

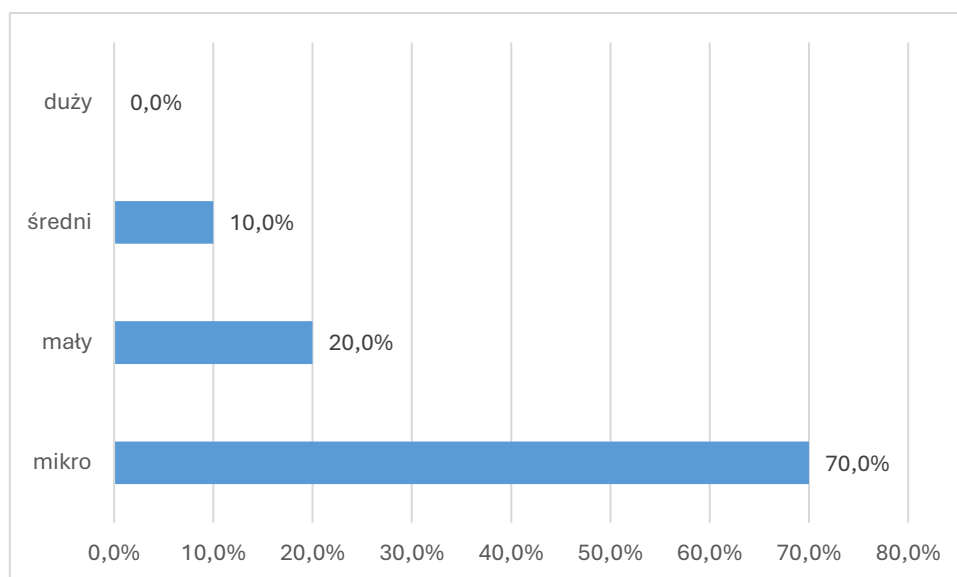


Bydgoszcz, dnia 30.01.2026r.

Raport „Bariery i czynniki napędzające wzrost i innowacje w firmach z regionu kujawsko-pomorskiego” za okres 01.10-31.12.2025

I. Informacje wstępne o raporcie

Czwarty, ostatni w danym roku, etap badania opinii przedsiębiorców nt. barier i czynników napędzających wzrost i innowacje w projekcie "Dialog Pracodawców Pomorza i Kujaw" został przeprowadzony w okresie październik-grudzień 2025 r. W badaniu dotyczącym barier inwestycyjnych oraz czynników rozwoju firm w województwie kujawsko-pomorskim w IV kwartale 2025 roku wzięło udział łącznie 30 przedsiębiorstw. Respondenci reprezentowali różne typy firm – zarówno najmniejsze podmioty gospodarcze, jak i organizacje o rozbudowanej strukturze i zasięgu działania. Najliczniejszą grupę wśród respondentów stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (70%), czyli firmy zatrudniające do 9 pracowników. Odzwierciedla to ważną rolę, jaką ten sektor odgrywa w regionalnej gospodarce. W tym kwartale znacznie mniejszy udział w próbie miały małe przedsiębiorstwa (20%). Średnie przedsiębiorstwa stanowiły 10 % próby, natomiast duże firmy nie podlegały badaniu w tym kwartale. Struktura badanych przedsiębiorstw oddaje charakterystyczny dla Polski krajobraz gospodarczy, w którym dominują mikro- i małe podmioty. Jednocześnie udział większych firm – średnich i dużych – pozwala uchwycić także perspektywę organizacji o szerszym zasięgu, bardziej rozwiniętej strukturze i często większym potencjale innowacyjnym.



Wykres 1. Struktura przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (w%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

II. Analiza danych

Porównując te dane z wcześniejszymi badaniami można zauważyć kilka istotnych różnic. Widać wyraźną zmienność struktury badanych firm w czasie. W III kwartale 2024 r. oraz I kwartale 2025 r. dominowały mikro i małe przedsiębiorstwa, natomiast w IV kwartale 2024 r. największy udział miały firmy średnie, a udział najmniejszych podmiotów znacząco spadł. Taka struktura badanych pozwala na uchwycenie pełniejszego obrazu gospodarki, w którym dominacja mikro i małych firm odzwierciedla rzeczywisty krajobraz rynku, natomiast udział podmiotów większych umożliwia uwzględnienie perspektywy organizacji o bardziej rozbudowanej strukturze i szerszym zasięgu. Zmienność ta wpływa bezpośrednio na wyniki dotyczące innowacyjności czy eksportu, ponieważ przy większym udziale firm średnich i dużych łatwiej zaobserwować zaawansowane procesy technologiczne, podczas gdy dominacja podmiotów najmniejszych lepiej uwidacznia podstawowe bariery rozwojowe.

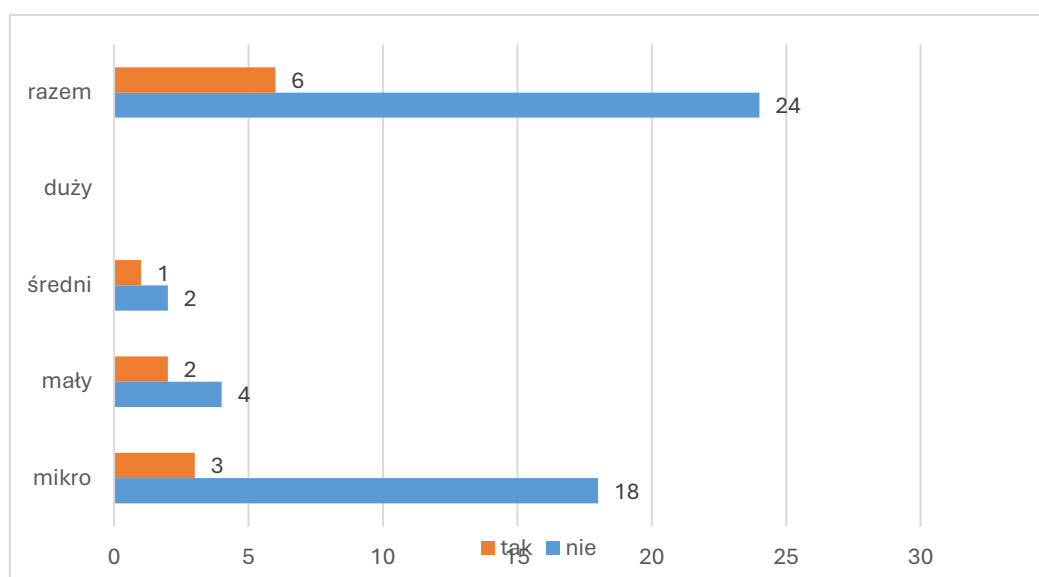
Na tle poprzednich edycji, w badaniu za III i IV kwartał 2025 wyróżnić można wyraźny udział mikroprzedsiębiorstw. Może to świadczyć o jeszcze większej niż wcześniej gotowości tych firm do dzielenia się swoimi opiniami na temat barier rozwoju. W wynikach silniej zaznaczyć się może wysoki poziom cyfryzacji w obszarze komunikacji i zarządzania, ponieważ to właśnie mikroprzedsiębiorstwa okazały się najbardziej aktywnymi użytkownikami cyfrowych platform (88% korzysta z nich regularnie). Jednocześnie niższy udział średnich firm w porównaniu do poprzednich kwartałów może wpłynąć na ogólne wyniki dotyczące innowacyjności, technologii czy ekspansji, które są domeną większych organizacji.

Respondentów zapytano, czy reprezentowana przez nich firma prowadzi działalność eksportową. Spośród 30 przebadanych firm 6 zadeklarowało, że prowadzi eksport (20%), a 24 firmy (80%) odpowiedziało przecząco (wykres 2).

Najczęściej eksportują:

- firmy małe i średnie – 33,33% małych przedsiębiorstw biorących udział w badaniu prowadzi działalność eksportową,
- firmy średnie – 33,33% średnich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu prowadzi działalność eksportową,

Mikroprzedsiębiorstwa są największą grupą eksporterów, ale eksportują rzadziej: pomimo, że stanowią 50,00% wszystkich eksporterów, tylko 14,29% wszystkich mikroprzedsiębiorstw w badaniu zajmuje się eksportem. Oznacza to, że ze względu na ich dużą liczebność (21 firm), to właśnie one mają największy udział w puli eksporterów, chociaż ich ogólna skłonność do eksportu jest niższa niż w przypadku firm małych i średnich.



Wykres 2. Czy przedsiębiorstwo prowadzi działalność eksportową?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

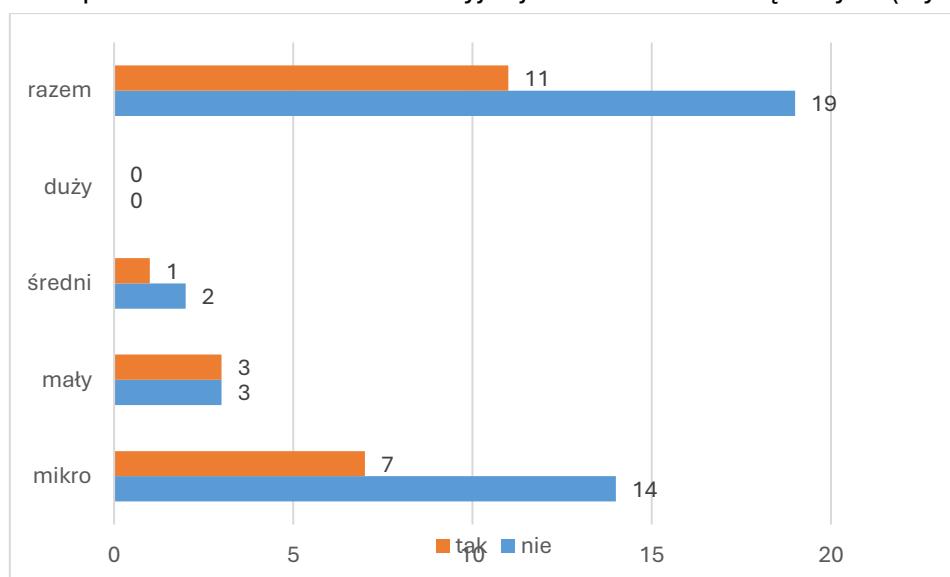
W tym analizowanym kwartale, zważając na niski wskaźnik firm średnich, które z perspektywy historycznej badania eksportują najczęściej, wszelkie wnioski dotyczące średnich przedsiębiorstw (zarówno w kwestii eksportu, jak i innych zmiennych) muszą być interpretowane z najwyższą ostrożnością i stanowić punkt odniesienia w kolejnych badaniach w kwartale I i II 2026. We wcześniejszych badaniach postawiono tezę, że większe podmioty częściej uczestniczą w rynkach zagranicznych. W przeprowadzonym badaniu można zauważyć, że mikroprzedsiębiorcy również eksportują, jednak ten udział jest niewielki. Pozostaje to trendem we wszystkich kwartałach – ograniczone zasoby, kompetencje i skala działalności prawdopodobnie utrudniają ekspansję zagraniczną w tym segmencie. W skali ogólnej (wszystkie firmy) – odsetek firm prowadzących eksport w

obecnym badaniu wyniósł 20% i jest znacznie niższy niż w poprzednich badaniach (np. I kw. 2025: 63,2%, III kw. 2025: 52,9%). Prawdopodobnie świadczy to z wysokiego odsetka mikroprzedsiębiorstw w badanej grupie. Badania potwierdzają, że eksport jest domeną przede wszystkim średnich i dużych firm.

Jednym z kluczowych zagadnień badania było ustalenie, czy przedsiębiorstwa podejmują działania innowacyjne. Spośród wszystkich 30 respondentów, 11 firm (36,67%) zadeklarowały prowadzenie działalności innowacyjnej, natomiast 19 firm (63,33%) wskazało, że nie realizuje takich działań. Wyniki pokazują wyraźną zależność między wielkością przedsiębiorstwa, a skłonnością do wdrażania innowacji.

Większą aktywność innowacyjną wykazują średnie (i historycznie duże) przedsiębiorstwa, spośród których znaczna większość jednostek biorących udział w badaniu jednoznacznie potwierdziło prowadzenie działalności innowacyjnej. Przewaga tych podmiotów w tym obszarze jest zrozumiała – większe firmy dysponują nie tylko większym zapleczem finansowym, ale także odpowiednią infrastrukturą, zasobami kadrowymi i organizacyjnymi do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych.

Inaczej wygląda sytuacja wśród mniejszych firm. Tylko 30-40% mikroprzedsiębiorstw zadeklarowało w 2025 roku, że angażuje się w działania innowacyjne. W IV kwartale 2025 roku ten procent wzrósł do 50% ze względu na fakt, że w tym badaniu mikroprzedsiębiorcy stanowili aż 70% badanych firm. Dane te sugerują, że choć także wśród mniejszych podmiotów dostrzegalna jest gotowość do wprowadzania nowych rozwiązań, to jednak skala tych działań jest ograniczona. Wpływ na to mogą mieć bariery finansowe, brak dostępu do wykwalifikowanej kadry czy też mniejsza świadomość możliwości wsparcia działalności innowacyjnej ze środków zewnętrznych (wykres 3).



Wykres 3. Czy przedsiębiorstwo prowadzi działalność innowacyjną?

