



ZPORR
Zintegrowany Program
Operacyjny
Rozwoju Regionalnego



ZBADANIE POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO SUBREGIONU RADOMSKIEGO

raport z badań
etap II
ANALIZA

pod redakcją

Katarzyny Głębickiej i Janusza Kalotki



Politechnika Radomska
im. Kazimierza Pułaskiego

Radom 2008

**ZBADANIE POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO
SUBREGIONU RADOMSKIEGO**

**raport z badań
etap II
ANALIZA**

praca pod redakcją
Katarzyny Głębickiej, Janusza Kalotki

Copyright © by Politechnika Radomska, Radom 2008

ISBN 978-83-7351-239-9

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach działania 2.6 Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy Priorytetu 2
Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach ZPORR

Druk i oprawa:

Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB
ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom, tel. (048) 364-42-41, fax (048) 364-47-65
e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Elżbieta Noworol-Luft, Arkadiusz Durasiewicz
Biuro Projektu
Politechnika Radomska

SCENARIUSZE ROZWOJU POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO W SUBREGIONIE RADOMSKIM

1. Scenariusz proinnowacyjny

Można przyjąć, że badane przedsiębiorstwa uznają i postrzegają innowacje jako wszelkie zmiany odnoszące się do różnych sfer aktywności przedsiębiorstwa, służące uzyskiwaniu wyższego poziomu obowiązujących dotąd w przedsiębiorstwie standardów. Jako proces innowacje będą zorientowane na stałe poszukiwanie nowych rozwiązań. Na przykład innowacje techniczne mogą odnosić się do zmian dokonywanych w obrębie produktu wytwarzanego przez przedsiębiorstwo, innowacje finansowe mogą obejmować poszukiwanie nowych sposobów inwestowania, a zmiany organizacyjne zmieniają organizację procesów tworzenia produktów. Z tej perspektywy z pewnością, acz niezbyt dużą przesadą można przyjąć, że będą wyznawać zasadę iż: *Ważnym czynnikiem determinującym przetrwanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu są innowacje*⁴¹.

Obserwacja praktyki uzasadnia pogląd, że przedsiębiorstwa subregionu radomskiego rozmaicie wykorzystują procesy innowacyjne, aby osiągnąć trwałą pozycję konkurencyjną na globalnym rynku. Niektóre wybierają wąską specjalizację (niszę rynkową) i – łącząc ją z rozwiniętym systemem sprzedaży na międzynarodowych rynkach – potrafią uzyskać przewagę konkurencyjną. Dzięki zaś bliskości kontaktów z klientami, wysokiej jakości produktów (dostosowanej do wymagań i potrzeb rynku) oraz serwisowi, traktują rynek i wykorzystywane technologie jako siłę napędową swojej działalności.

Źródłem innowacji w tym przypadku jest umiejętność uczenia się od najlepszych na rynku (*benchmarking*). Te przedsiębiorstwa niechętnie wchodzi w związki i inne formy strategicznych powiązań, chroniąc w ten sposób własne *know-how* przed konkurencją i rywalami. Wreszcie, zatrudniają młodą, wysoko kwalifikowaną kadrę i, co ważne, potrafią ją utrzymać w przedsiębiorstwie wedle zaplanowanej ścieżki kariery.

Zgodnie z opisanym wyżej scenariuszem na ogół powinny postępować przedsiębiorstwa małe i średnie, często nieznane, określane w literaturze mianem nieznanych liderów.

