

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 359-371

Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku
Original Article: Case study

Data wpływu/Received: 30.11.2015

Data recenzji/Accepted: 10.01.2016/21.01.2016

Data publikacji/Published: 2.06.2016

Źródła finansowania publikacji: środki WSZOP w Katowicach

DOI: 10.5604/18998658.1210138

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Marcin Karlik ^{ABCDEF}

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

**DIAGNOZA STANU INNOWACYJNOŚCI SPÓŁDZIELNI
MIESZKANIOWEJ „MAKOSZOWIANKA” W ZABRZU
Z WYKORZYSTANIEM METODY SIEDMIOKĄTA
ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI**

**THE DIAGNOSIS OF INNOVATION ACTIVITY
OF THE HOUSING COOPERATIVE „MAKOSZOWIANKA”
IN ZABRZE USING THE HEPTAGON OF INNOVATION
MANAGEMENT METHOD**

Streszczenie: Celem artykułu jest podjęcie próby testowania metody siedmiokąta zarządzania innowacjami jako narzędzia umożliwiającego diagnozę stanu innowacyjności przedsiębiorstwa. Przedmiotem przeprowadzonych badań jest Spółdzielnia Mieszkaniowa „Makoszowianka” w Zabrzu prowadząca działalność gospodarczą w zakresie zarządzania nieruchomościami.

Słowa kluczowe: innowacje, zarządzanie innowacjami, siedmiokąt zarządzania innowacjami, zarządzanie nieruchomościami, spółdzielczość mieszkaniowa, Zabrze

Abstract: The purpose of this article is to try and test methods of heptagon innovation management as a tool for diagnosis of the innovation activity of enterprise. The object of the study is the Housing Cooperative "Makoszowianka" in Zabrze (Silesia Region, Poland, European Union) leading business in the field of property management.

Keywords: innovations, managing innovation, heptagon of innovation management, property management, housing cooperatives, Zabrze

Wstęp

Reformy zapoczątkowane w Polsce na przełomie lat 80. i 90. XX w. przyniosły fundamentalną przebudowę relacji społeczno-gospodarczych. Rynek nieruchomości jest jednym z obszarów gospodarki, w którym nastąpiły znaczące zmiany spowodowane wystąpieniem kilku czynników sprawczych. Po pierwsze, wprowadzona 1 stycznia 1995 r. ustawa o własności lokali¹ w nowoczesny sposób uregulowała zagadnienie zarządzania nieruchomościami wielolokalowymi, wprowadzając instytucję wspólnoty mieszkaniowej. Po drugie, w wyniku prywatyzacji zasobów mieszkaniowych Skarbu Państwa oraz przedsiębiorstw państwowych, spółek Skarbu Państwa² oraz części komunalnych zasobów mieszkaniowych znacząco zwiększyła się liczba lokali stanowiących potencjalny przedmiot obrotu rynkowego oraz liczba wspólnot mieszkaniowych. Po trzecie, aktywna działalność deweloperska, szczególnie w największych miastach, doprowadziła do zbudowania wielu nowych budynków wielolokalowych, a w konsekwencji do powstania kolejnych wspólnot mieszkaniowych. Po czwarte, liberalizacja przepisów w zakresie funkcjonowania spółdzielni mieszkaniowych znacząco ułatwiła podział spółdzielni mieszkaniowych oraz wyodrębnianie się wspólnot mieszkaniowych z majątku spółdzielni mieszkaniowej³. Po piąte, liberalizacja przepisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej oraz prywatyzacja części przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w zakresie zarządzania nieruchomościami na zlecenie spowodowały ukształtowanie się konkurencyjnego rynku usług w zarządzaniu wspólnotami mieszkaniowymi.

Wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 r., będące symbolicznym zakończeniem transformacji systemowej, zainicjowało spowodowało wzrost znaczenia rozwoju innowacji. W 2004 r. zgodnie z raportem Komisji Europejskiej Polska znajdowała się na przedostatnim miejscu (wskaźnik: 0,14) wśród badanych państw (pierwsze miejsce wśród krajów UE: Szwecja – wskaźnik 0,77, średnia dla EU 15 – wskaźnik: 0,44, ostatnie miej-

¹ Ustawa z 24 czerwca 1994 roku o własności lokali (Dz.U. z 1994 r. nr 85, poz. 388).

² Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o zasadach zbywania mieszkań będących własnością przedsiębiorstw państwowych, niektórych spółek handlowych z udziałem Skarbu Państwa, państwowych osób prawnych oraz niektórych mieszkań będących własnością Skarbu Państwa (Dz.U. z 2001 r. nr 4, poz. 24).

³ Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz.U. z 2001 r. nr 4 poz. 27).

sce: Turcja – wskaźnik: 0,05)⁴. Pomimo zainicjowania licznych programów wspierania innowacyjności sytuacja Polski pod względem innowacyjności poprawiła się tylko nieznacznie. W 2014 r. zgodnie z raportem Komisji Europejskiej Polska pod względem innowacyjności wyprzedza grupę kilku najsłabszych krajów (Litwa, Łotwa, Turcja, Bułgaria, Macedonia i Rumunia), ale wynik Polski stanowi nadal tylko 56% europejskiej średniej (EU-28) i znacząco ustępuje liderom innowacji⁵.