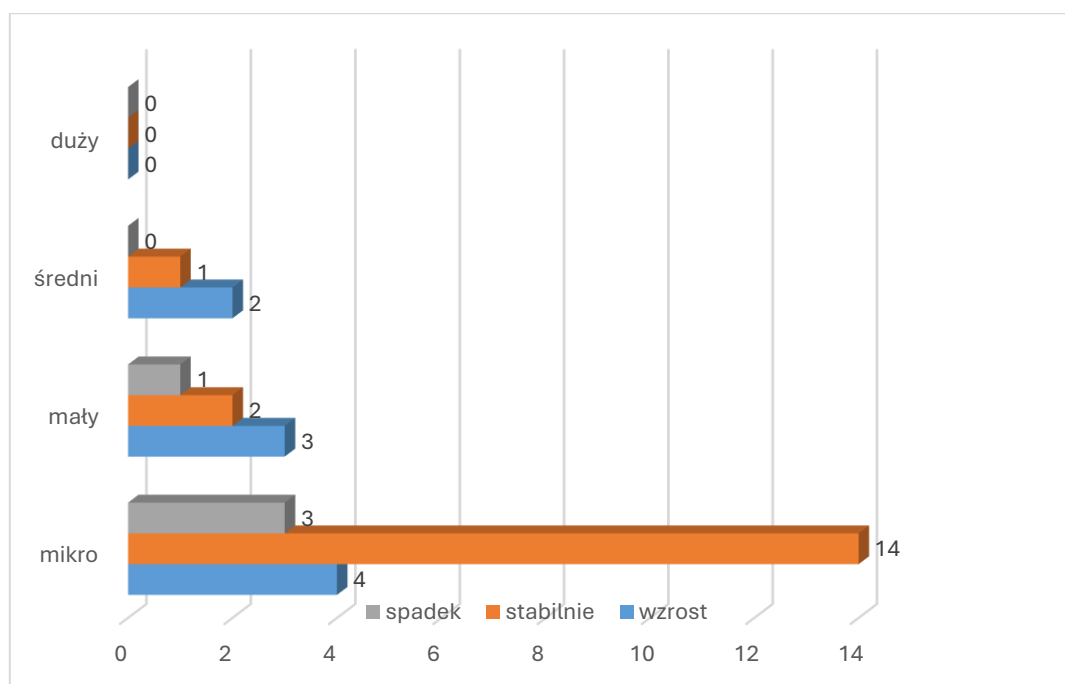
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Warto zauważyć, że łączny wynik z aktualnego badania jest niższy od wyników poprzednich edycji. W 2024 roku działalność innowacyjną deklarowało średnio około 70%

firm. Choć obecnie ten wskaźnik jest nieco niższy (w aktualnym badaniu 36,6%), może to wynikać z większego udziału mikroprzedsiębiorstw w próbie, które – jak wynika z danych – rzadziej angażują się w innowacje. Niezależnie od tego, analiza wyraźnie potwierdza, że innowacyjność pozostaje domeną przede wszystkim firm średnich i dużych, które zdają się postrzegać ją jako nieodzowny element swojej strategii rozwoju i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

W ramach badania zapytano przedsiębiorców o zmiany w liczbie zatrudnionych pracowników w ich firmach w ciągu ostatnich trzech lat. Uzyskane odpowiedzi ukazują wyraźne zróżnicowanie sytuacji kadrowej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Łącznie, w badanych przedsiębiorstwach dominuje stabilność zatrudnienia. Spośród 30 respondentów, 9 firm (30,00%) wskazało na wzrost zatrudnienia, natomiast 17 przedsiębiorstw (56,67%) zadeklarowało, że liczba pracowników w tym okresie pozostała na podobnym poziomie. Zaledwie 4 firmy (13,33%) poinformowały o spadku zatrudnienia, co może świadczyć o względnej stabilizacji rynku pracy w regionie lub ostrożnym podejściu firm do redukcji etatów (wykres 4).



Wykres 4. Jak zmieniła się liczba zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat?

Źródło: opracowanie własne

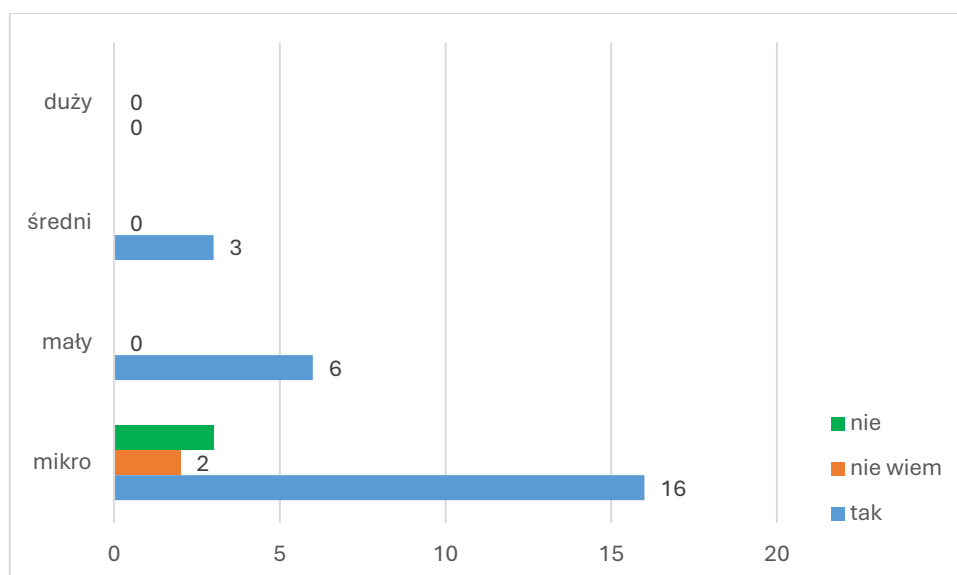
Średnie przedsiębiorstwa odznaczają się najwyższym wskaźnikiem wzrostu zatrudnienia (66,67% z nich). Żadna firma średnia nie odnotowała spadku. To pokazuje, że właśnie te przedsiębiorstwa w największym stopniu rozwijały swój potencjał kadrowy, co może być związane z ekspansją, dywersyfikacją działalności lub większą odpornością na wahania koniunktury. Małe przedsiębiorstwa również wykazują silną tendencję do zwiększania kadry (50,00% z nich), co jest drugim najlepszym wynikiem. Należy jednak

pamiętać, że w analizowanym badaniu próba badawcza małych i średnich przedsiębiorstw była stosunkowo mała.

W mikroprzedsiębiorstwach dominującą tendencją jest stabilność zatrudnienia (66,67%). Tylko 19,05% z nich odnotowało wzrost. Wynik ten nie jest zaskoczeniem – mikrofirmy najczęściej opierają swoją działalność na statym, niewielkim zespole, a bariery rozwojowe (takie jak koszty pracy czy trudność w pozyskaniu pracowników) skutecznie ograniczają ich zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy. Jest to zgodne z ogólnym obrazem sektora MŚP, w którym decyzje o zwiększeniu zatrudnienia podejmowane są ostrożnie i najczęściej wynikają z rzeczywistego zapotrzebowania rynkowego.

W zestawieniu z poprzednimi edycjami badania (I, II i III kwartał 2025 r.) widoczna jest względna spójność. Również wtedy dominowały odpowiedzi wskazujące na stabilność zatrudnienia, a wzrost był częstszy wśród firm średnich i dużych. Obecne badanie jedynie potwierdza ten trend i wskazuje na ostrożne, lecz konsekwentne zwiększanie zatrudnienia przez większe organizacje, przy jednoczesnym utrzymaniu kadry w najmniejszych podmiotach.

W badaniu poruszono również kwestię planowania strategicznego, pytając przedsiębiorców, czy ich firma posiada sprecyzowane plany działania na najbliższe trzy lata. Zdecydowana większość respondentów – 25 spośród 30 badanych firm – jednoznacznie zadeklarowała, że ich organizacja takie plany posiada. 2 firmy (mikroprzedsiębiorstwo) wyraziły brak pewności w tej kwestii, zaznaczając odpowiedź „nie wiem”, a 3 mikroprzedsiębiorców stwierdziło, że nie planuje strategicznie (wykres 5).



Wykres 5. Czy firma ma sprecyzowane plany na najbliższe 3 lata?

Źródło: opracowanie własne

Tak wysoki poziom deklarowanej gotowości strategicznej jest sygnałem świadomego i długofalowego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej,

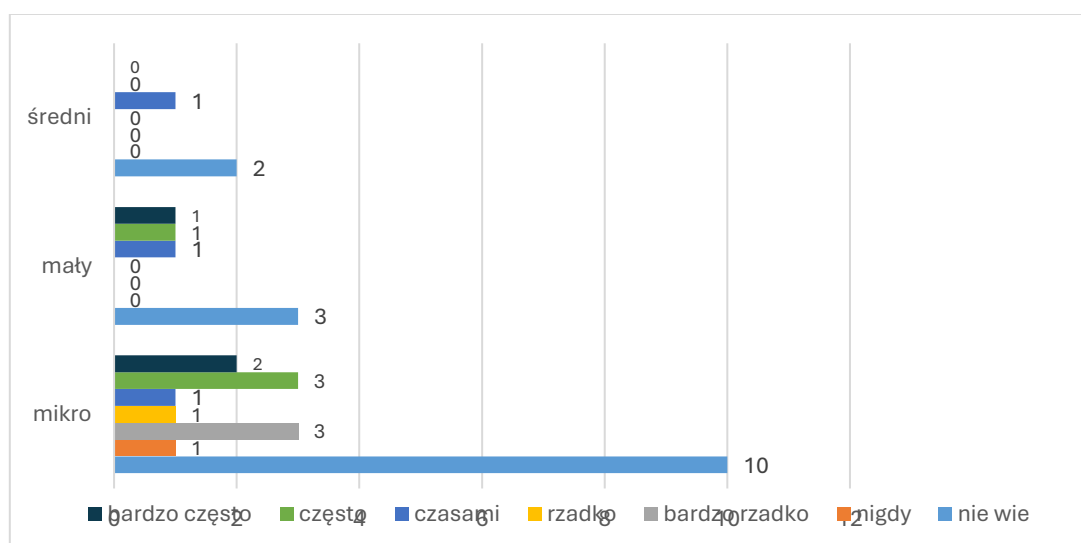
niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. W każdej kategorii firm – mikro, małych, średnich i dużych – niemal pełna reprezentacja potwierdziła posiadanie planów rozwojowych, co wskazuje na powszechność tego podejścia zarówno w dużych organizacjach, jak i wśród mniejszych, lokalnych podmiotów.

Warto zauważyć, że podobny obraz wyłaniał się również w poprzednich edycjach badania (poprzednie kwartały 2025 i rok 2024). Wówczas również przeważały jednoznacznie pozytywne odpowiedzi, co może świadczyć o rosnącej świadomości znaczenia planowania strategicznego jako fundamentu stabilności i rozwoju firmy – niezależnie od branży czy skali działania. Posiadanie sprecyzowanej wizji przyszłości może być także reakcją na dynamiczne otoczenie rynkowe, które wymusza większą przewidywalność i elastyczność w podejmowaniu decyzji.

W ramach badania przedsiębiorcy zostali poproszeni o ocenę, czy ich firma dysponuje wystarczającym zapleczem technologicznym – tzw. know-how – pozwalającym na projektowanie i wdrażanie znaczących innowacji rynkowych. Odpowiedzi udzielano w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Możliwe było również zaznaczenie odpowiedzi „0” – dla firm, które nigdy nie wprowadzały innowacji – oraz „-7” – w przypadku braku wiedzy lub możliwości oceny.

Wyniki badania ujawniają zróżnicowanie między firmami pod względem gotowości technologicznej do tworzenia innowacji. Wśród mikroprzedsiębiorstw dominują odpowiedzi "nie wiem" (47,62%), ale jest to jedyna grupa, w której znacząco występuje deklaracja "bardzo rzadko" (14,29%), wskazująca na realne braki know-how.

W nieco lepszej sytuacji znajdują się małe przedsiębiorstwa. Połowa małych firm (50%) deklaruje brak wiedzy ("nie wiem"), ale druga połowa (łącznie 50%) jest pewna, że "czasami", "często" lub "bardzo często" dysponuje wystarczającym know-how. Co istotne, w tej grupie pojawiły się pierwsze deklaracje poziomu 4 (często) i 5 (bardzo często). Może to świadczyć o większej otwartości na innowacje, ale jednocześnie jeszcze niepełnego przekonania co do możliwości technologicznych (wykres 6).



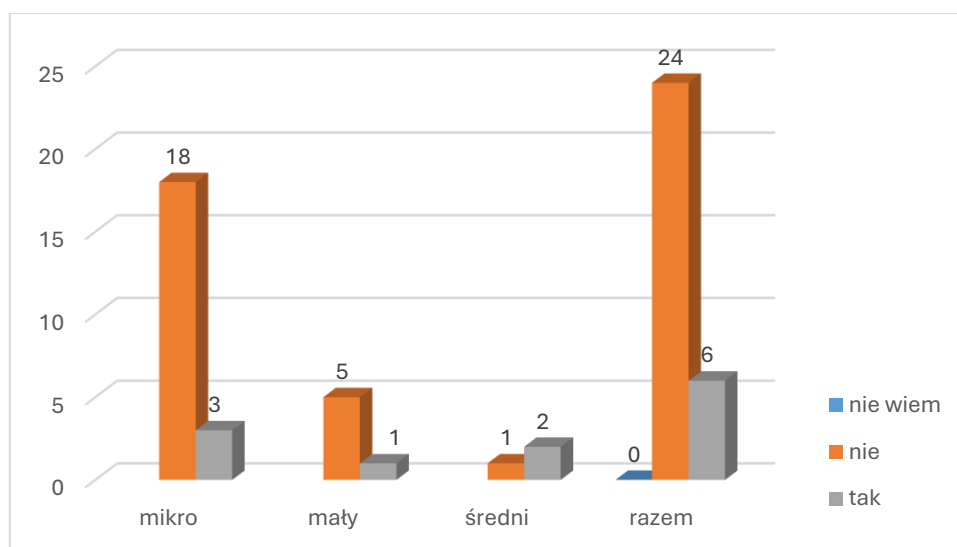
Wykres 6. Czy firma posiada wystarczający technologiczny know-how by projektować i wprowadzać znaczące innowacje na rynku?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Największa niepewność jest wśród średnich firm. Dwie trzecie firm średnich (66,67%) zadeklarowało "nie wiem", co utrudnia wyciąganie wniosków dla tej kategorii. Wcześniejsze badania wykazały, że większe przedsiębiorstwa nie tylko mają większe możliwości finansowe i kadrowe, ale też większą świadomość potencjału technologicznego, który mogą wykorzystywać w działaniach innowacyjnych. Niniejsze badanie, przez mniejszą próbę badawczą średnich przedsiębiorstw, należy uznać jako porównawcze, ale nie wyznaczające trend.

Ogółem, uzyskane wyniki (również historyczne) wskazują na zależność między wielkością przedsiębiorstwa a poziomem deklarowanego technologicznego know-how. W firmach mniejszych (mikro i małych) zdolność do wdrażania innowacji jest ograniczona i często opiera się na intuicji lub przypadkowych działaniach. Z kolei w firmach średnich i dużych innowacyjność ma znacznie bardziej ugruntowany charakter i jest powiązana z realnymi zasobami, planowaniem i kompetencjami technologicznymi. Wyniki te pozostają w zgodzie z poprzednimi edycjami badania, które również wskazywały na koncentrację innowacyjnych kompetencji głównie w większych przedsiębiorstwach.

W ramach badania zwrócono uwagę na strukturalne zaplecze innowacyjności w przedsiębiorstwach, pytając respondentów, czy w ich firmach funkcjonuje dział lub dedykowana kadra zajmująca się innowacjami bądź działalnością badawczo-rozwojową (B+R). Uzyskane odpowiedzi pokazują, że jedynie 3 z 30 badanych firm (20%) posiada takie wyspecjalizowane jednostki lub osoby. Zdecydowana większość – 24 przedsiębiorstwa (80%). Może mieć to związek z faktem, że wśród badanych przeważają mikroprzedsiębiorcy, którzy nie wdrażając innowacji, nie eksportując – nie mają potrzeb wyodrębniania działu lub dedykowanej kadry B+R (wykres 7).