Innym sposobem skutecznej implementacji strategii innowacyjnych jest ofensywne (agresywne) wprowadzanie innowacji. Składa się nań kreatywne imitowanie rozwiązań stworzonych przez konkurencję, które następnie dostosowuje się do własnych możliwości wytwórczych oraz potrzeb odbiorców, modernizuje, różnicuje i poddaje zmianom

⁴¹ Malara Z., "Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce" Wyzwania współczesności. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 62-64.

w zakresie form sprzedaży. Ponadto wyciągane są wnioski z oceny błędów popełnionych przez konkurencję, obserwując (*tracing*) także jej słabe strony, aby następnie uczynić z nich punkt wyjścia dla własnych sukcesów. Ten rodzaj strategii charakterystyczny jest dla przedsiębiorstw, które konkurują, wykorzystując nierówny potencjał sił – małego czy średniego przedsiębiorstwa lokalnego z ponadnarodowym, często globalnym koncernem. Jej zasady opierają się na trzech filarach: zakres (rynek) – elastyczność (sprawność) – sposób (dźwignia), co w praktyce oznacza, że:

- należy szybko wejść na teren przeciwnika (najlepiej przez zaskoczenie), unikając przy tym bezpośredniego starcia z konkurentem. Stanowić to może nowy, innowacyjny produkt lub konkurencyjna, niższa cena, substytuty o lepszych cechach użytkowych, nowe formy sprzedaży albo nowe kanały dystrybucji itp. Pozycję rynkową wzmacnia się poprzez wiarygodność działań,
- niezbędna jest sprawność i elastyczność w działaniach, polegająca na ustępowaniu przed bezpośrednimi atakami silniejszego konkurenta tak, aby realizować długookresowe strategie rozwojowe na danym rynku. Nie wolno dopuścić przy tym do długotrwałej wojny, na przykład, cenowej, w której silniejszy przeciwnik ma na ogół większe szanse,
- trzeba stosować **zasadę dźwigni** jako sposób na uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem, to jest działać tak, aby siłę i wagę konkurenta wykorzystać na swoją korzyść. W praktyce oznacza to podejmowanie współpracy ze wszystkimi, którzy mogą zagrażać powodzeniu konkurenta, pamiętając przy tym, że każdorazowo takie działania mogą obrócić się przeciwko nam samym.

Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa, wyznaczająca kierunki jego rozwoju, przyjmuje, że punktem wyjścia dla zróżnicowania i rozwoju są innowacje; innowacje są podstawą *zarządzania* wszystkimi obszarami przedsiębiorstwa; innowacje są szansą na rozwój przedsiębiorstwa globalnego, a innowacyjność to instrument skracania drogi od pomysłu do przemysłu. Polityka innowacyjna wymaga, aby w przedsiębiorstwie powołać wyspecjalizowane komórki badawczo-rozwojowe, działające na różnych poziomach jego struktury organizacyjnej; zarządzanie innowacjami wymaga wykorzystywania zaawansowanych metod *zarządzania* strategicznego, które umożliwiają wysoką elastyczność, szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu i dostosowanie potencjału przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa planujące skorzystać z tego wariantu powinna cechować względna samodzielność, niezależność finansowa, samodzielne zarządzanie zasobami ludzkimi i prowadzenie własnej polityki produkcji (bez planowanej i skoordynowanej polityki asortymentowej).

2. Scenariusz kooperacyjny

Część przedsiębiorstw subregionu radomskiego mogłaby ukierunkować się – w ramach rozwoju potencjału innowacyjnego – na współpracę przedsiębiorstw, w różnych dziedzinach ich działalności.

W różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstw dochodzić może ponadto do współdziałania o innym charakterze, którego przedmiotem mogą być wspólne przedsięwzięcia lub wspólne urządzenia przedsiębiorstw. Najogólniej ujmując, ten rodzaj współpracy polega na uzgodnieniu pewnych działań nie odnoszących się do wymiany świadczeń między przedsiębiorstwami lub stworzeniu wspólnymi siłami i eksploataowaniu wspólnych urządzeń, służących zaspokojeniu określonych potrzeb uczestników współpracy, przy czym uczestnicy ci zachowują nadal odrębność ekonomiczną i organizacyjną, a ewentualne wspólne urządzenia pozostają w strukturze organizacyjnej jednego z uczestników.