Dlatego też jednym z sposobów poprawy konkurencyjności wśród przedsiębiorstw, w tym na rynku zarządzania nieruchomościami, jest zwiększenie innowacyjności. Pierwszym krokiem umożliwiającym rozpoczęcie działań w tym zakresie jest przeprowadzenie kompleksowej diagnozy stanu innowacyjności przedsiębiorstwa.

1. Narzędzia oceny stanu innowacyjności organizacji

Bazując na dorobku nauk ekonomicznych, innowację (z łac. *innovatio* – odnawiać) w najprostszy sposób można określić jako wprowadzanie nowych pomysłów w życie⁶. Dla P. Druckera innowacja jest z kolei specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa⁷. Innowacje można również określić jako kreowanie nowych pomysłów, a następnie wprowadzanie ich na rynek w postaci nowych produktów, procesów i usług⁸. *Oslo Manual* definiuje innowację jako szereg działań o charakterze naukowym, technicznym, finansowym, organizacyjnym i handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów i procesów, przy czym wyroby te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia innowacji⁹. Na gruncie polskim Z. Pietrański przez innowację rozumie celowo wprowadzoną zmianę, która polega na zastępowaniu dotychczasowego stanu rzeczy innym, ocenianym pozytywnie w świetle określonych kryteriów postępu (np. sprawności, efektywności)¹⁰. Natomiast S. Gomułka pojęcie innowacji definiuje zarówno jako akt jakościowej zmiany w gospodarce, kiedy zaczyna się produkcja nowego wyrobu (stosowanie nowego procesu), jak i sam produkt (proces)¹¹.

Skuteczna i efektywna diagnoza stanu innowacyjności organizacji jest utrudniona ze względu na dwie przyczyny. Po pierwsze, zgodnie ze zróżnicowanymi definicjami innowacji pojęcie to może być traktowane zarówno w wąskim aspekcie („twarde” innowacje produktowe) lub też w szerokim zakresie – obejmującym np. innowacje organizacyjne, innowacje mające na celu wprowadzenie istniejącego produktu na nowy rynek (z ang. *position innova-*

⁴ *Innovation Union Scoreboard 2004*, EU, Brussels 2004, s. 9.

⁵ *Innovation Union Scoreboard 2015*, EU, Brussels 2015, s. 31, 65.

⁶ R. Tucker, *Driving Growth Through Innovation*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2008, s. 5.

⁷ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 2002, s. 39.

⁸ K. Urabe, *Innovations and the Japanese Management System*, [w:] *Innovation and Management*, J. Child, T. Kagano, K. Urabe (red.), Walter de Gruyter, Berlin 1988, s. 3.

⁹ *Oslo Manual – The Measurement of Scientific and Technological Activities*, OECD, Paris 2005, s. 31.

¹⁰ Z. Pietrański, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971, s. 9.

¹¹ S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo CASE, Warszawa 1998, s. 17-20.

tions), czy innowacje mające na celu zmianę modelu prowadzenia działalności gospodarczej (z ang. *paradigm innovations*)¹². Po drugie, możemy zidentyfikować wiele celów powszechnych i autonomicznych przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że maksymalizacja zysku jest tylko jednym z celów możliwych do realizacji w przedsiębiorstwie¹³. Dlatego też innowacyjność będąca swoistym narzędziem realizacji celów przedsiębiorstw powinna być diagnozowana między innymi z punktu widzenia zakładanych celów przedsiębiorstwa.

Pierwsze próby określenia mierników stanu innowacyjności sięgają lat 50. i 60. XX w. Wykorzystywano wówczas proste wskaźniki bazujące na nakładach finansowych na działalność B+R¹⁴. W kolejnych dekadach prace te przyniosły w postaci rozwiniętych modeli diagnozowania stanu innowacyjności organizacji. Jedną z koncepcji diagnozowania stanu innowacyjności organizacji jest Composite Index of Innovation (CII). Model ten wykorzystuje kilkanaście miar w trzech obszarach: nakładów (np. wydatki B+R, czas pracy poświęcony innowacyjności), procesów (np. wykorzystanie metodyki zarządzania projektami i procesami) oraz efektów (np. liczba wprowadzonych innowacji, udział innowacyjnych produktów w sprzedaży; liczba uzyskanych patentów)¹⁵. Podejście to obejmuje próbę szerszego spojrzenia na źródła innowacji w przedsiębiorstwie, w tym na określenie nakładów pracy w zakresie działalności innowacyjnej. Z kolei podejście zaprezentowane przez zespół z Uniwersytetu Stanowego w Oregonie (USA) obejmuje dwuetapowe badanie organizacji oparte na kwestionariuszu ankietowym. W pierwszym etapie kwestionariusz obejmuje 26 pytań zgrupowanych w pięciu obszarach: skłonność do tworzenia nowych produktów, skłonność do tworzenia nowych procesów produkcyjnych, skłonność do tworzenia nowych systemów biznesowych, skłonność do adaptacji nowych procesów produkcyjnych, skłonność do adaptacji nowych systemów biznesowych. Natomiast w drugim etapie kwestionariusz obejmuje 22 pytania zgrupowane w czterech obszarach: innowacyjność produktów, innowacyjność procesów, innowacyjność systemów biznesowych, wyniki przedsiębiorstwa¹⁶. Podejście to umożliwia przekrojowe badanie grup przedsiębiorstw w celu określenia ich zdolności do wdrażania innowacji.