Wykres 7. Czy firma posiada dział / kadrę zajmującą się innowacjami / B+R?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Analizując badania z poprzednich kwartałów, potwierdzają one, że organizacyjna infrastruktura wspierająca innowacyjność jest nadal domeną przede wszystkim większych firm. Posiadanie dedykowanego działu B+R jest silnie skorelowane z wielkością przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość mikro i małych przedsiębiorstw (ponad 83%) nie ma sformalizowanej struktury zajmującej się B+R. Sugeruje to, że działalność innowacyjna w tych firmach jest prawdopodobnie prowadzona ad hoc, przez właściciela lub w ramach bieżących obowiązków operacyjnych, a nie przez wyodrębniony zespół. W badaniu za IV kwartał skupiono się w dużej mierze na mikroprzedsiębiorstwach, co miało na celu zróżnicowanie perspektywy. Niski poziom obecności komórek B+R w tych grupach może wynikać zarówno z ograniczonych zasobów finansowych i kadrowych, jak i z innego podejścia do innowacji – częściej nieformalnego, okazjonalnego, opartego na codziennej praktyce niż na zorganizowanym planowaniu.

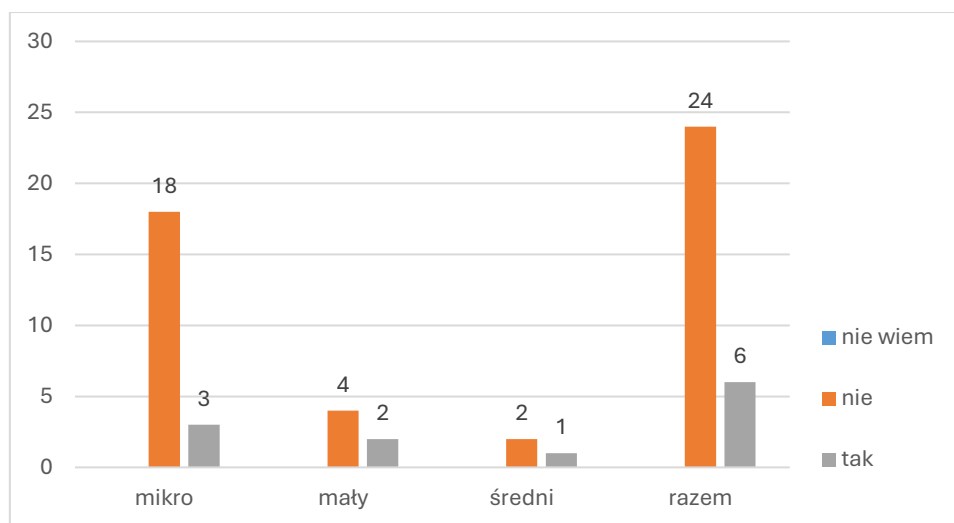
Wyniki te pozostają spójne z obserwacjami z poprzednich kwartałów, gdzie również dominowały odpowiedzi przeczące, zwłaszcza w sektorze MŚP. Mimo rosnącej presji rynkowej i znaczenia innowacji jako czynnika konkurencyjności, wiele firm – zwłaszcza tych mniejszych – wciąż nie posiada formalnych struktur odpowiedzialnych za ten obszar. Tym bardziej widoczne staje się wyzwanie związane z upowszechnianiem wiedzy o możliwościach finansowania B+R, a także potrzebą budowy świadomości strategicznej w tym zakresie.

W ramach badania przedsiębiorcy zostali zapytani, czy w ich organizacjach do rozwijania innowacji wykorzystywane są zespoły interdyscyplinarne, łączące różne obszary kompetencyjne – takie jak marketing, badania i rozwój, technologia czy zarządzanie. Współpraca tego typu odgrywa coraz większą rolę w tworzeniu rozwiązań innowacyjnych, zwłaszcza tam, gdzie niezbędne jest łączenie wiedzy technicznej z rozumieniem potrzeb rynku.

Wyniki badania pokazują jednak, że takie podejście wciąż nie jest powszechnie stosowane. Ogółem w badanej próbie, firmy rzadko korzystają z interdyscyplinarnych zespołów do rozwijania innowacji. Tylko 6 z 30 przedsiębiorstw (20%) zadeklarowało, że w ich firmie zespoły interdyscyplinarne są faktycznie wykorzystywane do prac innowacyjnych. Zdecydowana większość – aż 24 firmy (80%) – odpowiedziała przecząco.

Analizując dane według wielkości przedsiębiorstwa, nie są widoczne aż tak wyraźne różnice. Dane historycznie potwierdzały, że wśród dużych przedsiębiorstw często stosuje się zespoły interdyscyplinarne – co potwierdza, że tego rodzaju model współpracy jest bardziej charakterystyczny dla większych i lepiej zorganizowanych struktur. W aktualnym badaniu w firmach średnich tylko 1 z 3 przedsiębiorstw (14,29%) wdrożyły takie podejście. Natomiast w sektorze mikro i małych firm zespoły

interdyscyplinarne są rzadkością – tylko 3 mikrofirmy oraz 2 małe firmy zadeklarowały ich stosowanie. Oznacza to, że łącznie zaledwie 5 z 27 najmniejszych firm wdraża takie rozwiązania, co stanowi jedynie około 16,6% tej grupy (wykres 8).



Wykres 8. Czy do rozwijania innowacji wykorzystywane są zespoły interdyscyplinarne (np. marketing+B+R, itd.)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych

Niski poziom wykorzystania zespołów interdyscyplinarnych w mniejszych firmach może wynikać z ograniczonych zasobów personalnych, braku wyspecjalizowanych działów, a także z bardziej tradycyjnego lub nieformalnego podejścia do zarządzania innowacjami. Tymczasem interdyscyplinarność uznawana jest we współczesnych modelach zarządzania za jeden z kluczowych czynników skutecznego wdrażania innowacji – pozwalający lepiej zrozumieć potrzeby klienta, skrócić czas wdrożenia produktu i zwiększyć jego wartość rynkową.

Zebrane dane wskazują zatem, że podejście oparte na współpracy interdyscyplinarnej nadal nie jest standardem wśród przedsiębiorstw regionu, zwłaszcza tych z sektora MŚP. Zwiększenie wiedzy o korzyściach wynikających z takich praktyk mogłoby stanowić istotny element wsparcia rozwoju innowacyjności w mniejszych firmach.

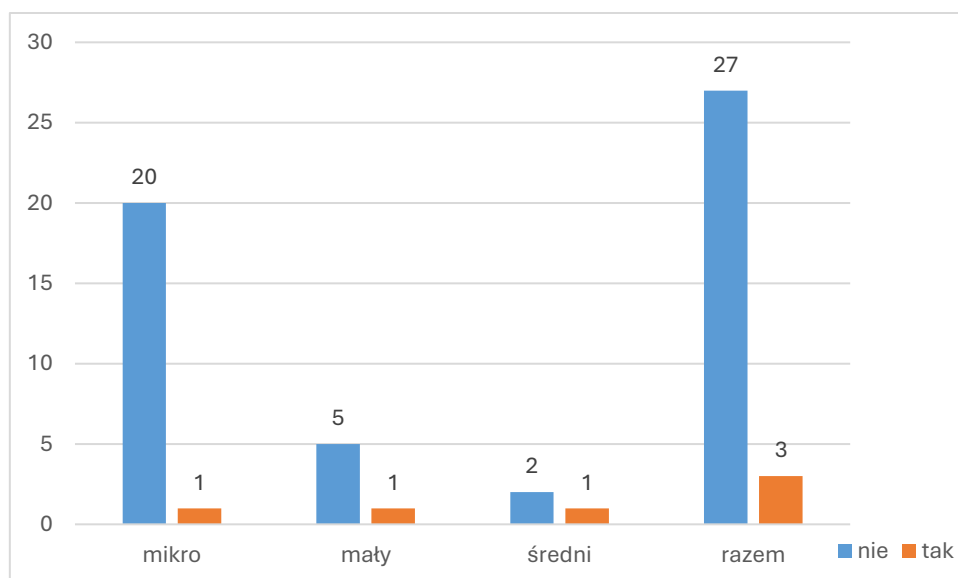
Jednym z ważnych wskaźników aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw jest posiadanie własnych patentów lub wzorów przemysłowych, które stanowią prawne zabezpieczenie nowatorskich rozwiązań i świadczą o formalnym podejściu firmy do ochrony własności intelektualnej. W badaniu zapytano respondentów, czy ich firma posiada tego typu zasoby.

Z uzyskanych danych wynika, że tylko 3 firmy spośród 30 badanych (10%) zadeklarowały posiadanie własnych patentów lub wzorów przemysłowych. Prawie wszyscy respondenci – 27 firm (90%) – odpowiedzieli przecząco, co potwierdza, że

formalne rejestrowanie innowacji wciąż nie jest powszechną praktyką, zwłaszcza w sektorze małych i mikroprzedsiębiorstw.

Najczęściej posiadanie patentów deklarowały średnie firmy – 1 z 3 badanych przedsiębiorstw w tej grupie (33,3%) wskazało, że dysponuje takimi rozwiązaniami. Odsetek ten (pomimo małej próby badawczej) potwierdza, że im większe przedsiębiorstwo, tym większe możliwości formalnego zabezpieczania efektów swojej działalności innowacyjnej – zarówno z powodów finansowych, jak i organizacyjnych. I potwierdzają to również dane historyczne.

Odwrotna sytuacja występuje wśród mikro- i małych przedsiębiorstw, gdzie odsetek firm posiadających patenty jest zdecydowanie niższy. W grupie mikroprzedsiębiorstw jedynie 1 firma na 21 (4,76%) wskazała, że jest właścicielem zarejestrowanych wzorów lub patentów, a wśród małych firm – 1 z 6 (16,67%). Może to wynikać z ograniczonych zasobów, mniejszej skali działalności badawczo-rozwojowej lub braku wiedzy na temat procedur związanych z ochroną własności przemysłowej.



Wykres 9. Czy firma posiada własne patenty/wzory przemysłowe?

Źródło: opracowanie własne

Taka struktura potwierdza wcześniejsze obserwacje dotyczące koncentracji działań innowacyjnych o charakterze formalnym (w tym rejestracji patentowej) przede wszystkim w firmach średnich i dużych. Dla wielu mniejszych przedsiębiorstw działalność innowacyjna ma raczej charakter nieformalny, intuicyjny lub ograniczony do drobnych usprawnień, które nie są traktowane jako przedmiot ochrony prawnej. Może mieć również związek z niską świadomością w zakresie potrzeby ochrony własności intelektualnej – nawet w skali mikro oraz obawą przed kosztami i biurokratyzacją procedur.

Z perspektywy polityki wspierania innowacyjności, wyniki te mogą wskazywać na potrzebę szerszej edukacji mikro i małych firm w zakresie ochrony własności intelektualnej oraz uproszczenia dostępu do środków wspierających procesy patentowe,

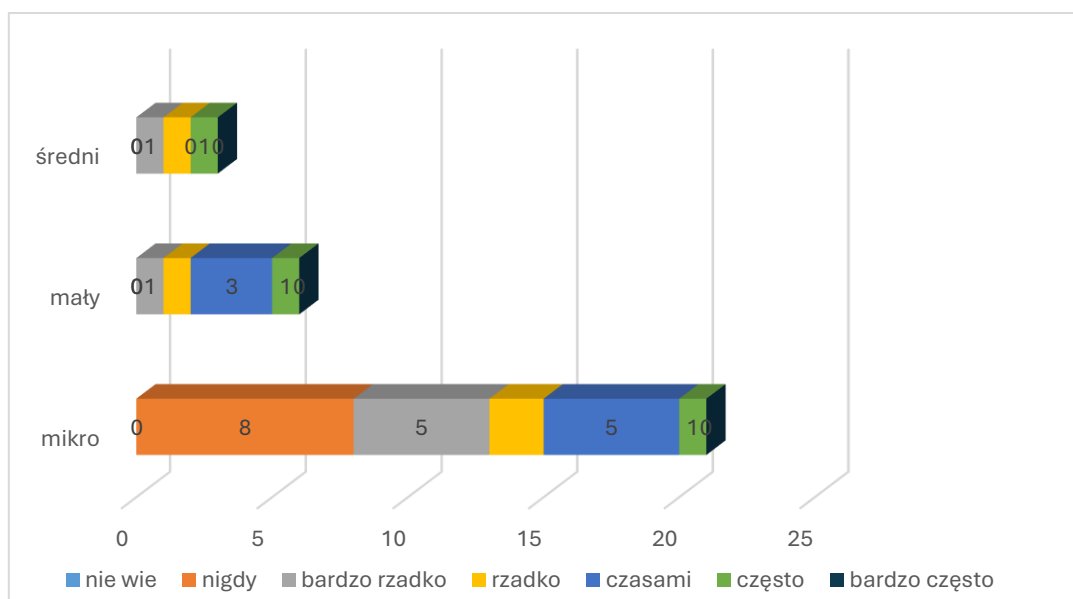
szczególnie w sektorach, gdzie potencjał innowacyjny istnieje, ale nie jest w pełni wykorzystywany.

Jednym z istotnych wyzwań dla przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście wzrostu i innowacyjności, jest dostępność wykwalifikowanych pracowników. W związku z tym, uczestników badania zapytano, jak często ich firma doświadcza trudności w zakresie pozyskiwania nowych pracowników. Odpowiedzi udzielano w siedmiostopniowej skali – od „nie dotyczy” po „bardzo często”.

Wyniki ujawniają ponownie zróżnicowaną sytuację w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W przypadku mikroprzedsiębiorstw, które najczęściej funkcjonują jako jedno- lub kilkusobowe działalności, aż 5 na 21 firm wskazało, że problem ten ich nie dotyczy. To naturalna konsekwencja ich skali działania, gdzie potrzeby kadrowe są ograniczone, a rotacja pracowników rzadko występuje. W pozostałych mikrofirmach sytuacja jest rozproszona – 5 przedsiębiorstw deklaruje, że trudności występują „rzadko”, 5, że „czasami” natomiast pojedyncze odpowiedzi pojawiły się w pozostałych kategoriach częstotliwości. Warto jednak zauważyć, że łącznie 5 mikrofirm (czyli prawie jedna czwarta tej grupy) przyznało, że „nie wie”. Może to być wynikiem braku potrzeby rekrutowania (niska rotacja), a tym samym braku wiedzy z zakresu sytuacji na rynku pracy i pozyskiwania pracowników.