Przykładem wspólnych przedsięwzięć o charakterze funkcjonalnym, tzn. bez tworzenia wspólnych urządzeń i związanych z tym elementów strukturalnych, mogą być:

- wspólnie zlecane, organizowane i finansowane prace badawczo-rozwojowe, normalizacyjne itp.,
- dokonywane wspólnie zakupy surowców, materiałów i wspólnie organizowane konferencje, sympozja, akcje szkoleniowe itp.,
- wspólnie podejmowane i prowadzone wystąpienia do władz lokalnych i/lub centralnych organizacji społeczno-politycznych mające na celu prezentację i ochronę wspólnych interesów,
- wspólne i/lub uzgodnione działania odnoszące się do rynku zbytu, np. dotyczące akcji wystawienniczo-reklamowych, cen, terytorialnego podziału rynku, wielkości produkcji i sprzedaży.

Nie można stwierdzić, iż działania tego rodzaju w dotychczasowej praktyce gospodarczej polskich przedsiębiorstw były nieobecne, lecz ich zakres był stosunkowo skromny, często miały one charakter sporadyczny, interwencyjny. Wynikało to w dużej mierze – jak można sądzić – z ograniczonej samodzielności przedsiębiorstw i wyraźnych tendencji ze strony jednostek zwierzchnich do bezpośredniego wkraczania we wszystkie niemal dziedziny działalności przedsiębiorstw, prób zastępowania oddolnych potrzeb na bezpośrednią „poziomą” współpracę przedsiębiorstw pionowymi powiązaniem organizacyjno-administracyjnymi. Zagadnieniom tego zakresu i form współpracy nie poświęcono też więcej miejsca w badaniach naukowych. Nie tworzono także w zasadzie odrębnych regulacji prawnych, które miałyby na celu stymulowanie bądź ograniczanie, a jednocześnie racjonalizowanie wspólnych przedsięwzięć przedsiębiorstw. Pewnych elementów takiej regulacji doszukać się można we wprowadzonym w drugiej połowie lat osiemdziesiątych ustawodawstwie antymonopolowym, z punktu widzenia którego wspólne działania przedsiębiorstw skierowane na rynek, a zmierzające do ograniczenia konkurencji, mogły być uznane za niedopuszczalne prawem praktyki monopolistyczne. Ten właśnie ostatni zakres wspólnych działań (przedsięwzięć) przedsiębiorstw o wspólnej przynależności branżowej, opartych na jawnych lub nierzadko tajnych porozumieniach, nazywanych powszechnie *porozumieniami kartelowymi*, ma długą i bogatą historię w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Tam też tego rodzaju porozumienia były najbardziej energicznie zwalczane przez prawodawstwo i politykę gospodarczą

rządów. Przywracanie rynkowego mechanizmu funkcjonowania polskiej gospodarki czyni – jak się wydaje – realnym niebezpieczeństwem szerszego występowania porozumień kartelowych obliczonych na przeciwdziałanie rozwojowi konkurencji drogą uzgadniania wielkości produkcji i sprzedaży, terytorialnego podziału rynku i jednolitych cen. Stąd też odpowiednie prawo antymonopolowe i polityka gospodarcza państwa ograniczająca możliwość występowania tego rodzaju zjawisk negatywnych, bez ingerencji w rozwój „poziomej” współpracy przedsiębiorstw w innych zakresach, wydają się niezbędne.

2.1. Konsorcjum jako forma współpracy

Oprócz wspólnych przedsięwzięć (działań) o względnie trwałym charakterze i zorientowanych na współdziałanie przedsiębiorstw w różnych dziedzinach przygotowania i obsługi ich podstawowej działalności (B+R, działalność pomocnicza itd.) oraz zaopatrzenia i zbytu, typową dla gospodarki rynkowej formą są *wspólne przedsięwzięcia o przejściowym charakterze*, zorientowane na współdziałanie przedsiębiorstw w dotychczasowej dziedzinie rozwoju (na drodze inwestycyjnej) lub podejmowanie nowej działalności bądź też współdziałanie w realizacji wielkich operacji finansowych. Noszą one nazwę *konsorcjum*. Uwzględniając tę formę w ramach umownych form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw o charakterze funkcjonalnym, gdyż ze swej istoty nie wymaga ona stosowania specjalnych rozwiązań strukturalnych (w tym instytucjonalnych). Może się jednak zdarzyć, że na czas istnienia konsorcjum zostaną powołane odpowiednie jego organy (np. rada porozumienia, rada techniczno-ekonomiczna, a nawet zarząd)⁴². W takich przypadkach należałoby zaliczyć konsorcjum do strukturalnych form współdziałania przedsiębiorstw o charakterze koordynacyjnym.