Na gruncie polskim interesujący przegląd mierników sfery badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwie opracował zespół z Katedry Finansów i Rachunkowości MŚP Uniwersytetu Łódzkiego. Zaprezentowane mierniki pozwalają w szczegółowy sposób określić nakłady na działalność B+R, efekty działalności B+R oraz intensywność nakładów B+R¹⁷. Można założyć, że analiza wskaźnikowa oparta na danych finansowym może stanowić interesujące uzupełnienie sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa w celu podkreślenia jego zaangażowania

¹² J. Bessant, K. Pavitt, J. Tidd, *Managing Innovation – Integrating, Technological, Market and Organizational Change*, Wiley and Sons, Hoboken 2006, s. 10.

¹³ S. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011, s. 64-67.

¹⁴ D. Archibugi, G. Sirilli, *The direct measurement of technological innovation in business*, International Conference on Innovation and Enterprise: Statistics and Indicators, 2000, s. 6.

¹⁵ E.G. Carayannis, M. Provan, *Measuring firm innovativeness: towards a composite innovation index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes*, "International Journal of Innovation and Regional Development" 2008, Vol. 1, No 1, s. 98.

¹⁶ Ch. Knowles, E. Hansen, C. Dibrell, *Measuring firm innovativeness: Development and refinement of a new scale*, "Journal of Forest Products Business Research" 2008, Vol. 5, No 5, s. 1-24.

¹⁷ B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, M. Krawczyk, *Ewolucja pomiaru innowacyjności w firmie*, Acta Universitatis Lodziensis, 2012, Vol. 266, s. 256-260.

zowania w działalność innowacyjną, a w konsekwencji na uzyskanie znacznych przychodów w przyszłości. Wśród mierników działalności innowacyjnej autorzy wskazują również na przydatność analizy bibliometrycznej¹⁸. Jednak metoda ta ma również swoje ograniczenia, gdyż sukces rynkowy określonego przedsiębiorstwa (szczególnie MSP) może nie wiązać się ze znaczną ilością publikacji naukowych. Jednocześnie na uwagę zasługują tzw. „złe cytowania”, czyli przypadki powoływania się na cudzą pracę w celu poddania jej krytyce. W obszarze innowacyjności tego typu „złe cytowania” mogą dotyczyć np. wysokich kosztów społecznych innowacji lub też spektakularnych porażek rynkowych. Jednocześnie można zauważyć przydatność analizy bibliometrycznej w kontekście analizy innowacyjności na poziomie sektora bądź gospodarki. Do diagnozowania stanu innowacyjności organizacji można wykorzystać również analizę podstawowych dokumentów, w tym strategii przedsiębiorstwa. Jeśli została ona opracowana zgodnie z wykorzystaniem strategicznej karty wyników, to warto przeanalizować perspektywę innowacji i uczenia się, gdyż ta płaszczyzna dostarcza m.in. informacji o narzędziach motywowania personelu oraz polityce szkoleniowej¹⁹.

W celu doskonalenia narzędzi diagnozy stanu innowacyjności organizacji została podjęta próba opracowania autorskiej metody siedmiokąta zarządzania innowacjami. Narzędzie to umożliwia diagnozę stanu innowacyjności przedsiębiorstwa w oparciu o siedem kluczowych sfer dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Są nimi²⁰:

- zmiana strategii zarządzania,
- realizacja projektów badawczo-rozwojowych,
- kompetencje dla innowacji,
- poszukiwanie okazji do innowacji,
- bezpieczeństwo innowacyjnej własności intelektualnej,
- finansowanie działalności innowacyjnej,
- wspieranie działalności innowacyjnej.

Zastosowanie siedmiokąta zarządzania innowacjami umożliwia uzyskanie znacznie szerszego spojrzenia na innowacyjność w organizacji m.in. z punktu widzenia ochrony własności przemysłowej i aktywnego poszukiwania nowych innowacyjnych rozwiązań.

2. Rynek zarządzania nieruchomości w Zabrzu

Zabrze (miasto na prawach powiatu) położone jest w zachodniej części konurbacji górnośląskiej województwa śląskiego. W okresie powojennym liczba ludności znacząco przekroczyła poziom z 1939 r., kiedy to miasto znajdowało się w granicach Niemiec (126,2 tys. mieszkańców), osiągając w 1950 r. wysokość 172,4 tys. mieszkańców, a w 1965 r. 198,5 tys. mieszkańców. W latach 70. i 80. XX w. nastąpiła stabilizacja zaludnienia na poziomie ok. 200 tys. mieszkańców. W 1991 r. odnotowano największą liczbę ludności – 205,7 tys.

¹⁸ K. Klincewicz, *Polska innowacyjność – analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 17-21.

¹⁹ H. Węgrzyn, P. Bołtuć, *Dobre praktyki wdrażania strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2005, tom 26, nr 1, s. 206.

²⁰ M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 137.

W kolejnych latach nastąpił spadek zaludnienia o 28,5 tys. mieszkańców (2014 r. – 177,2 tys.)²¹. Spadek liczby ludności miasta wynikał między innymi z utrzymującej się wysokiej stopy bezrobocia, która jest źródłem migracji (np. Warszawa, Wrocław) i emigracji zarobkowej (kraje Unii Europejskiej) osób w wieku produkcyjnym. Pomimo intensywnego rozwoju uczelni wyższych na terenie Zabrze nadal sporo młodych osób podejmuje decyzję o rozpoczęciu studiów w wiodących ośrodkach akademickich w kraju i za granicą. Można zaobserwować również częste powroty emerytów w rodzinne strony, z których migrowali na Górny Śląsk (np. do pracy w kopalniach) w latach 60. i 70. XX w.

