostatnich latach



pod względem liczby zgłoszeń w USA, notuje się natomiast niewielki, ok. 2 % wzrost liczby polskich zgłoszeń zarejestrowanych w EPO.

- Konkurencyjność regionalnych podmiotów gospodarczych pozwala, jak dotąd, osiągnąć relatywnie korzystną pozycję na poziomie kraju, ale na rynkach zagranicznych nadal występują poważne trudności z jej budową i utrzymaniem.
- Zestawienie czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na pozycję konkurencyjną dolnośląskich przedsiębiorstw, zarówno w wymiarze krajowym, jak również międzynarodowym, pozwala na podjęcie próby sformułowania podstawowych rekomendacji zorientowanych na poprawę sytuacji regionalnych podmiotów gospodarczych. Do takich zaleceń można zaliczyć: wsparcie działań innowacyjnych firm poprzez ułatwienia i zachęty finansowe, prowadzenie aktywnej polityki proeksportowej regionu, wsparcie już istniejących specjalizacji eksportowych regionu oraz kreacja nowych sektorów wykazujących przewagi komparatywne, intensywna promocja na wybranych (najbardziej istotnych z perspektywy regionalnej) rynkach zagranicznych.
- Przeprowadzona analiza dowodzi również, iż konieczne jest stałe monitorowanie konkurencyjności regionalnych przedsiębiorstw poprzez zaprojektowanie i wdrożenie szerokiego programu badawczego w tym zakresie.

## Bibliografia

- 100 największych eksporterów w 2009 r. Ranking „Polityki”, <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/export>
- Bałtowski M., Miszewski M., 2007, Transformacja gospodarcza w Polsce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 222.
- Biuletyn i Wiadomości UPRP, <http://ipu.uprp.pl/portal/web/guest/wydawnictwawupbup>
- Forbes, The Global 2000, [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
- Gawlikowska-Hueckel, Umiński, 2009, Handel zagraniczny Małopolski, UMWM, Kraków.
- Global Free Zones of the Future 2010/2011. Winners. Global Outlook FDI Magazine, June / July 2010.
- GUS 2010d. Działalność gospodarcza podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w 2008 roku, Warszawa 2010.
- GUS, 2010a. Regiony Polski, Warszawa 2010.
- GUS, 2010b. Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w województwie dolnośląskim w latach 2006–2009, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- GUS, 2010c. Nauka i Technika w Polsce w 2008 roku, Warszawa 2010.
- Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa dolnośląskiego, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław 28.09.2010.
- MG, 2010. Celowość, realna możliwość i kierunki specjalizacji eksportowej Polski, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.
- Nasze najlepsze dolnośląskie firmy, Polska Gazeta Wrocławska, Nasz Region, 23.06.2010.
- PARP, 2010. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce latach 2008–2009, PARP, Warszawa 2010.
- Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w województwie dolnośląskim w 2006 roku, Informacja sygnałowa nr 1/2007, Urząd Statystyczny we Wrocławiu. Wrocław luty 2007.
- Podstawowe informacje o ochronie prawnej wynalazków i wzorów użytkowych, [www.uprp.pl/Informacje/info\\_wyn.doc](http://www.uprp.pl/Informacje/info_wyn.doc)
- Puls Biznesu, [www.gazele.pl/top/42,kto\\_jest\\_gazela\\_biznesu.html](http://www.gazele.pl/top/42,kto_jest_gazela_biznesu.html)
- Raport: Polska 2030 – wyzwania rozwojowe, <http://www.polska2030.pl/>
- Raporty Roczne UPRP, [www.uprp.pl/Polski/Informacje+o+UPRP/Raporty+Roczne/](http://www.uprp.pl/Polski/Informacje+o+UPRP/Raporty+Roczne/)
- UNCTAD, 2010. World Investment Report 2010, United Nations, New York-Geneva.

WEF, 2009. Global Competitiveness Report 2008–2009, World Economic Forum.

World Investment Report za lata 1991–2009 United Nations, New York-Geneva.

[www.cuprumprojekt.pl/o\\_firmie.php](http://www.cuprumprojekt.pl/o_firmie.php)

[www.kghm.pl/](http://www.kghm.pl/)

[www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)

[www.pcc.rokita.pl/bazy/www.nsf/id/PL\\_Portret\\_Firmy](http://www.pcc.rokita.pl/bazy/www.nsf/id/PL_Portret_Firmy)

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010r., GUS, 2010.