Konsorcjum jest formą szczególnie przydatną do realizacji wielkich przedsięwzięć o charakterze infrastrukturalnym (np. budowa lotnisk, autostrad, realizacja wielkich programów badawczo-rozwojowych), których wykonanie siłami pojedynczych inwestorów byłoby niemożliwe lub zbyt ryzykowne. Stronami porozumienia są tu zwykle różnorodne jednostki gospodarcze, z różnych względów zainteresowane danym przedsięwzięciem, np. banki, przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, jednostki naukowo-badawcze, a jedna z nich pełni funkcję jednostki wiodącej. Do kluczowych zadań zgrupowania należy pozyskanie niezbędnych funduszy na realizację przedsięwzięcia w formie udziałów jego uczestników, kredytów bankowych, subwencji państwowych, emisji akcji i obligacji itd. Dyspozycja środkami finansowymi stanowi tu ważny element kierowania realizacją przedsięwzięcia. Prawnym narzędziem kierowania (w tym koordynowania) realizacją przedsięwzięcia są dwu- i wielostronne umowy. Konsorcjum jest formą współdziałania samodzielnych przedsiębiorstw, podejmowanego z reguły z ich inicjatywy, we własnym

⁴² Tamże, s. 263.

imieniu, na własny rachunek i ryzyko. Realizowane w tej formie przedsięwzięcie może być także podejmowane z inicjatywy odpowiednich agend rządowych i uzyskiwać z ich strony wielorakie, w tym finansowe, wsparcie.

Pewne cechy wspólne z konsorcjum mają również przejściowe porozumienia przedsiębiorstw zawierane dla zrealizowania (wykonania) na zlecenie odpowiednich inwestorów wielkich i złożonych przedsięwzięć budowlano – montażowych. Grupują one odpowiednie ze względu na przedmiot przedsięwzięcia jednostki projektowe i wykonawcze,

z których jedna występuje w roli generalnego wykonawcy i zawiera z inwestorem umowę o wykonanie całości zadania (programu) w charakterze zleceniobiorcy oraz z podwykonawcami umowy o wykonanie zadań częściowych w charakterze zleceniodawcy. Konkretnie rozwiązania dotyczące zakresu obowiązków przejmowanych przez generalnego wykonawcę mogą być różne. Obok obowiązków (funkcji) czysto wykonawczych jednostka ta może przejmować niektóre funkcje zwyczajowo należące do inwestora (np. uzyskanie i dostarczenie projektu technicznego inwestycji, uzyskanie pozwolenia na budowę). W związku z powyższym w polskim prawodawstwie wprowadzono trzy różne systemy realizacji inwestycji:

- 1) wykonawców częściowych,
- 2) generalnego wykonawcy,
- 3) generalnego realizatora.

Regulacje te, podobnie jak inne dotyczące ogólnych warunków umów, tworzą pewne wzorce rozwiązań formalnoprawnych i organizacyjnych współdziałania przedsiębiorstw, które na zasadzie dobrowolności i w stopniu uznanym przez umawiające się strony za właściwy mogą być z pożytkiem wykorzystane. Nic nie stoi na przeszkodzie, by rozwiązania te stosownie do konkretnych potrzeb modyfikować.

W bardzo wielu dziedzinach działalności przedsiębiorstw dochodzić może do ich współpracy poprzez *tworzenie i eksploatację wspólnych urządzeń*. Mogą to być przykładowo:

- laboratoria i inne obiekty służące działalności badawczo-rozwojowej, kontrolnej itp.,
- urządzenia działalności pomocniczej, jak np.: warsztaty obsługowo-naprawcze, narzędziownie, stacje poboru i uzdatniania wody, oczyszczalnie ścieków, kotłownie, trafostacje, bazy transportowe,
- obiekty majątku trwałego służące realizacji działalności podstawowej,
- szkoły przyzakładowe, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, rekreacyjno-sportowe itp.