Na dzień 31 grudnia 2014r. w Zabrzu znajdowało się 69,8 tys. mieszkań o średniej powierzchni użytkowej 56,1 m²²². Przeciętne mieszkanie w Zabrzu posiada mniejszą powierzchnię użytkową niż przeciętne mieszkanie w polskich miastach (64 m²)²³. Europejska Agencja Środowiska w 2011 r. sklasyfikowała Zabrze na ósmym miejscu wśród 383 miast Unii Europejskiej pod względem zanieczyszczenia środowiska (przez 125 dni w roku zanotowano przekroczenia unijnych norm czystości powietrza)²⁴. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest fakt, że tylko niewiele ponad 60% lokali w Zabrzu wyposażonych jest w instalację centralnego ogrzewania, wobec średniej wojewódzkiej wynoszącej 81,2%²⁵. Ponadto wielu właścicieli i najemców lokali, którzy otrzymali dotację na likwidację indywidualnego ogrzewania węglowego w lokalu, głównie ze względów finansowych, powróciło do ogrzewania węglowego. Warto również podkreślić, że dla władz miasta priorytetem są inwestycje w zawodowy klub piłkarski Górnik Zabrze SSA oraz budowę stadionu piłkarskiego, a nie rozwój miejskiej sieci ciepłowniczej.

Na podstawie ogólnych danych²⁶, gdyż nie istnieją powszechnie dostępne dane dla miasta Zabrze, można stwierdzić, że dominującą formą własności lokali mieszkalnych w Zabrzu jest indywidualna własność osób fizycznych (lokalne we wspólnotach mieszkaniowych, w tym wspólnotach mieszkaniowych w zarządzie spółdzielni mieszkaniowych). Znaczna liczba lokali jest własnością Gminy Miejskiej Zabrze, Skarbu Państwa (np. Spółki Restrukturyzacji Kopalń SA) oraz spółdzielni mieszkaniowych (np. Zabrzeńska Spółdzielnia Mieszkaniowa, Spółdzielnia Mieszkaniowa Makoszowianka). W Zabrzu występują również lokale będące własnością towarzystw budownictwa społecznego oraz podmiotów prywatnych (np. Agarex sp. z o.o.). Wśród największych zarządców nieruchomości można wymienić następujące podmioty:

1. Gmina Miejska Zabrze – posiada kilkanaście tysięcy lokali (w 2011 r. – 15,3 tys.)²⁷, którymi zarządza samodzielnie (poprzez jednostkę budżetową – JOFGN), przekazanych w użytkowanie na rzecz gminnej spółki ZBM-TBS sp. z o.o. oraz lokali znajdujących się

²¹ *Panorama powiatów województwa śląskiego 2015*, GUS, Katowice 2015, s. 16, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Zabrze> [dostęp: 29.09.2015].

²² *Panorama powiatów...*, s. 52.

²³ *Gospodarka mieszkaniowa w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014, s. 19.

²⁴ P. Pawlik, Gliwice, Zabrze, Sosnowiec, Katowice w *Top 10 zanieczyszczonych miast Unii*, „Dziennik Zachodni”, Katowice 2013, <http://www.dziennikzachodni.pl/artykul/1017839,glwice-zabrze-sosnowiec-katowice-w-top-10-zanieczyszczonych-miast-unii-raport,id,t.html> [dostęp: 12.10.2015].

²⁵ *Panorama powiatów...*, s. 53.

²⁶ *Gospodarka mieszkaniowa...*, s. 17.

²⁷ Uchwała nr XXVIII/400/12 Rady Miasta Zabrze z dnia 17 września 2012r. w sprawie uchwalenia wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowych zasobem Miasta Zabrze na lata 2013-2017.

w wspólnotach mieszkaniowych, które zrezygnowały z usług ZBM-TBS sp. z o.o., lub dla których właściciele lub gmina przy wykupie pierwszego lokalu wskazali zarządcę wspólnoty mieszkaniowej innego niż ZBM-TBS sp. z o.o.

2. Zabrzeńska Spółdzielnia Mieszkaniowa – założona w 1958 r., jedna z największych spółdzielni mieszkaniowych w Polsce, zarządza 217 budynkami mieszkaniowymi, w których zamieszkuje ok. 30 tys. osób, oraz 129 lokalami użytkowymi²⁸.

3. Terma-Dom sp. z o.o. – założona w 1993 r. w formie spółki pracowniczej na bazie majątku administracji restrukturyzowanej KWK Pstrowski w Zabrzu; obecnie zarządza licznymi budynkami wspólnot mieszkaniowych (głównie w byłych budynkach pokopalnianych)²⁹.

4. Coplex – prywatny zarządca nieruchomości, zarządza licznymi budynkami wspólnot mieszkaniowych.

5. Mak Dom sp. z o.o. – założona w 1996 r., zarządza ok. 200 budynkami wspólnot mieszkaniowych, głównie wywodzących się z majątku KWK Makoszowy³⁰.

6. Górnicza Spółdzielnia Mieszkaniowa „Luiza” – spółdzielnia mieszkaniowa posiadająca w swoich zasobach kilkadziesiąt budynków, w których zamieszkuje m.in. 2113 członków spółdzielni³¹.

7. PGM Helenka sp. z o.o. – powstała w 1997 r. jako spółka pracownicza na bazie sprywatyzowanej administracji komunalnej, zarządza kilkudziesięcioma budynkami wspólnot mieszkaniowych zlokalizowanych głównie na terenie dzielnicy Helenka.