## Wykaz rycin

L.p.	Tytuł	Strona
Ryc. 1.1.	PKB Dolnego Śląska w latach 2000–2007 (w mld PLN)	114
Ryc. 1.2.	PKB Polski w podziale na województwa w 2007 roku (w %)	114
Ryc. 2.1.	Podmioty gospodarcze w Polsce w latach 1993–2010 w podziale na sektor publiczny i prywatny	119
Ryc. 2.2.	Podmioty gospodarcze według województw w 2010 roku w podziale na sektor publiczny i prywatny (stan na 30.06.2010)	120
Ryc. 2.3.	Spółki handlowe w gospodarce polskiej w 2010 roku (stan na czerwiec 2010)	123
Ryc. 2.4.	Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 1990–2008 (w mln USD).	126
Ryc. 2.5.	Liczba podmiotów gospodarki narodowej na Dolnym Śląsku w latach 1995–2010	127
Ryc. 2.6.	Liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w 2010 roku w podziale na województwa (stan na koniec czerwca 2010)	132
Ryc. 2.7.	Spółki z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu w ujęciu liczbowym według kraju pochodzenia kapitału	141
Ryc. 2.8.	Największe przedsiębiorstwa na Dolnym Śląsku pod względem przychodów ze sprzedaży w roku 2009 (w mln PLN)	142
Ryc. 3.1.	Działalność badawczo-rozwojowa podmiotów gospodarczych w Polsce i na Dolnym Śląsku w sektorze prywatnym przedsiębiorstw w latach 1999–2009.	148
Ryc. 3.2.	Wartość eksportu Dolnego Śląska w latach 2000–2008 (w mld EUR)	154
Ryc. 3.3.	Struktura gałęziowa eksportu Dolnego Śląska według czynników produkcji w 2008 roku (w %)	155
Ryc. 4.9.1.	Portfel patentów KGHM	199
Ryc. 4.9.2.	Portfel patentów CUPRUM	200
Ryc. 4.9.3.	Wspólne patenty CUPRUM i KGHM	200
Ryc. 4.9.4.	Portfel patentów ROKITY	201
Ryc. 4.9.5.	Wynik wyszukiwania patentów firm Sitech, Eldos i Famad	202



## Wykaz tabel

L.p.	Tytuł	Strona
Tab. 1.1.	PKB i PKB <i>per capita</i> Polski w podziale na województwa w 2007 roku (ceny bieżące)	112
Tab. 1.2.	Wartość dodana brutto w podziale na województwa w 2007 roku (ceny bieżące)	115
Tab. 1.3.	Województwo dolnośląskie na tle pozostałych województw kraju – wybrane wskaźniki	117
Tab. 2.1.	Przedsiębiorstwa polskie według sekcji PKD w latach 2009 i 2010.	121
Tab. 2.2.	Spółki handlowe według posiadanego kapitału oraz form prawnych w Polsce w 2010 roku (stan na czerwiec 2010).	124
Tab. 2.3.	Podmioty gospodarki narodowej według przewidywanej liczby pracujących w województwie dolnośląskim w podziale na podregiony w roku 2010 (stan na koniec czerwca)	128
Tab. 2.4.	Podmioty gospodarki narodowej według rodzajów prowadzonej działalności w województwie dolnośląskim w podziale na podregiony w roku 2010 (stan na koniec czerwca)	130
Tab. 2.5.	Spółki handlowe według form prawnych w województwie dolnośląskim w podziale na podregiony w roku 2010 (stan na koniec czerwca)	131
Tab. 2.6.	Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego w powiatach województwa dolnośląskiego w roku 2005 i 2009	133
Tab. 2.7.	Podmioty gospodarcze sektora prywatnego na Dolnym Śląsku według sekcji PKD 2004 w latach 1995, 2000, 2005 oraz 2009	138
Tab. 2.8.	Liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego na Dolnym Śląsku w 2009 i 2010 roku w podziale na miesiące	140
Tab. 3.1.	Wybrane wskaźniki finansowe przedsiębiorstw w 2009 roku – rozkład regionalny	146
Tab. 3.2.	Innowacje polskich przedsiębiorstw w sektorze przemysłowym w latach 2006–2008 – wybrane aspekty w rozkładzie regionalnym	150
Tab. 3.3.	Handel zagraniczny w 2008 roku w podziale na województwa – wybrane zagadnienia	153
Tab. 3.4.	Najwięksi dolnośląscy eksporterzy w 2009 roku	156
Tab. 3.5.	Polskie spółki w rankingu „Forbes” – Global 2000 w 2010 roku	159
Tab. 4.1.	Zestawienie tabelaryczne zgłoszeń wynalazków dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg BUP rocznik 2003	165
Tab. 4.2.1.	Zestawienie tabelaryczne zgłoszeń wynalazków dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg BUP rocznik 2004	167
Tab. 4.2.2.	Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych z Dolnego Śląska wg WUP rocznik 2004	169



Tab. 4.3.1.	Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2005	171
Tab. 4.3.2.	Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska wg WUP rocznik 2005	173
Tab. 4.4.1.	Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2006	175
Tab. 4.4.2.	Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2006	177
Tab. 4.5.1.	Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2007	178
Tab. 4.5.2.	Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospogarcznych wg WUP rocznik 2007	180
Tab. 4.6.1.	Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2008	182
Tab. 4.6.2.	Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2008	184
Tab. 4.7.1.	Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2009	186
Tab. 4.7.2.	Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospogarcznych wg WUP rocznik 2009	188
Tab. 4.8.1.	Tabelaryczny wykaz zgłoszeń patentowych podmiotów gospodarczych z regionu Dolnego Śląska, na podstawie BUP za rok 2010	190
Tab. 4.8.2.	Zestawienie tabelaryczne udzielonych patentów na rzecz podmiotów gospodarczych wg WUP rocznik 2010	192
Tab. 4.9.1.	Liczba dokonanych przez dolnośląskie podmioty gospodarcze zgłoszeń wynalazków do ochrony patentowej, opublikowanych w poszczególnych latach	193
Tab. 4.9.2.	Liczba udzielonych patentów na rzecz dolnośląskich podmiotów gospodarczych w latach 2003–2010	197