3. Scenariusz integracyjny

Wszystkie formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, a więc zarówno te, które polegają na samoorganizacji (i samokoordynacji) przez przedsię-

biorstwa realnych procesów współpracy (kooperacji), jak i te, które wiążą się z powoływaniem:

– odpowiednich dla tej współpracy ośrodków koordynujących, czy też wreszcie te, które w obszarze funkcji regulacyjnych prowadzą do powstania skoncentrowanych ośrodków decyzyjnych, oznaczają zawsze określony stopień *scalenia* (połączenia, zespolenia, zwarstwienia) działań, funkcji, a w niektórych przypadkach także struktur i celów objętych współdziałaniem jednostek.

Cechę tę (*scalenia*) właściwie opisuje termin *integracja*. W literaturze ekonomiczno-organizacyjnej, podobnie zresztą jak w wielu innych dziedzinach wiedzy, jest to termin bardzo powszechnie używany, choć w sposób niejasny i wieloznaczny.

W ujęciu najbardziej ogólnym można mówić o trzech zasadniczych znaczeniach integracji. Obok znaczenia atrybutowego, kiedy wyraża ona cechę *scalenia* (połączenia w całość) pewnych elementów (działań, rzeczy, ludzi itp.) często mianem integracji określa się sam proces *scalania* tych elementów (znaczenie czynnościowe) lub wynik tego procesu (znaczenie rezultatywne). Odpowiednikiem znaczenia czynnościowego jest określenie „proces integracji”, zaś rzeczowego „forma integracji”, „układ zintegrowany” itp.

Dodatkowe niejasności i wątpliwości pojawiają się na tle rozumienia takich, często używanych, określeń, jak: „integracja przedsiębiorstw” i „integracja gospodarcza (lub ekonomiczna) przedsiębiorstw”. Na przykład, A. Fornalczyk przez integrację przedsiębiorstw proponuje rozumieć „proces, który jest wynikiem podziału pracy i specjalizacji produkcji, polega zaś na organizowaniu i realizowaniu długookresowej współpracy między kilkoma jednostkami gospodarczymi”. Według innych autorów, „terminem – integracja – obejmuje się coraz częściej nie tylko organizacyjne łączenie jednostek gospodarczych w trwałe związki [...], ale także wszelkie procesy trwałego współdziałania jednostek gospodarczych. Przez integrację jednostek gospodarczych rozumie się więc zarówno proces *scalania* działalności jednostek gospodarczych (proces integracyjny), jak i jego rezultaty, tj. stan po połączeniu działalności kilku jednostek gospodarczych, czyli tzw. układ integracyjny jednostek gospodarczych”. W ujęciu tym dostrzec można podział na integrację funkcjonalną i strukturalną. Według literatury przedmiotu, *integracja funkcjonalna* „polega na jednoczesnej działalności przedsiębiorstw i zakładów bez zmiany ich struktury organizacyjnej, czyli wyraża się w jedności funkcjonalnej”, zaś *integracja strukturalna* polega na tworzeniu „systemów zintegrowanych”, które powstają „w następstwie procesów *scaleniowych* prowadzących do stworzenia nowych struktur organizacyjnych, przy czym struktury jednostek zintegrowanych podlegają określonym modyfikacjom”. Można by uzupełnić powyższe konstatacje, pozostając w zgodzie – jak sądzą – z intencjami ich autorów, że integracja strukturalna nie stanowi alternatywy dla integracji funkcjonalnej i nie wyklucza jej, a przeciwnie, stanowi jej uzupełnienie i wsparcie.