8. PGM Mikulczyce sp. z o.o. – powstała w latach 90. XX w. jako spółka pracownicza na bazie sprywatyzowanej administracji komunalnej, zarządza kilkudziesięcioma budynkami wspólnot mieszkaniowych zlokalizowanych głównie na terenie dzielnicy Mikulczyce.

Oprócz wskazanych powyżej liderów zarządzania nieruchomościami na terenie miasta Zabrze działają również zarządcy (zarówno z Zabrza, jak i okolicznych miast) posiadający w swoich zasobach mniejszą liczbę nieruchomości. Są to m.in.: Spółdzielnia Mieszkaniowa Barbórka, Spółka Restrukturyzacji Kopalń SA, Konsorcjum Ochrony Kopalń sp. z o.o., Agarex sp. z o.o., Avente, Lokus, Lokalika, Atena, Verdi, Domostwo, Harddom. Warto pamiętać również, że niewielka liczba budynków wspólnot mieszkaniowych samodzielnie administruje swoją nieruchomość.

W związku z ograniczeniem możliwości tworzenia nowych wspólnot mieszkaniowych poprzez wyodrębnienie z majątku komunalnego oraz Skarbu Państwa, przy jednoczesnym zwiększeniu liczby zarządców nieruchomości na zabrzańskim rynku, można zaobserwować zwiększenie walki konkurencyjnej poprzez obniżkę kosztów i poprawę jakości świadczonych usług. Dlatego też interesującym przedmiotem badań jest Spółdzielnia Mieszkaniowa „Makoszowianka” w Zabrzu, która podjęła intensywne działania w zakresie wdrażania wielu innowacyjnych rozwiązań w celu poprawy skuteczności i efektywności świadczonych usług.

²⁸ <http://www.zabrzezsm.pl/o-nas.html> [dostęp: 13.10.2015].

²⁹ <http://www.termadom.com.pl/?s=firma> [dostęp: 13.10.2015].

³⁰ <http://mak-dom.pl/> [dostęp: 13.10.2015].

³¹ <http://www.gsmluiza.com.pl/biuletyn-informacyjny.html> [dostęp: 13.10.2015].

3. Diagnoza i ocena stanu innowacyjności Spółdzielni Mieszkaniowej „Makoszowianka”

Spółdzielnia Mieszkaniowa „Makoszowianka” jest jednym ze średniej wielkości zarządców nieruchomości w Zabrze. Spółdzielnia została założona w 1983 r. w celu budowy budynków mieszkalnych dla pracowników KWK „Makoszowy” w Zabrze. Po 1991 r. spółdzielnia rozpoczęła samodzielną działalność, kontynuując działalność deweloperską oraz przejmując budynki mieszkalne od zabrzańskich zakładów pracy (umożliwiło to uzyskanie spółdzielczych własnościowych praw do lokali dla dotychczasowych najemców). Obecnie spółdzielnia zarządza 34 budynkami, w których znajduje się 1122 lokali mieszkalnych o łącznej powierzchni użytkowej 60 572,07m². Zasoby spółdzielni obejmują również 78 garaży i 11 lokali użytkowych³². Zgodnie z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa spółdzielnia mieszkaniowa jest prywatnym przedsiębiorstwem będącym własnością członków spółdzielni posiadających udziały w równej wysokości. Podobnie jak to ma miejsce w spółkach prawa handlowego, najważniejsze decyzje podejmowane są na corocznym walnym zgromadzeniu spółdzielni. Natomiast bieżące decyzje podejmuje zarząd pod kontrolą rady nadzorczej. Ogólnie rzecz biorąc, SM „Makoszowianka” jest pozytywnie oceniana przez mieszkańców, w porównaniu do innych zarządców nieruchomości w Zabrze, np. ZBM-TBS sp. z o.o. oraz Zabrzańskiej Spółdzielni Mieszkaniowej.

Diagnoza stanu innowacyjności spółdzielni obejmuje lata 2012-2015, czyli okres trzyletniej kadencji poprzedniej Rady Nadzorczej Spółdzielni. Członkowie Rady Nadzorczej podjęli się trudnego zadania poprawy skuteczności i efektywności zarządzania administrowanymi nieruchomościami oraz zwiększenia wpływu mieszkańców na proces podejmowania decyzji dotyczących zasobów mieszkaniowych.

Ocena stanu innowacyjności spółdzielni została przeprowadzona w październiku 2015 r. w oparciu o analizę dokumentów przedsiębiorstwa oraz przeprowadzone wywiady z członkami organów spółdzielni i pracownikami. Biorąc pod uwagę konieczność zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa, w niniejszym artykule zostały podane wyłącznie dane o wysokim poziomie ogólności. Diagnoza została przeprowadzona w oparciu o autorskie narzędzie do diagnozy stanu innowacyjności przedsiębiorstwa, którego wyniki zostały przedstawione na siedmiokącie zarządzania innowacjami. Narzędzie to umożliwia przeprowadzenie diagnozy stanu innowacyjności przedsiębiorstwa w oparciu o siedem kluczowych sfer. Dla zdiagnozowania każdej z siedmiu sfer ocenionych zostaje 10 pytań (w skali 1-5), co umożliwia uzyskania maksymalnie 50 punktów w każdej ze sfer, czyli łącznie 350 punktów³³. Spółdzielnia uzyskała wynik 165 punktów na 350 możliwych.

Pierwszą analizowaną sferą jest *zmiana strategii zarządzania*, w której to spółdzielnia uzyskała wynik 14 na 50 punktów. Należy podkreślić, że spółdzielnia nie posiada sformalizowanej strategii zarządzania, w tym zarządzania innowacjami, choć władze przedsiębiorstwa wyzna-

³² <http://smmakoszowianka.pl> [dostęp: 25.11.2015].

³³ Ankieta diagnozy stanu innowacyjności w: M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 167-175.

czają sobie innowacyjne cele do realizacji, wśród których można wymienić np. wdrożenie nowego systemu informatyczno-księgowego oraz zmiany regulaminów wewnętrznych.

Drugą analizowaną sferą jest *realizacja projektów badawczo-rozwojowych*, w której to spółdzielnia uzyskała wynik 18 na 50 punktów. Spółdzielnia nie realizuje klasycznych projektów w zakresie B+R, jednak zrealizowanych zostało wiele projektów mających na celu rozwój spółdzielni oraz poprawę skuteczności i efektywności świadczonych usług. Wśród zrealizowanych projektów można m.in. wymienić³⁴:

1. Wprowadzenie zmian do Statutu Spółdzielni, w tym ograniczenie liczby członków Rady Nadzorczej z ośmiu do pięciu osób oraz przyjęcie zasady wyboru członków zarządu w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru.

2. Wprowadzenie corocznych jesiennych spotkań Rady Nadzorczej i Zarządu z mieszkańcami poszczególnych budynków w celu omówienia planów remontowych oraz bieżących zagadnień dotyczących zarządzania nieruchomościami.

3. Opracowanie i przyjęcie Regulaminu udzielania zamówień na wykonawstwo robót i usług remontowych oraz budowlanych. Stałe doskonalenie procedury udzielania zamówień.

4. Opracowanie i przyjęcie Regulaminu rozliczania kosztów gospodarki zasobami mieszkaniowymi oraz ustalania opłat za użytkowanie lokali. Nowy regulamin GZM wprowadza w życie (od 1 stycznia 2016 r.) zasadę rozliczania kosztów eksploatacji na poszczególne nieruchomości, a nie tak jak było do tej pory w skali całej spółdzielni.

5. Wdrożenia nowego systemu informatyczno-księgowego, programu „info-czynsze” oraz indywidualnych rachunków bankowych wraz z ujednoliceniem wpłat za „czynsz” i „wodę”.

6. Opracowanie i przyjęcie Regulaminu windykacji, który zawiera szczegółowe procedury postępowania z dłużnikami. W wyniku podjętych działań zadłużenie mieszkańców wobec spółdzielni znacząco zmalało.

7. Opracowanie i przyjęcie Regulaminu Organizacyjnego Rady Nadzorczej.

8. Opracowanie i przyjęcie zasad ustalenia wysokości opłat i warunków wynajmu powierzchni elewacji budynków.

9. Zwiększenie użyteczności strony internetowej spółdzielni m.in. poprzez opublikowanie wszystkich regulaminów oraz dostęp on-line do stanu rozrachunku mieszkańców ze spółdzielnią poprzez program „info-czynsze”;

10. Opracowanie i wprowadzenia w dialogu z organizacją związków zawodowych, istniejącą w Spółdzielni nowego Regulaminu pracy oraz Regulaminu wynagradzania.

11. Po konsultacjach z mieszkańcami przeprowadzenie montażu wodomierzy lokalowych przez spółdzielnię w ramach środków funduszu remontowego;

12. Ograniczenie kosztów energii elektrycznej na klatkach schodowych i w piwnicach budynków Spółdzielni m.in. poprzez montaż nowoczesnych opraw w technologii LED oraz wybór dostawcy energii elektrycznej w formie konkursu ofert.

Trzecią analizowaną sferą są *kompetencje dla innowacji*, w której to sferze Spółdzielnia uzyskała wynik 36 na 50 punktów. Wynik w tej sferze jest jednym z najwyższych osią-

³⁴ Sprawozdanie Rady Nadzorczej SM Makoszowianka za 2014 r., SM Makoszowianka, Zabrze 2014.

gniętych przez spółdzielnię. Świadczy to o inwestowaniu podmiotu w zasoby ludzkie oraz wsparciu innowacyjnych pracowników poprzez system wynagradzania.

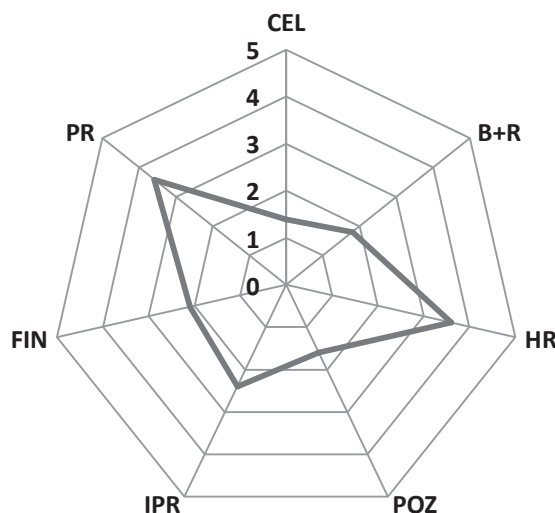
Czwartą analizowaną sferą jest *poszukiwanie okazji do innowacji*, w której spółdzielnia uzyskała wynik 16 na 50 punktów. Niestety, w spółdzielni nie funkcjonuje sprawny system poszukiwania innowacyjnych pomysłów, ale przedsiębiorstwo systematycznie wdraża innowacje (patrz: sfera *realizacja projektów badawczo-rozwojowych*).

Piątą analizowaną sferą jest *bezpieczeństwo innowacyjnej własności intelektualnej*, w której spółdzielnia uzyskała wynik 24 na 50 punktów. Spółdzielnia zgodnie z obowiązującym prawem chroni dane osobowe pracowników, członków spółdzielni oraz klientów. Nie prowadzi jednak aktywnej polityki w zakresie ochrony własności przemysłowej np. ochrony znaków towarowych.

Szóstą analizowaną sferą jest *finansowanie działalności innowacyjnej*, w której spółdzielnia uzyskała wynik 21 na 50 punktów. Spółdzielnia posiada stabilną sytuację finansową. Nie korzysta ze środków zewnętrznych na wsparcie działalności innowacyjnej, z wyjątkiem współfinansowania termomodernizacji zasobów mieszkaniowych np. ze środków WFOŚiGW i BGK.

Rysunek 1. Graficzna wizualizacja stanu innowacyjności SM „Makoszowianka” w Zabrzu z wykorzystaniem siedmiokąta zarządzania innowacjami

Figure 1. Graphical visualization of innovation activity of the Housing Cooperative „Makoszowianka” in Zabrze using the heptagon innovation management method



Sfery zarządzania innowacjami: zmiana strategii zarządzania (CEL): 14 punktów (1,4); realizacja projektów badawczo-rozwojowych (B+R): 18 punktów (1,8); kompetencje dla innowacji (HR): 36 punktów (3,6); poszukiwanie okazji do innowacji (POZ): 16 punktów (1,6); bezpieczeństwo innowacyjnej własności intelektualnej (IPR): 24 punktów (2,4); finansowanie działalności innowacyjnej (FIN): 21 punktów (2,1); wspieranie działalności innowacyjnej (PR): 36 punktów (3,6).

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią, siódmą sferą, jest *wspieranie działalności innowacyjnej*, w której sferze spółdzielnia uzyskała wynik 36 na 50 punktów. Świadczy to o podejmowaniu działań mających na celu rozwój proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Można zauważyć, że spółdzielnia podejmuje działania mające na celu wdrażanie innowacji oraz tworzenie proinnowacyjnej kultury przedsiębiorstwa. Działania te wymagają jednak kontynuowania i dalszej intensyfikacji.

Podsumowanie

Celem artykułu było podjęcie próby przetestowania metody siedmiokąta zarządzania innowacjami do przeprowadzenia diagnozy stanu innowacyjności organizacji. Biorąc pod uwagę inne omówione w artykule koncepcje diagnozowania stanu innowacyjności organizacji, np. Composite Index of Innovation, można stwierdzić, że metoda siedmiokąta wpisuje się w grupę narzędzi umożliwiających diagnozę stanu innowacyjności organizacji na podstawie wielu czynników. Tego typu podejście zapewnia szersze spojrzenie niż analiza oparta tylko na wskaźnikach rachunkowo-księgowych i może stanowić znaczącą pomoc w opracowaniu proinnowacyjnej strategii rozwoju. Przedmiotem przeprowadzonej diagnozy innowacyjności była Spółdzielnia Mieszkaniowa „Makoszowianka” w Zabrzu, prowadząca działalność na zabrzańskim rynku zarządzania nieruchomościami. Rynek ten zdominowany jest przez dwa dominujące podmioty, tj.: Gminę Miejską Zabrze (ZBM-TBS sp. z o.o., JOFGN) oraz Zabrzańską Spółdzielnię Mieszkaniową. Znaczący udział w rynku ma również grupa średniej wielkości przedsiębiorstw, wywodzących się m.in. ze sprywatyzowanych działów gospodarki mieszkaniowej zabrzańskich przedsiębiorstw lub Gminy Miejskiej Zabrze. Można zauważyć również wzrastającą rolę niewielkich zarządców, którzy próbują pozyskać zasoby mieszkaniowe kosztem liderów rynkowych.

W przeprowadzonej diagnozie innowacyjności Spółdzielnia Mieszkaniowa „Makoszowianka” uzyskała wynik na poziomie 165 punktów na 350 możliwych (47%). Świadczy to o średnim poziomie innowacyjności przedsiębiorstwa. W badanym przedsiębiorstwie dobrze funkcjonują tylko niektóre elementy systemu zarządzania innowacjami np. w zakresie wsparcia innowacyjnych pracowników. Jednak na uwagę zasługuje realizacja licznych projektów rozwojowych, np. rozwoju systemu informatycznego czy wprowadzania bardziej skutecznych procedur postępowania np. w zakresie wyłaniania wykonawców prac remontowych oraz ustalania zakresu prac remontowych w poszczególnych budynkach. Na uwagę zasługuje również fakt, że spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą w sektorze zarządzania nieruchomościami. Sektor ten zalicza się do sektorów o niskim poziomie innowacyjności. Wynika to po pierwsze z wieloletniej praktyki powierzania zarządzania nieruchomościami w nowo tworzonych wspólnotach mieszkaniowych powstałych w wyniku prywatyzacji zasobów mieszkaniowych przez dotychczasowego właściciela (np. Gminę Miejską Zabrze) własnym lub zaprzyjaźnionym podmiotom, bez organizowania otwartego konkursu. Po drugie, do 1 stycznia 2014 r., kiedy nastąpiło uwolnienie rynku, uzyskanie państwowej licencji zarządcy nieruchomości było bardzo utrudnione,

co w znaczący sposób wpływało na ograniczenie konkurencji (w myśl nowych przepisów obecnie pozostał jedynie obowiązek posiadania przez zarządcę nieruchomości polisy odpowiedzialności cywilnej oraz wymóg zawierania umów o zarządzanie nieruchomością w formie pisemnej.). Dlatego też można założyć, że uzyskany przez badany podmiot wynik w diagnozie stanu innowacyjności pozwala na poprawę pozycji konkurencyjnej SM „Makoszowianka” na zabrzańskim rynku zarządzania nieruchomościami. Wskazane jednak byłoby kontynuowanie prac w spółdzielni nad rozwojem systemu zarządzania innowacjami, a w szczególności nad opracowaniem formalnej strategii rozwoju, uwzględniającej innowacyjne cele, oraz nad zwiększeniem skuteczności i efektywności systemu pozyskiwania innowacji.

Bibliografia

- Archibugi D., Sirilli G., *The direct measurement of technological innovation in business*, International Conference on Innovation and Enterprise: Statistics and Indicators, 2000.
- Bessant J., Pavitt K., Tidd J., *Managing Innovation – Integrating, Technological, Market and Organizational Change*, Wiley and Sons, Hoboken 2006.
- Carayannis E.G., Provan M., *Measuring firm innovativeness: towards a composite innovation index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes*, “International Journal of Innovation and Regional Development” 2008, Vol. 1, No 1.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 2002.
- Gomułka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo CASE, Warszawa 1998.
- Gospodarka mieszkaniowa w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014.
- Innovation Union Scoreboard 2004*, EU, Brussels 2004.
- Innovation Union Scoreboard 2015*, EU, Brussels 2015.
- Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014.
- Klincewicz K., *Polska innowacyjność – analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Knowles Ch., Hansen E., Dibrell C., *Measuring firm innovativeness: Development and refinement of a new scale*, “Journal of Forest Products Business Research” 2008, Vol. 5, No 5.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Krawczyk M., *Ewolucja pomiaru innowacyjności w firmie*, „Acta Universitatis Lodzianensis” 2012, Vol. 266.
- Noga S., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011.
- Oslo Manual – The Measurement of Scientific and Technological Activities*, OECD, Paris 2005.
- Panorama powiatów województwa śląskiego 2015*, GUS, Katowice 2015.
- Pawlik P., Gliwice, Zabrze, Sosnowiec, Katowice w Top 10 zanieczyszczonych miast Unii, „Dziennik Zachodni”, Katowice 2013, <http://www.dziennikzachodni.pl/artykul/1017839,glwice-zabrze-sosnowiec-katowice-w-top-10-zanieczyszczonych-miast-unii-raport,id,t.html> [dostęp: 12.10.2015].
- Pietrasinski Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971.
- Sprawozdanie Rady Nadzorczej SM Makoszowianka za 2014 r.*, SM Makoszowianka, Zabrze 2014.
- Tucker R., *Driving Growth Through Innovation*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2008.
- Uchwała nr XXVIII/400/12 Rady Miasta Zabrze z dnia 17 września 2012r. w sprawie uchwalenia wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowych zasobem Miasta Zabrze na lata 2013-2017, UM Zabrze, Zabrze 2012.

Urabe K., *Innovations and the Japanese Management System*, [w:] *Innovation and Management*, J. Child, T. Kagano, K. Urabe (red.), Walter de Gruyter, Berlin 1988.

Ustawa z 24 czerwca 1994 roku o własności lokali (Dz.U. z 1994 r. nr 85, poz. 388).

Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz.U. z 2001 r. nr 4, poz. 27).

Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o zasadach zbywania mieszkań będących własnością przedsiębiorstw państwowych, niektórych spółek handlowych z udziałem Skarbu Państwa, państwowych osób prawnych oraz niektórych mieszkań będących własnością Skarbu Państwa (Dz.U. z 2001 r. nr 4, poz. 24).

Węgrzyn H., Bołtuć P., *Dobre praktyki wdrażania strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2015, tom 26, nr 1.

www.mak-dom.pl/ [dostęp: 13.10.2015].

www.pl.wikipedia.org/wiki/Zabrze [dostęp: 29.09.2015].

www.smmakoszowianka.pl [dostęp: 25.11.2015 r.]

www.www.gsmluiza.com.pl/biuletyn-informacyjny.html [dostęp: 13.10.2015].

www.www.termadom.com.pl/?s=firma [dostęp: 13.10.2015].

www.zabrzezsm.pl/o-nas.html [dostęp: 13.10.2015].

Nota o Autorze:

Marcin Karlik – doktor nauk ekonomicznych, wykładowca akademicki i menadżer. Absolwent studiów magisterskich na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Autor wielu artykułów poświęconych szeroko rozumianej problematyce innowacji.

Author's resume:

Marcin Karlik – Ph.D, university lecturer and manager. Graduate degree at the Faculty of Economics of the University of Economics in Katowice and doctoral studies at the Faculty of Management and Social Communication at the Jagiellonian University in Cracow. Author of many articles on the broader issues of innovation.

Kontakt/Contact:

dr Marcin Karlik

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

ul. Bankowa 8

40-007 Katowice

marcin.karlik@protonmail.com