Wśród małych przedsiębiorstw trudności kadrowe są zdecydowanie bardziej wyraźne. Żadna z badanych firm nie wskazała „nigdy” lub „nie dotyczy” ich działalności, natomiast zdecydowana większość deklaruowała, że doświadcza tych problemów na różnym poziomie. 2 firmy wskazały na odpowiedź „czasami” i 2 firmy – „bardzo często”. Te dane sugerują, że w tej grupie bariera pozyskiwania nowych pracowników jest powszechna i ma charakter strukturalny, co może być związane z konkurencyjnością lokalnego rynku pracy lub brakiem dostępności wykwalifikowanych specjalistów.

W firmach średnich skala problemu również jest średnio zauważalna. W przypadku średnich firm, które z reguły rozwijają się dynamicznie i mają wyższe zapotrzebowanie kadrowe, dominują odpowiedzi „rzadko” i „czasami”, co potwierdza, że te przedsiębiorstwa zmagają się z trudnościami rekrutacyjnymi, ale w analizowanym okresie nie były one aż tak dolegliwe (wykres 10).



Wykres 10. Jak często firma odczuwa trudności związane z pozyskaniem nowych pracowników?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, w analizowanym okresie problem pozyskania pracowników dotyczy głównie małych firm, które stale poszukują nowych kadr w odpowiedzi na potrzeby rozwojowe i stoją przed decyzjami strategicznymi i skalowaniem działalności. W przypadku mikroprzedsiębiorstw jest on mniej dotkliwy, głównie ze względu na ograniczoną skalę zatrudnienia i często niską rotację pracowników. Wyniki te potwierdzają wcześniejsze obserwacje z podobnych badań – trudność w pozyskaniu odpowiednich pracowników pozostaje jedną z głównych barier rozwojowych dla przedsiębiorstw sektora MŚP i dużych firm, szczególnie w kontekście wdrażania innowacji i ekspansji rynkowej.

Jednym z elementów profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi jest systematyczne mierzenie efektywności pracowników. W związku z tym, respondentów zapytano, czy w ich firmie prowadzone są działania służące ocenie wydajności zatrudnionych osób.

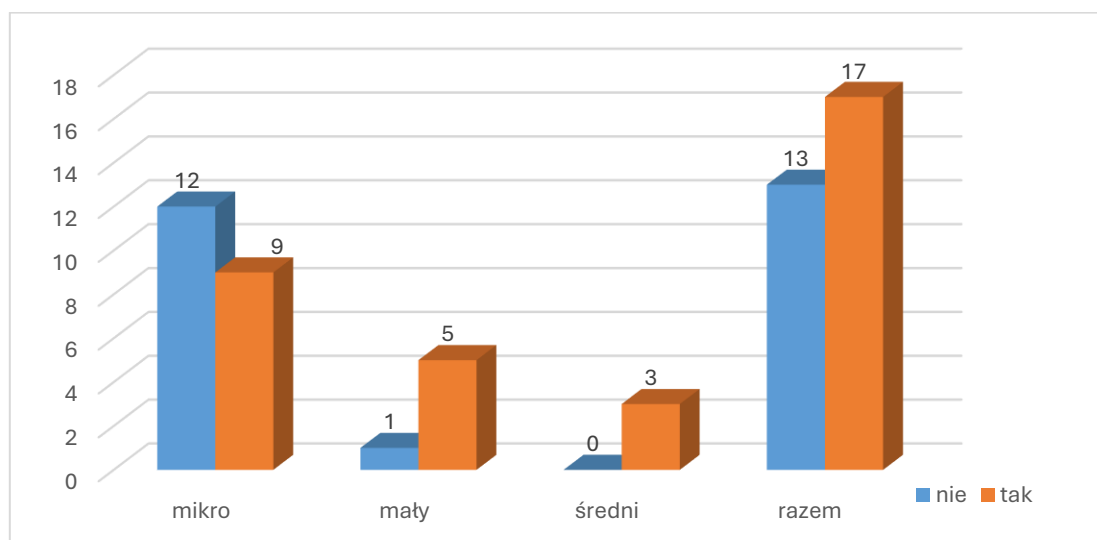
Uzyskane wyniki pokazują, że w 17 spośród 30 badanych firm (56,67%) efektywność pracowników jest monitorowana, natomiast 13 firm (43,33%) nie stosuje takich narzędzi. Oznacza to, że w zdecydowanej większości przedsiębiorstw – niezależnie od branży czy wielkości – ocena efektywności zatrudnionych osób stanowi istotny element funkcjonowania organizacji. W obliczu zmian na rynku pracy, rozwoju technologii, zapotrzebowania na kompetencje i spadek zaangażowania pracowników wynik ten wydaje się zaskakiwać. Może on mieć związek z faktem, że w badaniu bierze udział znacznie więcej mikroprzedsiębiorstw, które w pytaniu o problemu z zatrudnianiem wskazywały na występowanie ich czasami lub rzadko.

Analiza odpowiedzi w podziale na wielkość firmy pokazuje wyraźne różnice. Wszystkie średnie przedsiębiorstwa (łącznie 3 firmy) zadeklarowały, że mierzą

efektywność swoich pracowników. To potwierdza, że w większych organizacjach systemy oceny wydajności są nie tylko bardziej rozpowszechnione, ale również stanowią część zinstytucjonalizowanego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Regularne pomiary efektywności są tam często związane z systemami premiowania, planowaniem rozwoju zawodowego czy zarządzaniem celami.

Nieco inaczej wygląda sytuacja wśród małych firm, gdzie również dominują odpowiedzi twierdzące – aż 5 z 6 małych firm zadeklarowało, że prowadzi takie pomiary. Oznacza to, że także w tym segmencie występuje duża świadomość znaczenia kontroli i analizy pracy zespołu, choć z pewnością odbywa się to przy użyciu mniej zaawansowanych narzędzi niż w większych przedsiębiorstwach.

Największe zróżnicowanie widoczne jest w grupie mikroprzedsiębiorstw. Spośród 21 badanych firm tej wielkości, 12 nie mierzy efektywności pracowników, natomiast 9 takich pomiarów dokonuje. Może to wynikać z faktu, że mikroprzedsiębiorstwa często działają w formule jedno- lub kilkuosobowej, gdzie relacje są nieformalne, a wyniki pracy są oceniane na bieżąco, w sposób intuicyjny i bez stosowania systemowych rozwiązań.



Wykres 11. Czy w firmie mierzy się efektywność pracowników?

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych

Wszystkie średnie przedsiębiorstwa (100,00%) oraz zdecydowana większość małych przedsiębiorstw (83,33%) prowadzi działania służące ocenie wydajności zatrudnionych osób. Wskazuje to, że firmy po przekroczeniu progu mikroprzedsiębiorstwa szybko wdrażają kluczowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Mikroprzedsiębiorstwa stanowią jedyną grupę, w której większość (57,14%) nie mierzy efektywności pracowników. Jest to typowe dla najmniejszych podmiotów, gdzie zarządzanie wydajnością jest często nieformalne lub prowadzone bezpośrednio przez właściciela bez użycia ustrukturyzowanych narzędzi. Fakt, że ponad połowa całej próby (56,67%) deklaruje prowadzenie pomiarów wydajności, jest przede wszystkim zasługą

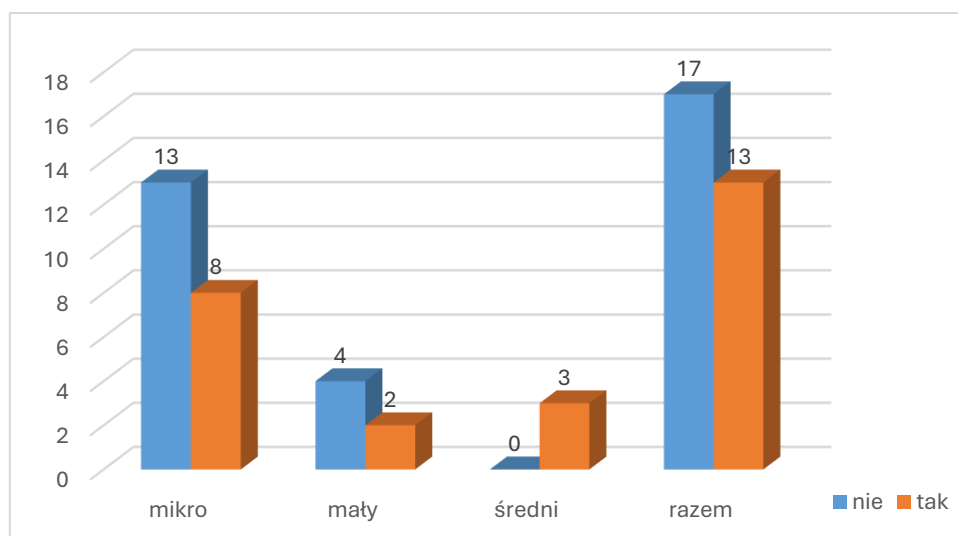
wysokiego wskaźnika w grupach małych i średnich firm. Gdyby próba była bardziej zrównoważona, ogólny wynik byłby znacznie wyższy, co potwierdza, że pomiar wydajności jest standardem w MŚP zorganizowanych i rozwijających się.

Dane te wskazują na rosnącą świadomość przedsiębiorstw w zakresie potrzeby monitorowania efektywności pracy, szczególnie w kontekście wzrostu, innowacyjności oraz optymalizacji procesów. Praktyki te są już standardem w firmach średnich i dużych, a w sektorze MŚP – zwłaszcza w małych firmach – coraz częściej traktowane są jako istotny element zarządzania kapitałem ludzkim. Największe wyzwanie w tym zakresie wciąż dotyczy mikroprzedsiębiorstw, które funkcjonują w oparciu o mniej sformalizowane modele działania.

W badaniu uwzględniono także kwestię organizacji pracy, pytając przedsiębiorców, czy w ich firmie została wdrożona praca zdalna lub hybrydowa. Temat nadal ma szczególne znaczenie w następstwie pandemii COVID-19 i zmian w przepisach prawa pracy, ale ma również długofalowy wpływ na sposób funkcjonowania wielu organizacji.

Łącznie, 56,6% (17 z 30) badanych firm nie wdrożyło pracy zdalnej lub hybrydowej, co oznacza, że więcej niż połowa przedsiębiorstw opiera się głównie na pracy stacjonarnej. Wyniki te nie świadczą o bardzo szerokim upowszechnieniu tego modelu poza okresem wymuszonej transformacji w czasie pandemii, co może mieć związek ze specyfiką przedmiotu działalności badanych przedsiębiorstw.

Dane wskazują, że praca zdalna najczęściej występuje w średnich przedsiębiorstwach (100% badanych firm wskazało tę odpowiedź). Może to wynikać z faktu, że firmy te są infrastrukturalnie, organizacyjnie i personalnie przygotowane do pracy zdalnej, która może wiązać się z pewnymi kosztami (inwestycje w infrastrukturę do pracy na odległość). Wśród mikrofirm 8 z 21 wdrożyło pracę zdalną, co może wynikać z większej elastyczności organizacyjnej oraz charakteru pracy (np. działalności usługowej, IT, doradczej). W małych firmach odsetek ten jest w analizowanym okresie stosunkowo niski (porównując do poprzednich analizowanych okresów) – 2 z 6 respondentów potwierdziło wdrożenie pracy zdalnej lub hybrydowej. Może to wynikać z charakteru działalności (np. produkcja, usługi wymagające fizycznej obecności) lub braku zasobów organizacyjnych i technologicznych do zarządzania rozproszonym zespołem.



Wykres 12. Czy w firmie została wdrożona praca zdalna lub hybrydowa (również dla części stanowisk)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych

Podsumowując, praca zdalna i hybrydowa została wdrożona w około połowie badanych przedsiębiorstw, co świadczy o trwałości tej zmiany na rynku pracy, ale niewykorzystanym potencjale. Wysoki wynik ogólny braku wdrożenia (55,17% NIE) jest napędzany przez dominującą liczbę mikroprzedsiębiorstw w próbie, które rzadziej oferują ten model pracy. Warto też zauważyć, że w mikroprzedsiębiorstwach część firm wdrożyła pracę zdalną. Sugeruje to, że mimo małej skali, elastyczne formy zatrudnienia są możliwe i wykorzystywane w tej grupie.

Rozwój kapitału ludzkiego odgrywa kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście wdrażania innowacji i adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. W związku z tym, uczestników badania zapytano, jak często w ich firmach podejmowane są działania związane z kształceniem kadry – rozumiane jako szkolenia, kursy, doskonalenie zawodowe czy inne formy inwestycji w rozwój pracowników.

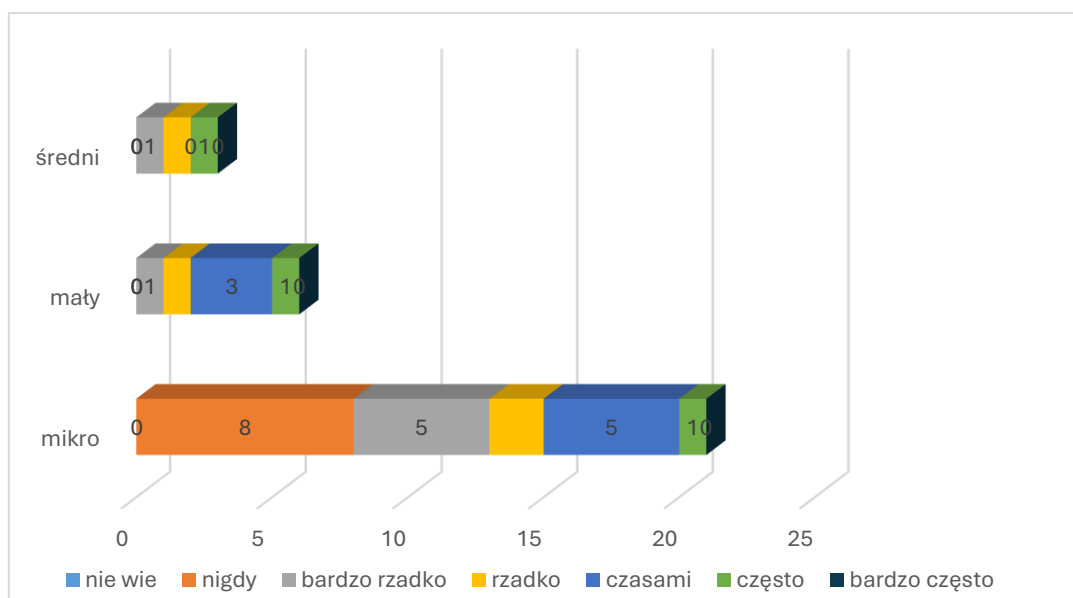
Z danych wynika, że najczęstszą deklaracją jest to, że działania służące kształceniu kadry są podejmowane "czasami" (26,67%) lub "rzadko" (23,33%), co oznacza, że badane przedsiębiorstwa angażują się w działania rozwojowe w stosunkowo umiarkowanym stopniu. Dodatkowo, żadna z firm nie zadeklarowała, że prowadzi takie działania „bardzo często”. Jedna trzecia przedsiębiorstw (łącznie 10 firm) wskazała, że działania te realizowane są „rzadko” lub „bardzo rzadko”. Co ciekawe, 6 firm wskazało, że „nigdy” nie podejmowało działań w tym zakresie.