Określenie „integracja przedsiębiorstw” nie sugeruje żadnych ograniczeń co do zakresu przedmiotowego ich współdziałania. Często jednak określenie to uzupełnia się przymiotnikami „gospodarcza” lub „ekonomiczna”, na ogół stosowanymi zamiennie, i na tym tle pojawić się mogą pewne wątpliwości co do jego zakresu znaczeniowego. Szersze światło na tę kwestię rzucić może uwzględnienie niektórych poglądów dotyczących integracji gospodarczej (ekonomicznej) w skali całej gospodarki i w skali międzynarodowej.

Na przykład, W. Rópke przez integrację ekonomiczną rozumie „stan rzeczy, który umożliwi stosunki handlowe między różnymi gospodarkami narodowymi równie swobodne i równie korzystne jak te, które istnieją wewnątrz gospodarki narodowej”. Z kolei interpretacja poglądów G. Myrdala na istotę integracji ekonomicznej, dokonana przez Z. Kameckiego, prowadzi do wniosku, że jest ona „procesem bardzo kompleksowym, obejmującym nie tylko czynniki ekonomiczne, ale i społeczne, polityczne, psychologiczne, prawne itd., bowiem dla zrealizowania równych możliwości i szans konieczne są zmiany we wszystkich tych dziedzinach”. Analiza poglądów także wielu innych autorów zachodnich utwierdza w przekonaniu, że pojęciem integracji gospodarczej (ekonomicznej) obejmują oni różne zakresy przedmiotowe procesów i zjawisk gospodarczych oraz że nadają temu pojęciu sens wartościujący, tzn. skłonni są przez integrację rozumieć tylko takie procesy i zjawiska, które można ocenić pozytywnie. W tej ostatniej kwestii (wartościowania) i w odniesieniu do integracji gospodarczej (ekonomicznej) przedsiębiorstw podobne stanowisko zajmuje większość polskich autorów, chociaż nie zawsze jest ono wyrażone wprost (*expressis verbis*).

Charakteryzując strukturę rodzajową integracji gospodarczej przedsiębiorstw w znaczeniu ogólnym, tzn. jej podział na elementy składowe (aspekty, wymiary, płaszczyzny, korelaty) oparty na rodzajach więzi łączących przedsiębiorstwa można wyróżnić następujące elementy składowe:

- techniczno-produkcyjny,
- ekonomiczny,
- organizacyjny,
- społeczny.

Techniczno-produkcyjny aspekt integracji oznacza, że integracja fizyczna (techniczno-produkcyjna) to łączenie czynników produkcji, a więc scalanie potencjałów technicznych łączonych jednostek (budynków, budowli, maszyn, urządzeń produkcyjnych, narzędzi itp.) ze względu na wspólne programy rozwojowe, programy produkcji itd.. Produkcyjny aspekt integracji określony jest przez takie procesy, jak koncentracja produkcji, specjalizacja, normalizacja, standaryzacja oraz produkcyjne związki kooperacyjne. Uogólniając można przyjąć, że techniczno-produkcyjny aspekt integracji wyraża się wzajemnym dostosowaniem wielkości, struktury rodzajowej, cech techniczno-użytkowych i jakościowych środków pracy, przedmiotów pracy i produktów oraz/lub ich fizycznym transferem między przedsiębiorstwami.

Warto w tym miejscu zauważyć, że ten rodzaj integracji często ma charakter pierwotny i wiodący w kreowaniu pozostałych jej rodzajów, a ich pojawienie się stanowi warunek utrzymania i umacniania się integracji techniczno-produkcyjnej.

Integracja ekonomiczna sprowadza się najogólniej do scalenia elementów majątku łączonych jednostek (środków trwałych i obrotowych) w celu optymalizacji ich wykorzystania. Sens ekonomicznego aspektu integracji przedsiębiorstw wyraża się w takich procesach i zjawiskach, jak:

- przepływ (transfer) kapitału między przedsiębiorstwami w postaci pieniędzy, papierów wartościowych itp., związany z realizacją ich współdziałania w aspekcie techniczno-produkcyjnym (stanowiący finansowe odzwierciedlenie i konsekwencję tego współdziałania), a także dochodzący do skutku niezależnie od tego współdziałania, lecz związany z realizacją wzajemnie zgodnych celów ekonomicznych (finansowych) partnerów (np. udzielanie oprocentowanych pożyczek przez przedsiębiorstwo posiadające wolne środki finansowe innemu przedsiębiorstwu, bez względu na cel i sposób ich wykorzystania),
- wzajemne dostosowanie wielkości i struktury w różnych przekrojach kapitału przedsiębiorstw w ujęciu wartościowym, zgodnie z potrzebami ich współpracy i celami ekonomicznymi partnerów,
- skupienie (koncentracja) kapitału pochodzącego z różnych przedsiębiorstw, służące realizacji określonych celów produkcyjnych, ekonomicznych itd.

Wyróżnić można formy integracji częściowej, które polegać mogą na scaleniu fragmentu funkcji, jednej funkcji, kilku funkcji oraz integracji pełnej, przy czym ta ostatnia związana jest z fuzją (połączeniem w jedną zwartą całość) kilku jednostek, która polega na:

- zespoleniu celów, sformułowaniu nowego celu całości,
- zintegrowaniu wszystkich funkcji łączonych jednostek (rozwojowych, produkcyjnych, handlowych, ekonomicznych, kadrowych oraz zarządzania),
- połączeniu związanych z wykonywaniem funkcji obszarów decyzyjnych,
- ukształtowaniu się nowej hierarchii ośrodków decyzyjnych.

O istocie integracji organizacyjnej stanowią procesy scaleniowe i ich rezultaty dochodzące do skutku z wykorzystaniem więzi organizacyjnych. Niektóre rodzaje tych więzi, np. funkcjonalna czy informacyjna, stanowią nieodzowny składnik współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, nie pociągającego za sobą zmian w ich strukturach organizacyjnych (tego, które wcześniej zostało określone jako integracja funkcjonalna). Nic nie przemawia za tym, aby pojawianie się tego typu więzi i/lub zmiany w ich układzie nie były obejmowane pojęciem integracji organizacyjnej, choć niewątpliwie bardziej spektakularnym i widocznym jej przejawem są zmiany w obszarze więzi hierarchicznej (służbowej) i strukturalne tego konsekwencje.

Istota *społecznego aspektu integracji* gospodarczej przedsiębiorstw odnosi się do terminu integracja socjalna, przez którą rozumie się zespolenie i zharmonizowanie elementów zbiorowości społecznej w sensie intensywności i częstotliwości kontaktów między członkami danej zbiorowości, w której akceptowane są wspólne systemy wartości, norm i ocen.

Nośnikiem społecznego aspektu integracji gospodarczej przedsiębiorstw są społeczne (międzyludzkie) interakcje zachodzące między członkami kierownictwa i załóg współdziałających przedsiębiorstw. Interakcje te, realizując określone potrzeby człowieka jako jednostki społecznej, mogą stanowić wartość samą w sobie, ale w szczególności mogą i powinny one służyć wzmocnieniu i utrwaleniu integracji organizacyjnej i – bezpośrednio lub pośrednio – pozostałych aspektów integracji gospodarczej przedsiębiorstw. Doświadczenie praktyczne wskazuje, że zjawiskiem bardzo powszechnym było niedocenianie roli integracji społecznej w kreowaniu

i utrwalaniu więzów współdziałania między przedsiębiorstwami, co niejednokrotnie prowadziło do eskalacji sytuacji konfliktowych i „rozsadzania” od wewnątrz integrujących się w innych płaszczyznach układów. Stosunki międzyludzkie nacechowane wzajemną niechęcią, nieufnością, podejrzliwością czy poczuciem krzywdy nie mogą bowiem dobrze służyć umacnianiu współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, a w wielu przypadkach mogą w sposób zupełnie irracjonalny doprowadzić do jego destrukcji.

Sumując prezentowane wyżej ujęcie aspektów integracji gospodarczej przedsiębiorstw w układzie rodzajowym należałoby wyraźnie wskazać na bardziej lub mniej bezpośrednio anonsowane już zagadnienie stopniowalności tych aspektów integracji, a w konsekwencji stopniowalności integracji gospodarczej przedsiębiorstw w znaczeniu ogólnym, której poziom stanowi wypadkową poziomu (stopnia) integracji „częstkowych”.