Rozkład odpowiedzi różni się w zależności od wielkości firmy. W mikroprzedsiębiorstwach, gdzie zasoby finansowe i kadrowe są ograniczone, działania szkoleniowe są raczej rzadkie, ale obecne – łącznie 9 z 21 firm z tego segmentu wskazało, że prowadzi je „czasami” lub „rzadko”. Aż 6 firm z tej grupy wskazało, że nigdy nie prowadziło tych działań. Łącznie ponad połowa (57,14%) mikroprzedsiębiorstw w

badaniu rzadko lub nigdy nie szkoli kadry. Oznacza to, że nawet najmniejsze podmioty dostrzegają potrzebę podnoszenia kompetencji, choć nie zawsze prowadzą je w znaczącej częstotliwości.

W małych firmach najczęściej wybieraną odpowiedzią było „czasami” – wskazały ją 4 z 6 firm, co może oznaczać, że szkolenia są realizowane doraźnie, w odpowiedzi na konkretne potrzeby. Łącznie wszystkie odpowiedzi małych przedsiębiorstw plasowały się od odpowiedzi minimum „rzadko”, a żadna z nich nie wskazała odpowiedzi „nie wiem”, „nigdy” i „bardzo rzadko” (wykres 13).

Średnie przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej deklarują systematyczność działań szkoleniowych – przeważają odpowiedzi „czasami” oraz „często”. Żadne z tych przedsiębiorstw nie zaznaczyło odpowiedzi „rzadko” lub „bardzo rzadko”, co potwierdza, że wraz z wielkością firmy rośnie nie tylko dostępność zasobów, ale również znaczenie przypisywane rozwijaniu kompetencji pracowników. Wyniki te utrzymują (pomimo małej próby badawczej) tendencje z poprzednich badań.



Wykres 13. Jak często w firmie prowadzone są działania związane z kształceniem kadry?
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, wyniki badania wskazują, że działania związane z kształceniem kadry są realizowane w większości badanych firm (63,3% badanych) – choć z różną częstotliwością. Trend ten jest szczególnie widoczny w większych przedsiębiorstwach, ale także mniejsze podmioty, mimo ograniczeń, coraz częściej dostrzegają wartość systematycznego rozwoju pracowników. W świetle wyzwań rynkowych i technologicznych, dbałość o kompetencje zespołu wydaje się jednym z kluczowych elementów strategii rozwoju przedsiębiorstw w regionie.

W ramach badania zapytano przedsiębiorców, czy w ich firmie stosowane są pozapłacowe narzędzia motywacyjne, takie jak m.in. skrócony czas pracy, elastyczne

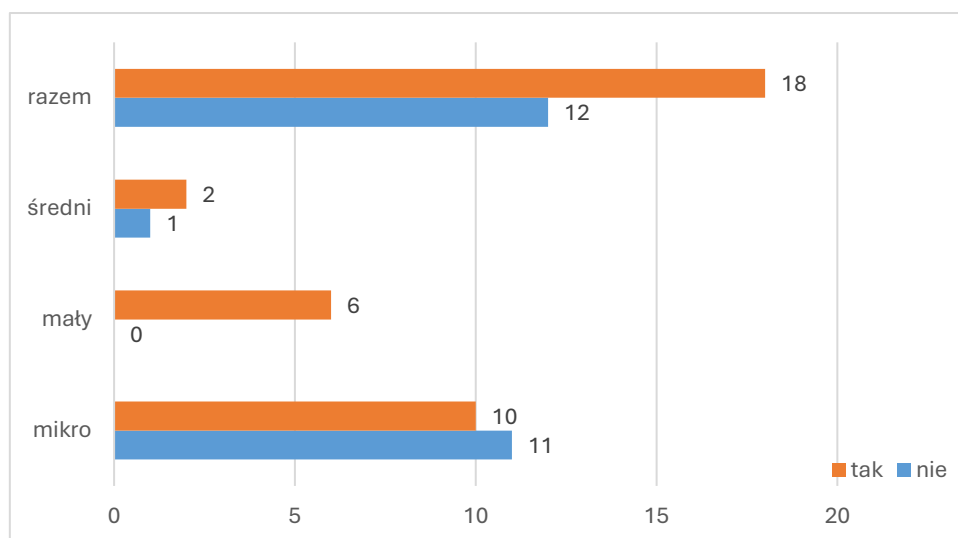
godziny, benefity pracownicze, dodatki pozapłacowe czy wsparcie w zakresie zdrowia i rozwoju osobistego. Tego typu rozwiązania stają się coraz istotniejszym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w kontekście zatrzymywania talentów i budowania zaangażowanego zespołu.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że łącznie, większość badanych przedsiębiorstw stosuje pozapłacowe narzędzia motywacyjne. 18 z 30 badanych firm (60%) stosuje przynajmniej jedno narzędzie pozapłacowe, natomiast 12 firm (40%) zadeklarowało, że takich rozwiązań nie wprowadziło. Oznacza to, że większość przedsiębiorstw – niezależnie od wielkości – dostrzega wartość w motywowaniu pracowników nie tylko poprzez wynagrodzenie finansowe.

Wyniki różnią się jednak w zależności od wielkości firmy. Wśród mikroprzedsiębiorstw, które często działają w ograniczonym budżecie i strukturze kadrowej, 10 z 21 firm (52,38%) wdrożyło pozapłacowe formy motywacji. Choć to ponad połowa, to jednocześnie aż 11 mikrofirm (47,62%) nadal ich nie stosuje. Wskazuje to na umiarkowaną dostępność takich rozwiązań w najmniejszych podmiotach, co może być związane z ograniczonymi zasobami lub brakiem formalnych polityk HR. Mikroprzedsiębiorstwa są jedyną grupą, w której większość (52,38%) nie stosuje pozapłacowych narzędzi motywacyjnych. Jest to prawdopodobnie związane z ograniczeniami budżetowymi oraz mniejszą formalizacją procesów zarządzania kadrą w najmniejszych firmach.

Zdecydowanie wyższy poziom wdrożenia widać w małych przedsiębiorstwach - 100% małych przedsiębiorstw w badaniu stosuje pozapłacowe narzędzia motywacyjne. Wskazuje to, że w tej grupie wielkości benefity i inne formy pozafinansowej motywacji stanowią kluczowy element pakietu pracowniczego, być może w celu konkurencyjności na rynku pracy z większymi podmiotami. To dowód na rosnącą świadomość kadry zarządzającej, że motywacja pracowników nie opiera się wyłącznie na wynagrodzeniu podstawowym.

W grupie średnich przedsiębiorstw 2 firmy potwierdziły wdrożenie pozapłacowych benefitów, co oznacza 66,67% udział tej grupy wśród firm stosujących takie narzędzia. Wydaje się to być niezwykle istotny element funkcjonowania średnich przedsiębiorstw w aktualnych realiach rynkowych (wykres 14).



Wykres 14. Czy w firmie wprowadzone są pozapłacowe narzędzia motywacyjne (np. skrócony czas pracy, benefity)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, pozapłacowe narzędzia motywacyjne są już standardem w średnich firmach oraz coraz częściej pojawiają się w sektorze MŚP – zwłaszcza w firmach małych. W mikroprzedsiębiorstwach ich wdrożenie jest nadal nieco ograniczone, choć również tu widoczny jest pozytywny trend. Zmieniające się oczekiwania pracowników, zwłaszcza młodszych pokoleń, wskazują, że ten obszar będzie zyskiwał na znaczeniu także wśród najmniejszych podmiotów.

Badania rynku stanowią jedno z kluczowych narzędzi wspierających podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach. Pozwalają one lepiej zrozumieć potrzeby klientów, monitorować konkurencję, identyfikować nisze rynkowe oraz przewidywać zmiany w otoczeniu. W związku z tym, uczestników badania zapytano, jak często ich firma prowadzi działania związane z analizą rynku.

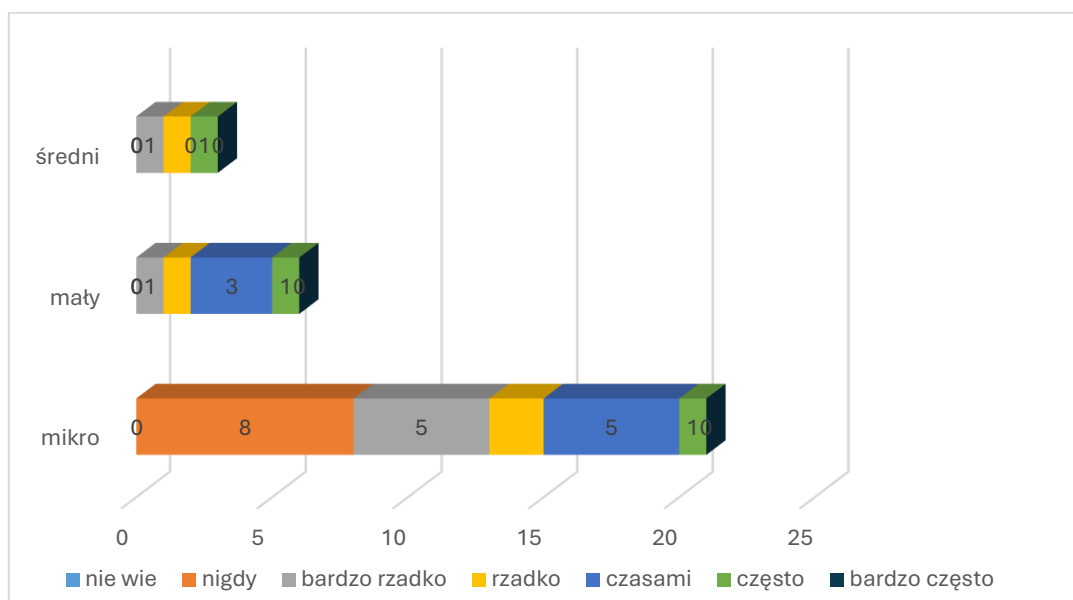
Uzyskane odpowiedzi wskazują, że łącznie, badane firmy najczęściej prowadzą analizę rynku "czasami" (27,59%) lub "nigdy" (24,14%). Warto zauważyć, że kategoria "bardzo rzadko" również uzyskała wysoki odsetek. Łącznie 14 firm spośród 30 (ponad 62%) deklaruje regularne lub okazjonalne korzystanie z analiz rynkowych, co potwierdza rosnącą świadomość znaczenia informacji rynkowej w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Odpowiedzi różnią się jednak znacząco w zależności od wielkości firmy. W mikroprzedsiębiorstwach, gdzie zasoby są ograniczone, wciąż zauważalna jest pewna bariera w prowadzeniu badań rynku – 8 firm w ogóle ich nie prowadzi, a kolejne 7 deklaruje, że robi to „bardzo rzadko” lub „rzadko”. Niemniej jednak pozytywnym sygnałem jest fakt, że 6 mikrofirm wskazało, iż badania rynku są prowadzone przynajmniej „czasami”, z czego 1 firma – „często”. To pokazuje, że nawet najmniejsze podmioty coraz częściej sięgają po narzędzia analityczne, by lepiej zrozumieć swoje otoczenie. Ale

jednocześnie w najmniejszych firmach analiza rynku jest najmniej sformalizowana i najczęściej ignorowana z wszystkich badanych.

W przypadku małych przedsiębiorstw dominują odpowiedzi „czasami” (3 firmy), co może świadczyć o bardziej pragmatycznym podejściu – badania są prowadzone w zależności od aktualnych potrzeb i projektów. 1 firma zadeklarowała, że robi to „często”, a jedna wskazała odpowiedź „bardzo rzadko”. Co istotne, żadna z małych firm nie zadeklarowała, że nigdy nie prowadziła badań rynku. Wskazuje to, że o ile małe firmy nie mają bardzo systematycznych procesów, to jednak w razie potrzeby podejmują działania analityczne.

W średnich przedsiębiorstwach badania rynku są również prowadzone. W grupie firm średnich, 1 z 3 firm prowadzi je „często”. Pokazuje to, że im większa firma, tym większy nacisk kładzie na świadome planowanie strategiczne oparte na analizach rynkowych (wykres 15).



Wykres 15. Jak często firma prowadzi badania rynku?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, badania rynku są obecne w działaniach większości badanych firm, choć ich częstotliwość zależy od skali działalności. Największe zaawansowanie w tym zakresie wykazują przedsiębiorstwa średnie, podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa nadal w wielu przypadkach traktują badania rynku jako narzędzie wykorzystywane sporadycznie. Wyniki te mogą wskazywać na potrzebę dalszego wspierania mniejszych podmiotów w dostępie do prostych narzędzi analitycznych oraz edukacji w zakresie wykorzystania danych rynkowych w podejmowaniu decyzji biznesowych. Obszar ten pozostaje rozwojowym, niemniej jednak potrzebne jest budowanie świadomości przedsiębiorców w tym zakresie.

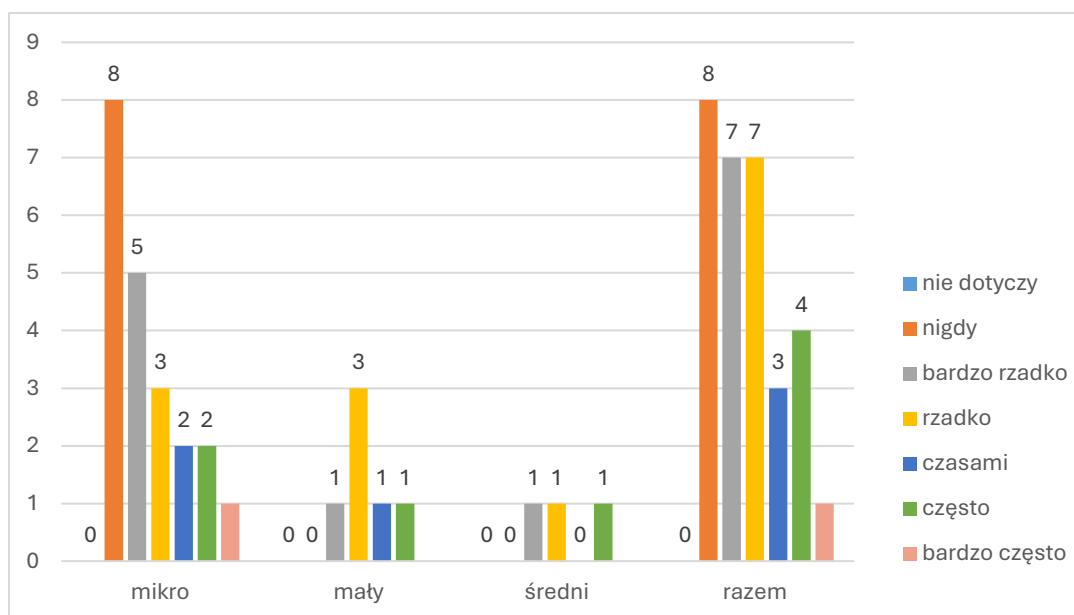
Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznym otoczeniu technologicznym, w którym dostęp do nowych rozwiązań ma bezpośredni wpływ na efektywność, konkurencyjność oraz zdolność do wdrażania innowacji. W związku z tym, uczestników badania zapytano, jak często ich firma nabywa nowe technologie – niezależnie od tego, czy są to narzędzia produkcyjne, informatyczne, komunikacyjne, czy też rozwiązania wspierające zarządzanie.

Wyniki pokazują, że łącznie, badane firmy najczęściej nabywają nowe technologie "nigdy" lub "bardzo rzadko", co wskazuje na ostrożne lub rzadkie inwestycje w nową technologię. Najczęściej wybieranymi odpowiedziami były: „nigdy” (8 firm), „rzadko” (7 firm) oraz „bardzo rzadko” (7 firm). Łącznie 22 firmy (ponad 70%), sięgają po nowe technologie, z tego 17 firm (56,6%) robi to raczej incydentalnie – najczęściej w odpowiedzi na konkretne potrzeby, takie jak wymiana przestarzałych urządzeń czy dostosowanie do wymagań rynku.

Z kolei regularne wdrażanie nowych technologii pozostaje domeną bardzo małej grupy przedsiębiorstw – tylko 4 firmy wskazały odpowiedź „często”, a 1 – „bardzo często”, co oznacza, że jedynie 16,6% badanych wykazuje wyższą intensywność działań w tym obszarze. Dodatkowo 8 firm uznało, że „nigdy” nie nabywało technologii – były to mikro podmioty, które prawdopodobnie nie prowadzą działalności wymagającej regularnych inwestycji technologicznych.

W podziale na wielkość przedsiębiorstwa różnice są wyraźne. W mikroprzedsiębiorstwach zdecydowana większość – 13 z 21 firm – nabywa nowe technologie „bardzo rzadko” lub nie nabywa ich „nigdy”. Tylko 2 mikrofirmy wskazały odpowiedź „czasami”. Podobna sytuacja występuje wśród małych firm, gdzie 3 z 6 firm deklaruje niską częstotliwość nabywania technologii. Co prawda 2 firmy z tej grupy zaznaczyły odpowiedź „często” i „czasami”, jednak są to pojedyncze przypadki.

Większą aktywność technologiczną widać wśród średnich przedsiębiorstw, jednak nie jest ona radykalnie wysoka. W grupie średnich firm 1 z 3 firm deklaruje częste nabywanie technologii, a kolejne 2 wskazują odpowiedzi „rzadko” lub „bardzo rzadko”. Nie świadczy to o braku gotowości do inwestycji, gorszym dostępie do środków finansowych czy braku świadomości strategicznego znaczenia rozwoju technologicznego. W badaniu próba badawcza średnich firm jest mała i może nie wykazywać wyraźnych tendencji.



Wykres 16. Jak często firma nabywa nowe technologie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, nabywanie nowych technologii nie jest jeszcze powszechną praktyką w sektorze MŚP, szczególnie wśród mikro i małych firm. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, radykalnie spada odsetek firm, które "nigdy" nie nabywają technologii. Większe firmy (małe i średnie) wykazują wyższą systematyczność (rzadko/często) w inwestowaniu w technologię, podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa cechuje brak działania lub skrajnie rzadkie (bardzo rzadko/nigdy). Główne przyczyny tego stanu rzeczy mogą obejmować ograniczone zasoby finansowe, brak dostępu do informacji o dostępnych rozwiązaniach, a także mniejszą presję konkurencyjną. Z kolei firmy średnie i duże wykazują wyraźnie większą aktywność, co potwierdza, że skala i struktura organizacyjna mają istotny wpływ na możliwości technologicznego rozwoju.

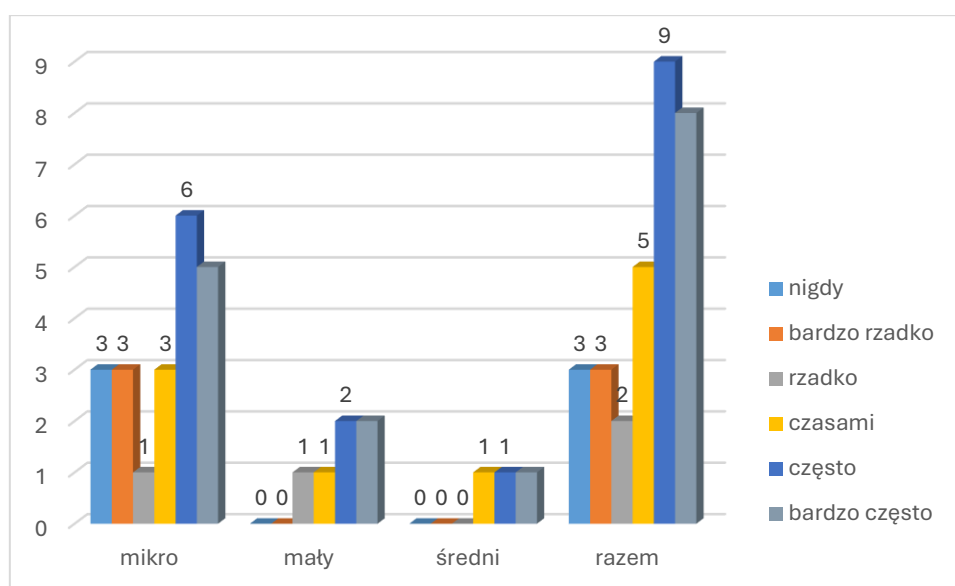
Cyfrowe platformy komunikacyjne i zarządcze – takie jak systemy CRM, platformy e-commerce, aplikacje do zarządzania łańcuchem dostaw, zamówieniami czy obsługą klienta – odgrywają coraz większą rolę w funkcjonowaniu nowoczesnych przedsiębiorstw. W związku z tym uczestników badania zapytano, jak często ich firma korzysta z tego rodzaju rozwiązań w codziennej działalności.

Uzyskane wyniki pokazują wyraźnie, że badane przedsiębiorstwa bardzo aktywnie korzystają z cyfrowych platform w codziennej działalności. Ponad połowa firm (56,67%) deklaruje korzystanie z nich "często" (9 firm) lub "bardzo często" (8 firm). Tylko 5 firm (16,6%) zadeklarowało, że korzystają z takich narzędzi „rzadko” lub „bardzo rzadko”, a kolejne 5 (16,6%) – że robią to „czasami”.

Dobrze zaawansowane cyfrowo okazują się mikroprzedsiębiorstwa – wbrew stereotypom o ich niskiej cyfryzacji. 5 z 21 mikrofirm zadeklarowało, że bardzo często korzysta z platform cyfrowych, a kolejne 6 – że robi to często. Oznacza to, że 52,38%

mikroprzedsiębiorstw korzysta z tych narzędzi regularnie. Wynik ten może być efektem prostszej struktury organizacyjnej, elastyczności oraz niskiego progu wdrożenia – np. przez wykorzystanie gotowych platform e-commerce, mediów społecznościowych czy komunikatorów.

W małych firmach cyfrowe narzędzia również są szeroko stosowane – 4 z 6 przedsiębiorstw (ponad 66%) korzysta z nich często lub bardzo często. Jedynie jedna firma zadeklarowała rzadką częstotliwość ich wykorzystania, co może świadczyć o specyfice działalności, np. w branżach mniej uzależnionych od rozwiązań cyfrowych. Średnie przedsiębiorstwa również deklarują regularne wykorzystanie platform cyfrowych. Wśród średnich firm wszystkie badane wskazały regularne stosowanie narzędzi cyfrowych („czasami”, „często” lub „bardzo często”)(wykres 17).



Wykres 17. Jak często firma wykorzystuje cyfrowe platformy do kontaktowania się z klientami, dostawcami, zarządzania logistyką, zarządzania produktem?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, dane pokazują bardzo wysoki poziom cyfryzacji komunikacji i zarządzania wśród badanych firm – niezależnie od ich wielkości. Wyniki te przeczą często powtarzanemu przekonaniu, że mikroprzedsiębiorstwa są najmniej zaawansowane technologicznie – wręcz przeciwnie, okazują się one najbardziej aktywnymi użytkownikami cyfrowych platform. Szerokie wykorzystanie narzędzi cyfrowych może stanowić ważny czynnik zwiększający elastyczność, szybkość reakcji na potrzeby klientów oraz ogólną efektywność organizacyjną.

Tabela 1. Nowoczesność, technologia, zrównoważony rozwój – jak wyglądają przedsiębiorstwa przyszłości w praktyce

Pytanie	nie	tak
---------	-----	-----

Czy firma prowadzi sprzedaż e-commerce?	19 (63,33%)	11 (36,67)
Czy firma wykorzystuje social media?	5 (16,67)	25 (83,33%)
Czy firma wykorzystuje sztuczną inteligencję?	12 (40,00%)	18 (60%)
Czy firma przeprowadza transformację energetyczną?	26 (86,67%)	4 (13,33)
Czy firma wdraża standardy ESG	23 (76,67%)	7 (23,33%)
Czy firma jest liderem rynkowym?	23 (76,67%)	7 (23,33%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej funkcjonują w otoczeniu, które wymusza nie tylko cyfryzację procesów, ale też zaangażowanie w kwestie społeczne, środowiskowe i odpowiedzialne zarządzanie. Aby uchwycić kierunki rozwoju i ambicje firm w tych obszarach, zapytaliśmy respondentów o sześć kluczowych elementów świadczących o ich nowoczesności, innowacyjności i pozycji na rynku.

Najpowszechniejszym zjawiskiem jest wykorzystanie mediów społecznościowych – aż 25 z 30 firm (83,33%) zadeklarowało, że korzysta z social mediów. Dla większości firm to już nie tylko kanał promocji, ale integralna część komunikacji z klientami, rekrutacji czy budowania marki. To znak, że przedsiębiorstwa są obecne tam, gdzie są ich odbiorcy – online.

Drugim najbardziej rozpowszechnionym zjawiskiem jest wykorzystywanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji (AI). To bardzo wysoki wynik, świadczący o tym, że AI staje się technologią nie tylko przyszłości, ale coraz częściej teraźniejszości – stosowaną m.in. w analizie danych, automatyzacji obsługi klienta, personalizacji oferty czy prognozowaniu popytu. Co ciekawe, poprzednie badania (z kwartałów 2025) wskazywały, że na drugim miejscu najczęściej wskazywana była sprzedaż e-commerce. Wzrost zainteresowania technologią AI może być determinowane faktem, że aktualnie wśród przedsiębiorców skupia ona sporą uwagę i generuje inwestycje.

Jako trzecie zjawisko badani wskazywali sprzedaż e-commerce. Jednak sprzedaż e-commerce wciąż pozostaje mniejszością: 63,33% firm nie prowadzi sprzedaży w kanale e-commerce, co sugeruje, że główna aktywność sprzedażowa koncentruje się na tradycyjnych metodach lub modelu B2B. Transformacja zakupów do przestrzeni cyfrowej dotyczy dziś nie tylko dużych marek, ale również małych lokalnych podmiotów, które wykorzystują platformy internetowe jako nowe źródło przychodów lub kanał dystrybucji. Niski wynik w badaniu może mieć związek ze specyfiką branży, w której prowadzą działalność badani przedsiębiorcy.

Zdecydowanie mniejsze zaangażowanie widać w obszarach zrównoważonego rozwoju i pozycji rynkowej. Standardy ESG (Environmental, Social, Governance), które

stają się powoli wymogiem w większych organizacjach, wdraża obecnie 7 firm (23,3%). Najbardziej podejmowanym obszarem jest transformacja energetyczna – jedynie 4 firmy (13,3%) wdraża działania w tym zakresie. Pokazuje to, że choć temat efektywności energetycznej i przechodzenia na OZE jest coraz bardziej obecny w debacie publicznej, w praktyce przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych, proces ten jest dopiero w początkowej fazie.

Na koniec warto zwrócić uwagę na odpowiedzi dotyczące pozycji rynkowej. Tylko 7 firm (23,33%) określiło się jako liderzy rynkowi. To niekoniecznie oznacza brak ambicji, ale raczej realistyczną samoocenę – wiele przedsiębiorstw działa w warunkach silnej konkurencji i nie stawia na dominację, lecz na elastyczność, jakość lub specjalizację. Może to też wynikać z faktu, że przedsiębiorcy jednocześnie wskazali w ramach tego badania, że badane firmy najczęściej prowadzą analizę rynku "czasami" (27,59%) lub "nigdy" (24,14%). To może generować brak wiedzy i świadomości w zakresie pozycji rynkowej.

Innowacje nie są już domeną wyłącznie dużych koncernów czy sektora wysokich technologii – coraz częściej stanowią codzienny element funkcjonowania firm z sektora MŚP, a nawet mikroprzedsiębiorstw. Aby zbadać skalę rzeczywistych działań innowacyjnych, zapytano przedsiębiorców, czy w ciągu ostatnich trzech lat ich firma wprowadzała innowacje w czterech kluczowych obszarach: produktowym, procesowym, organizacyjnym i marketingowym.

Najczęściej wskazywanym obszarem okazały się innowacje organizacyjne - 14 z 30 badanych firm (46,67%) i marketingowe – 15 z 30 badanych firm (50%) zadeklarowało, że wprowadzało nowe lub istotnie ulepszone rozwiązania organizacyjne i marketingowe. Organizacyjne obejmują one m.in. zmiany w strukturze organizacyjnej, systemach zarządzania, komunikacji wewnętrznej czy sposobach podejmowania decyzji. Wysoki poziom odpowiedzi „tak” sugeruje, że przedsiębiorcy coraz częściej rozumieją, że innowacje nie muszą dotyczyć wyłącznie technologii – mogą też być związane z kulturą organizacyjną, stylem pracy czy zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zainteresowanie innowacjami marketingowymi ukazuje dynamikę zmian w obszarze promocji, komunikacji z klientami czy strategii cenowych. Prawdopodobnie wymusza ją częściowo sytuacja na rynku i wysoki wskaźnik podmiotów na nim konkurujących.

Niewiele mniej firm – 13 (43,33%) – potwierdziło, że realizowało innowacje procesowe, czyli usprawnienia w sposobie produkcji, świadczenia usług, logistyce czy wykorzystaniu technologii. Wskazuje to, że obok prac nad ofertą, wiele przedsiębiorstw inwestuje również w efektywność i optymalizację wewnętrznych operacji.

Najbardziej wskazywane były innowacje produktowe – 8 z 30 firm (26,67%). Może mieć to związek z próbą badawczą – mikroprzedsiębiorstwa rzadziej wdrażają innowacje produktowe (ze względu na ograniczenia technologiczne i inwestycyjne). Nie świadczy to jednak o braku otwartości na rozwój oferty, dostosowanie się do oczekiwań rynku czy budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez różnicowanie (tabela 2).

Tabela 2. Innowacyjność w praktyce – co firmy zmieniały w ostatnich trzech latach?

Pytanie	nie	tak
Czy firma wprowadzała innowacje produktowe w ciągu ostatnich 3 lat?	22 (73,33%)	8 (26,67%)
Czy firma wprowadzała innowacje procesowe w ciągu ostatnich 3 lat?	17 (56,67%)	13 (43,33%)
Czy firma wprowadzała innowacje organizacyjne w ciągu ostatnich 3 lat?	16 (53,33%)	14 (46,67%)
Czy firma wprowadzała innowacje marketingowe w ciągu ostatnich 3 lat?	15 (50%)	15 (50%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych

Podsumowując, dane te pokazują, że blisko połowa badanych firm wprowadziła przynajmniej jeden rodzaj innowacji w ostatnich trzech latach, a wiele – dwa lub więcej. Wskazuje to na dużą aktywność innowacyjną wśród przedsiębiorstw regionu, choć jej intensywność i obszar działania są zróżnicowane. Firmy najchętniej inwestują w nowe organizację i marketing, ale coraz częściej zmieniają procesy i ofertę produktową. Wyniki te potwierdzają, że innowacyjność staje się integralną częścią rozwoju także w mniejszych i średnich firmach.

Innowacje mogą mieć różny zasięg – od niewielkich zmian dostosowanych do potrzeb konkretnej firmy, po rozwiązania o charakterze przełomowym, które wpływają na cały rynek krajowy lub międzynarodowy. Aby określić skalę nowości wprowadzanych przez przedsiębiorstwa, uczestników badania zapytano, czy ich innowacje procesowe i produktowe są nowe jedynie dla firmy, regionu, kraju, czy może mają charakter międzynarodowy.

W przypadku innowacji procesowych, zdecydowana większość respondentów – 16 firm – wskazała, że są one nowe wyłącznie w skali ich własnego przedsiębiorstwa. Dla żadnej firmy nie miały one charakter nowości w skali regionu, natomiast aż 9 przedsiębiorstw oceniło, że zmiany te były nowe w skali kraju. Dwie firmy wskazały poziom międzynarodowy. Dane te sugerują, że zmiany w procesach mają najczęściej charakter usprawnień wewnętrznych, dopasowanych do lokalnych uwarunkowań i potrzeb operacyjnych. 3 firmy zaznaczyły odpowiedź „nie dotyczy”, co oznacza, że w ogóle nie wprowadzały tego typu innowacji.

Podobne wnioski można wyciągnąć w odniesieniu do innowacji produktowych. Również w tym przypadku dominowały odpowiedzi wskazujące na nowość w skali firmy (14 firm). 2 przedsiębiorstwa uznały, że oferowane przez nie produkty były nowe w skali regionu, a 8 firm – że miały charakter nowości w skali krajowej. Odnotowano jeden przypadek innowacji globalnych. 5 firm zaznaczyło, że pytanie ich nie dotyczyło – czyli nie wdrażały innowacji produktowych w badanym okresie (tabela 3).

Tabela 3. Na jakim poziomie nowości oceniane są wprowadzane innowacje – firmowym, regionalnym, krajowym czy globalnym?

	firmy	regionu	kraju	świata	nie dotyczy
--	-------	---------	-------	--------	-------------

Innowacje (procesowe) w firmie są nowe na poziomie:	14	2	8	1	5
Innowacje (produktowe) w firmie są nowe na poziomie:	16	0	9	2	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych

Zestawienie tych wyników wskazuje na wyraźny trend: innowacje w badanych firmach mają głównie charakter wewnętrzny lub lokalny. To naturalne w kontekście struktury próby, w której dominują mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Firmy te często wprowadzają rozwiązania usprawniające bieżące działania, odpowiadające na konkretne potrzeby operacyjne, bez ambicji kreowania przełomowych rozwiązań w skali krajowej czy globalnej. Jednocześnie widoczna jest różnica między charakterem innowacji procesowych a produktowych – te pierwsze mają nieco większy potencjał wyjścia poza rynek lokalny.

Innowacyjność nie pojawia się w firmach przypadkowo – wymaga impulsu, inspiracji lub konkretnej potrzeby. W badaniu zapytano przedsiębiorców, jak często określone czynniki stają się w ich firmie realnym źródłem inicjowania działań innowacyjnych. Odpowiedzi udzielano w skali częstotliwości (od „nigdy” do „bardzo często”) oraz z możliwością zaznaczenia opcji „nie dotyczy”.

Z wyników wyłania się bardzo wyraźny obraz: najsilniejsze bodźce innowacyjne pochodzą z wewnętrznej orientacji na klienta i produkt, a zwłaszcza z: woli poprawy jakości oferowanych wyrobów lub usług (86,66% firm wskazało kategorie "często" lub "bardzo często"), aktywności rozwojowej, czyli dążenia do wprowadzenia nowych wyrobów lub usług (73,34% firm).

Najczęściej wskazywanymi czynnikami napędzającymi innowacyjność były obok poprawy jakości i rozwoju produktów, nastawienie zarządu oraz nowe możliwości rynkowe:

- Poprawa jakości wyrobów lub usług (86,66% wskazań „często/bardzo często”).
- Rozwój nowych wyrobów lub usług (73,34% wskazań „często/bardzo często”).
- Nastawienie (sposób myślenia) zarządu firmy (70,00% wskazań „często/bardzo często”).
- Nowe możliwości rynkowe (w tym zapotrzebowanie od klienta) (60,00% wskazań „często/bardzo często”).

Wyniki te jednoznacznie pokazują, że w sektorze MŚP innowacje mają charakter silnie adaptacyjny, są zdeterminowane przez wewnętrzne procesy zarządcze i wykazują znaczącą lukę w formalizacji, która jest zależna od wielkości firmy:

- lokalny charakter innowacji: wprowadzane innowacje produktowe i procesowe są w przeważającej większości nowe tylko dla samej firmy (ok. 56–59% innowatorów), co świadczy o dominacji innowacji optymalizacyjnych i doganianiu konkurencji, a nie wyznaczaniu nowych trendów.

- wysoka polaryzacja mikro a MŚP: zdolność do prowadzenia formalnych działań (pomiar wydajności, szkolenia, B+R, korzystanie z zewnętrznego finansowania) gwałtownie rośnie po przekroczeniu progu mikroprzedsiębiorstwa, co sprawia, że firmy małe i średnie są znacznie bardziej zinstytucjonalizowane i aktywne.
- największa słabość: Mimo chęci, brak analizy rynku (31,82% firm „nigdy” nie prowadzi analizy) i brak inwestycji technologicznych w mikroprzedsiębiorstwach (38,10% „nigdy” nie nabywa nowych technologii) stanowią największe bariery dla systematycznej innowacyjności.

Tabela 4. Co napędza innowacyjność w firmach?

Czynniki napędzające innowacyjność	nigdy	bardzo rzadko	rzadko	czasami	często	bardzo często	nie dotyczy
Jak często nastawienie (sposób myślenia) zarządu firmy jest czynnikiem napędzającym innowacyjność?	0	0	3	6	13	8	0
Jak często departament B+R firmy jest czynnikiem napędzającym innowacyjność?	17	2	4	3	2	2	0
Jak często inicjatywa pracowników jest czynnikiem napędzającym innowacyjność?	2	1	6	14	5	2	0
Jak często prawa własności intelektualnej są czynnikiem napędzającym innowacyjność?	16	7	2	0	3	2	0
Jak często certyfikacja lub inne standardy są czynnikiem napędzającym innowacyjność?	12	4	5	6	3	0	0
Jak często legislacja jest czynnikiem napędzającym innowacyjność?	15	5	3	5	2	0	0
Jak często źródła finansowania są czynnikiem napędzającym innowacyjność?	15	3	5	4	2	0	1
Jak często nowe możliwości rynkowe (w tym zapotrzebowanie od klienta) są czynnikiem napędzającym innowacyjność?	2	6	3	9	6	3	1
Jak często trendy rynkowe (w tym benchmarking) są czynnikiem napędzającym innowacyjność?	2	2	9	8	8	0	1
Jak często poprawa jakości wyrobów lub usług jest czynnikiem napędzającym innowacyjność?	0	0	1	3	13	13	0

Jak często rozwój nowych wyrobów lub usług jest czynnikiem napędzającym innowacyjność?	0	1	2	5	11	11	0
--	---	---	---	---	----	----	---

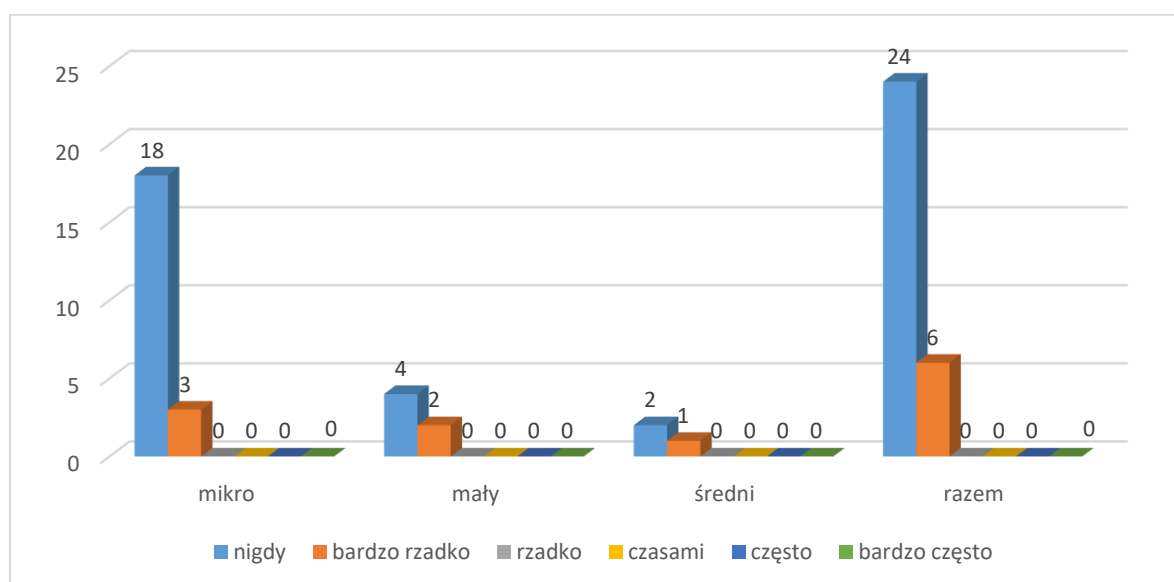
Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość przedsiębiorstw czerpie impulsy do innowacji z wewnętrznego przekonania o konieczności doskonalenia oferty oraz z bezpośredniej interakcji z rynkiem, manifestowanej przez: potrzebę poprawy jakości wyrobów lub usług, nastawienie (sposób myślenia) zarządu, potrzeby rozwoju nowych wyrobów lub usług, nowe możliwości rynkowe i zapotrzebowanie od klienta.

Współpraca między przedsiębiorstwami, z uczelniami, instytutami badawczymi, organizacjami otoczenia biznesu czy partnerami technologicznymi to jeden z istotnych czynników zwiększających potencjał innowacyjny. Pozwala nie tylko na dzielenie się wiedzą i zasobami, ale też na redukcję ryzyka i skrócenie czasu wdrożeń. W związku z tym w badaniu zapytano, jak często firmy podejmują współpracę w celu rozwoju innowacji.

Uzyskane wyniki pokazują, że współpraca w zakresie innowacji nie jest jeszcze powszechną praktyką, choć coraz więcej firm deklaruje otwartość na ten model działania. Współpraca w zakresie innowacji jest zjawiskiem rzadkim lub incydentalnym w badanej próbie. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią było „nigdy” – takiej odpowiedzi udzieliły 24 firmy, co stanowi o 80% wszystkich badanych przedsiębiorstw.

Jednocześnie 6 firm (20%) przyznało, że podejmuje współpracę innowacyjną rzadko, „bardzo rzadko”.



Wykres 18. Jak często firma podejmuje współpracę by rozwijać innowacje?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, wyniki pokazują, że zdecydowana większość badanych firm nie angażuje się we współpracę w celu rozwoju innowacji. To alarmowy sygnał, zwłaszcza w kontekście budowania regionalnych ekosystemów innowacji. Może to świadczyć o

potencjale do dalszego rozwoju współpracy międzysektorowej i międzyfirmowej, szczególnie przy wsparciu programów publicznych, instytucji otoczenia biznesu czy inicjatyw klastrowych, ale jednak niechęci w tym zakresie.

Innowacyjność wymaga nie tylko kreatywności i kompetencji, ale przede wszystkim nakładów finansowych. W związku z tym w badaniu zapytano przedsiębiorców, z jakich źródeł finansowania najczęściej korzystają przy realizacji działań innowacyjnych. Respondenci mogli wskazać jedno z czterech głównych źródeł: środki własne, kredyty i pożyczki, połączenie środków własnych z pomocą publiczną oraz inwestora zewnętrznego.

Zdecydowanie najczęściej wybieraną odpowiedzią były środki własne – wskazało ją 23 z 30 firm (76,6%). Pozostałe opcje – kredyty i pożyczki, a także połączenie środków własnych z pomocą publiczną – zostały wskazane zaledwie w łącznie 7 firmach.

Wyniki te jednoznacznie pokazują, że dominującym sposobem finansowania innowacji jest wykorzystywanie własnych środków.

Podsumowując, firmy w przeważającej większości finansują innowacje samodzielnie, a finansowanie inwestorskie pozostaje na marginesie. Wskazuje to na racjonalne podejście przedsiębiorców do zarządzania ryzykiem, ale także na ogromne znaczenie programów wspierających działalność innowacyjną – zarówno krajowych, jak i unijnych – jako motoru rozwoju przedsiębiorstw w regionie.

Choć innowacje są jednym z głównych motorów rozwoju firm, ich wdrażanie często napotyka na szereg barier – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W badaniu zapytano respondentów, jak często określone czynniki stanowią realną przeszkodę w prowadzeniu działań innowacyjnych. Odpowiedzi udzielano w pięciostopniowej skali – od „bardzo rzadko” do „bardzo często”.

Tabela 5. Co hamuje innowacyjność? Bariery rozwoju w oczach przedsiębiorców

	nigdy	bardzo rzadko	rzadko	czasami	często	bardzo często
Jak często dostęp do twardych umiejętności (głównie technicznych) jest barierą dla innowacyjności firmy?	7	6	6	8	1	1
Jak często dostęp do miękkich umiejętności (np. komunikacyjnych, zarządczych) jest barierą dla innowacyjności firmy?	6	4	4	13	2	0
Jak często legislacja jest barierą dla innowacyjności firmy?	5	2	8	5	4	2
Jak często techniczne ograniczenia są barierą dla innowacyjności firmy?	4	3	7	10	5	0
Jak często finansowe ograniczenia są barierą dla innowacyjności firmy?	2	3	6	4	10	4
Jak często wzrost kosztów wynagrodzeń jest barierą dla innowacyjności firmy?	4	5	3	3	12	2

Jak często plany strategiczne państwa są barierą dla innowacyjności firmy?	5	8	6	6	2	2
--	---	---	---	---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ograniczenia finansowe i koszty wynagrodzeń są zdecydowanie najważniejszymi i najczęściej występującymi barierami dla innowacyjności w badanej próbie. W świetle zebranych danych, największym hamulcem dla innowacyjności są czynniki ekonomiczne (finansowanie i koszty pracy), które regularnie i często ograniczają ponad połowę przedsiębiorstw. Bariery związane z umiejętnościami (miękkimi i technicznymi) stanowią istotny problem dla co drugiej firmy, podczas gdy czynniki zewnętrzne (legislacja i strategie państwa) są problemem rzadszym i mniej intensywnym.

Prawie 60% badanych firm wskazuje, że ograniczenia finansowe stanowią barierę dla innowacyjności "czasami lub częściej". Jest to najważniejsza bariera dla innowacyjności w badanej próbie. Najczęściej wskazywaną kategorią jest "często" (33,3% wszystkich odpowiedzi), co sugeruje, że jest to problem regularny i cykliczny.

Ponad połowa firm odczuwa wzrost kosztów wynagrodzeń jako barierę z częstotliwością "czasami lub wyższą". Jest to druga najważniejsza bariera, tuż za ograniczeniami finansowymi. Najbardziej dominującą odpowiedzią jest również "często" (40,0% wszystkich odpowiedzi), co potwierdza, że rosnące koszty pracy są regularnym wyzwaniem dla budżetów innowacyjnych.

Dokładnie połowa badanych firm (50,0%) boryka się z ograniczeniami technicznymi oraz brakami w miękkich umiejętnościach (komunikacyjnych, zarządczych) z częstotliwością "czasami lub większą". Miękkie umiejętności są częściej wskazywane jako problem na poziomie "czasami" (43,3%), niż twarde umiejętności. Sugeruje to, że braki w zakresie zarządzania i komunikacji stanowią dla innowacji problem równie powszechny, co niedobory sprzętu czy technologii.

Prawie 43% firm wskazuje na problem z legislacją oraz dostępem do twardych umiejętności (głównie technicznych) z częstotliwością "czasami lub większą". W przypadku legislacji najczęściej wskazywaną odpowiedzią było "rzadko" (26,7%), co plasuje tę barierę w grupie o niższej intensywności. W przypadku twardych umiejętności dominującą odpowiedzią było "czasami" (26,7%).

Plany strategiczne państwa są najmniej odczuwaną barierą dla innowacyjności, występującą "czasami lub częściej" u zaledwie 33,4% firm. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest "bardzo rzadko" (26,7%), co sugeruje, że ich wpływ na codzienną działalność innowacyjną jest marginalny dla większości przedsiębiorstw.

Podsumowaniem badania była subiektywna ocena ekspercka, w której konsultant przyporządkował każdą z badanych firm do jednej z pięciu kategorii obrazujących jej potencjał rozwojowy, dynamikę wzrostu i zdolność do wykorzystania szans innowacyjnych. Aż 14 firm uzyskało miano „Czempiona”, a więc kandydata na wzorzec do

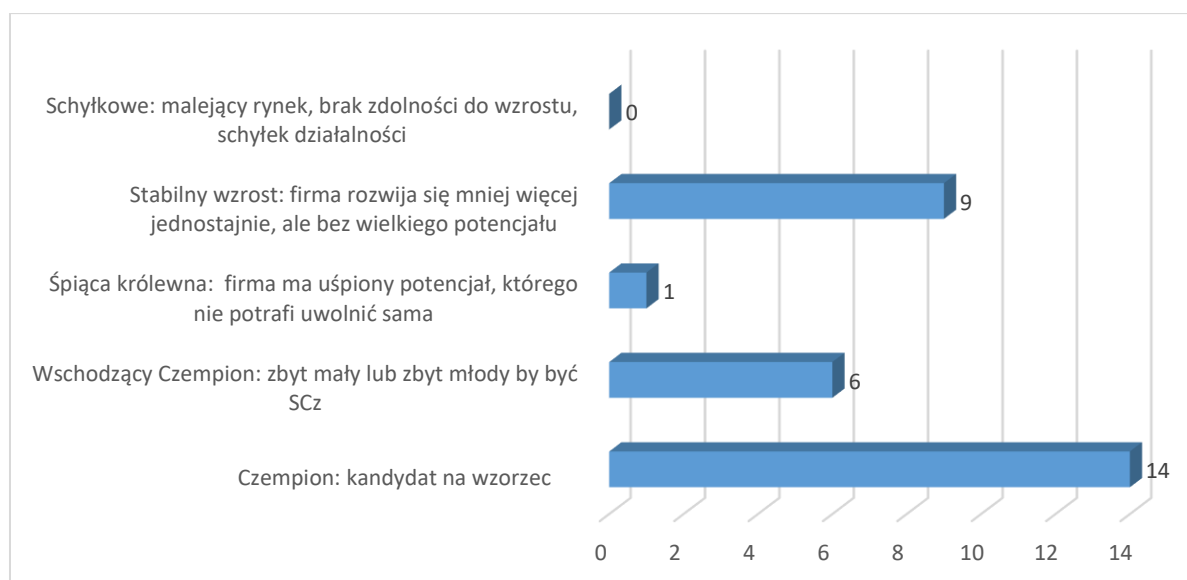
naśladowania. To przedsiębiorstwa, które już dziś wyróżniają się silną pozycją rynkową, umiejętnością skalowania działalności i wdrażania innowacji, a ich model rozwoju może stanowić inspirację dla innych.

Mniej liczną grupę stanowią firmy określone mianem „Wschodzącego Czempiona” – 6 przedsiębiorstw oceniono jako zbyt młode lub zbyt małe, by już teraz być wzorcem, ale posiadające widoczny potencjał, dynamikę wzrostu i ambicje rozwojowe. Dla nich kluczowe będzie dalsze inwestowanie w innowacje, kompetencje i ekspansję.

Jedna z ciekawszych kategorii to „Śpiąca królowa”, do której zaliczono 1 firmę. To przedsiębiorstwa, które według konsultanta dysponują istotnym, ale niewykorzystanym potencjałem, który z różnych powodów (brak strategii, ograniczenia organizacyjne, deficyt kompetencji) nie jest w pełni uwalniany. Dla tej grupy kluczowe może być wsparcie zewnętrzne, mentoring lub lepsze otoczenie instytucjonalne.

Równie liczna grupa, obejmująca 9 firm, to przedsiębiorstwa zakwalifikowane do kategorii „Stabilny wzrost”. Firmy te rozwijają się w sposób przewidywalny, nieco zachowawczy, nie podejmują przełomowych projektów, ale utrzymują dobrą kondycję operacyjną. Choć ich wpływ na dynamikę innowacji w regionie może być ograniczony, pełnią one istotną rolę stabilizacyjną.

Najmniej liczna – ale strategicznie istotna – jest kategoria „Schyłkowe”, do której nie przypisano żadnej z badanych firm. To podmioty działające na malejącym rynku, z ograniczoną zdolnością do adaptacji i niskimi szansami na odwrócenie trendu. Ich funkcjonowanie często ogranicza się do obrony pozycji, bez realnych możliwości inwestowania w innowacje (wykres 20).



Wykres 20. Ocena przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ocena konsultanta pokazuje, że ponad połowa firm (21 przedsiębiorstw) mieści się w kategoriach o potencjale rozwoju – Czempion, Wschodzący Czempion lub Śpiąca

królewna. To sygnał, że w regionie funkcjonuje znaczna grupa firm gotowych do dynamicznego wzrostu – pod warunkiem, że otrzymają wsparcie, znajdą inwestorów lub lepiej wykorzystają swój potencjał.

Jednocześnie spora grupa firm działa na zasadzie stabilnego, ale zachowawczego rozwoju – nie jest to bariera, lecz raczej naturalny model funkcjonowania dla wielu małych i średnich podmiotów, które pełnią ważną rolę gospodarczą, choć niekoniecznie są motorami innowacji.

III. Wnioski i rekomendacje

Badanie krajobrazu gospodarczego województwa kujawsko-pomorskiego w końcu 2025 roku zostało zdominowane przez mikroprzedsiębiorstwa, które stanowiły aż 70% badanej próby. Ta struktura istotnie wpłynęła na ogólne wskaźniki innowacyjności, które uległy obniżeniu w porównaniu do poprzednich lat - obecnie działalność innowacyjną deklaruje 36,67% firm. Choć mniejsze podmioty wykazują dużą gotowość do dzielenia się opiniami, ich aktywność w wdrażaniu nowości rynkowych pozostaje ograniczona barierami finansowymi i kadrowymi. Innowacje w regionie mają najczęściej charakter marketingowy (50%) oraz organizacyjny (46,67%), co sugeruje, że przedsiębiorcy skupiają się na optymalizacji procesów wewnętrznych i komunikacji, zamiast na kosztownych innowacjach produktowych (26,67%). Większość tych zmian ma zasięg lokalny, ograniczony do skali pojedynczego przedsiębiorstwa.

W obszarze nowoczesnych technologii odnotowano niezwykle wysoki poziom cyfryzacji, nawet wśród najmniejszych firm. Aż 83,33% firm korzysta z mediów społecznościowych, a 60% wdrożyło rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji (AI), która staje się technologią teraźniejszości w analizie danych i automatyzacji obsługi klienta. Zaskakująco dobrze radzą sobie mikroprzedsiębiorstwa – 88% z nich regularnie używa cyfrowych platform komunikacyjnych, co przeczy stereotypom o ich niskim zaawansowaniu technologicznym. Z drugiej strony, ekspansja zagraniczna pozostaje wyzwaniem; wskaźnik eksportu spadł do 20%, co jest wynikiem znacznie niższym niż w poprzednich kwartałach i wiąże się bezpośrednio z przewagą mikrofirm, które rzadziej decydują się na wyjście poza rynek lokalny.

Sytuacja kadrowa w regionie cechuje się dużą stabilnością – blisko 57% firm utrzymało podobny poziom zatrudnienia w ostatnich trzech latach. Jednocześnie narastają trudności w pozyskiwaniu specjalistów, co dotyczy szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw. Zarządzanie efektywnością pracowników jest silnie skorelowane z wielkością firmy: o ile wszystkie średnie podmioty monitorują wydajność kadr, o tyle w sektorze mikro ponad 57% nie stosuje żadnych ustrukturyzowanych narzędzi oceny. Podobną zależność widać w finansowaniu rozwoju – innowacje w 76,6% przypadków opłacane są ze środków własnych, a brak dostępu do kapitału zewnętrznego oraz rosnące koszty pracy stanowią obecnie najpoważniejsze hamulce wzrostu.

W oparciu o powyższe dane, dla wzmocnienia potencjału innowacyjnego regionu, kluczowe jest podjęcie następujących działań:

1. Wsparcie finansowe i systemowe:

Ze względu na to, że bariery finansowe są najsilniejszym hamulcem dla 60% firm, niezbędne jest utrzymanie i uproszczenie programów dotacyjnych, szczególnie dla podmiotów finansujących rozwój z kapitału własnego. Rekomenduje się zwiększenie doradztwa przy pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych, co mogłoby zredukować lukę inwestycyjną w sektorze mikro i małym.

2. Edukacja i kompetencje przyszłości:

Ponieważ połowa badanych firm boryka się z brakami w miękkich umiejętnościach (zarządczych i komunikacyjnych), instytucje otoczenia biznesu powinny organizować szkolenia w tym zakresie. Należy również wspierać proces ochrony własności intelektualnej, gdyż obecnie tylko 10% firm posiada patenty, co ogranicza ich długofalową konkurencyjność.

3. Budowa sieci współpracy i analiza rynku:

Niepokojącym sygnałem jest fakt, że 80% przedsiębiorstw nigdy nie współpracuje z partnerami zewnętrznymi przy rozwoju innowacji. Rekomenduje się tworzenie regionalnych ekosystemów (klastrow, giełd kooperacji), które ułatwią mikro i małym firmom dostęp do wiedzy eksperckiej i działów B+R większych organizacji. Dodatkowo, firmy powinny zostać zachęcane do prowadzenia regularnej analizy rynku, którą obecnie niemal co trzeci przedsiębiorca całkowicie ignoruje.

4. Optimalizacja cyfrowa i AI:

Wysoka adopcja AI (60%) przy jednoczesnym niskim poziomie innowacji produktowych sugeruje potencjał do wykorzystania technologii cyfrowych w tworzeniu nowych wyrobów, a nie tylko w marketingu. Należy promować modele współpracy interdyscyplinarnej, które obecnie stosuje tylko 20% firm, aby lepiej łączyć technologię z realnymi potrzebami rynku.

Opracowanie: Pracodawcy Pomorza i Kujaw