Sygnalizowane wcześniej współzależności pomiędzy poszczególnymi aspektami integracji wymagają, aby ich poziomy były do siebie wzajemnie dostosowane. Nie oznacza to oczywiście, że powinny one być sobie równe, gdyż każdy konkretny układ integracyjny, dla swej sprawności, wymagać może różnych poziomów zintegrowania w poszczególnych aspektach. Nie można np. w określonych przypadkach wykluczać sprawności układów zintegrowanych, pozbawionych integracji w aspekcie techniczno-produkcyjnym (np. układów typu konglomeratowego).

Przy kształtowaniu stopnia zintegrowania w poszczególnych aspektach, stosownie do konkretnych potrzeb, konieczne jest jednak przestrzeganie zasady komplementarności. Nie można bowiem niedostatku lub braku integracji w jednym aspekcie (np. ekonomicznym) zrekompensować (zastąpić) odpowiednio wyższym zintegrowaniem w innym aspekcie (np. organizacyjnym).

Podsumowanie

Koncepcja regionalnej strategii innowacji wymaga ciągłych badań dla jej rozwoju i modyfikacji w celu dostosowania do stale zmieniającej się sytuacji społecznej i gospodarczej.

Celem budowania i wdrażania strategii innowacyjnych powinno być tworzenie regionalnych systemów innowacyjnej współpracy i absorpcji środków. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji otwierania się nowych możliwości finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego. Należy utworzyć odpowiednią infrastrukturę zarówno w zakresie technicznych, organizacyjnych i finansowych możliwości wchłaniania innowacji, jak i wykorzystania kapitału ludzkiego do wspierania procesów rozwojowych.

Ponad połowa (53,70%) badanych firm w subregionie radomskim otwarta jest na nowe możliwości i skłonna do podejmowania innowacji, 36,11% firm poszukuje nowych dróg rozwoju. Każda z firm zainteresowana jest wsparciem i doradztwem. 10,19% firm wykazuje chęć współpracy w zakresie, transferu wiedzy i technologii który ważny jest, gdyż zapewnia duży zbiór rozwiązań dla formułowania problemów i ich praktycznego zastosowania. Sukces transferu wiedzy i technologii zależy w znacznym stopniu od ścisłej współpracy dostawców B+R z przedsiębiorstwami.

Niezwykle ważne jest utworzenie systemu wsparcia dla nowo powstających firm poprzez zintegrowanie działań pomiędzy sektorem badawczym, przemysłem a regionalnym samorządem i administracją (inkubatory, parki technologiczne, agencje rozwoju).

Osiągnięcie celów zawartych w dokumencie strategicznym planu Regionalnej Strategii Innowacji dla przyszłych działań wzmacniających innowacyjność regionu powinna polegać na:

- kształtowaniu i promocji postaw innowacyjnych w regionie,
- skutecznej promocji postaw przedsiębiorczych związanych z innowacyjnością,
- wzrostu aktywności samorządu regionalnego w budowie sieci promocji Mazowska jako regionu innowacyjnego,
- wspieraniu działań promocyjnych sukcesów firm oraz instytucji z Mazowsza.
- tworzeniu i rozwoju sieci współpracy w zakresie innowacyjności,
- działaniach wspierających rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw,
- przyspieszeniu rozwoju regionu poprzez wykorzystanie potencjału Warszawy,
- promocji innowacyjności wśród przedsiębiorców, sektora B+R oraz władz regionu,
- edukacji – kreowania postaw proinnowacyjnych na Mazowszu,
- proponowaniu narzędzi wspierania innowacyjności (Agencja Rozwoju Mazowska, system finansowania innowacji, parki naukowe i technologiczne, inkubatory itp.),

Polska, będąc państwem członkowskim UE, jest zobowiązana do realizacji ww. wytycznych, budowy gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego.