redakcja naukowa

Agnieszka Brzozowska, Paweł Kłobukowski

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

technologia i ludzie

Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ:
TECHNOLOGIA I LUDZIE**

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ: TECHNOLOGIA I LUDZIE

REDAKCJA NAUKOWA
AGNIESZKA BRZozowska
PAWEŁ KŁobukowski

WARSZAWA 2015

Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Recenzenci naukowi:

dr hab. Tomasz Bernat, prof. US, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,
Uniwersytet Szczeciński

dr Anna Białek-Jaworska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski

prof. zw. dr hab. Witold Chmielarz, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr Lidia D. Czarkowska, Akademia Leona Koźmińskiego

dr Reanta Gabryelczyk, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski

doc. dr Maciej Gajewski, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

prof. zw. dr hab. Beata Glinka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr Agnieszka Kacprzak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr hab. Ewa Kocój, Instytut Kultury, Uniwersytet Jagielloński

prof. zw. dr hab. Bogusław Nierenberg, Instytut Kultury, Uniwersytet Jagielloński

dr hab. Tomasz Ochowski, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr hab. Jacek Pasieczny, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr hab. Igor Postuła, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

doc. dr Mariusz Szałański, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr Oskar Szumski, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr hab. Katarzyna Śledzińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski

dr hab. Arkadiusz Świadek, prof. UZ, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet
Zielonogórski

prof. zw. dr hab. Andrzej Wiatrak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

doc. dr Ryszard Zach, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

dr Michał Zdziarski, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Redakcja: Anna Goryńska

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015

ISBN: 978-83-65402-09-7

ISBN: 978-83-65402-10-3 (on line)

DOI: 10.7172/978-83-65402-09-7.2015.w wz.5

Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Henryk Wnorowski, Ochrona własności przemysłowej – wsparcie czy zagrożenie dla przedsiębiorczości	11
2. Małgorzata Gajowiak, Analiza porównawcza MSP high-tech z Wielkopolski	22
3. Leszek Pruszkowski, Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego	39
4. Sławomir Luściński, Data Engineering in 21 st Century Organisations	54
5. Agnieszka Żur, Cross-disciplinary Social Entrepreneurship Education – Goals and Proposed Framework	64
6. Ewa Multan, Studencka przedsiębiorczość pokolenia Y	83
7. Dorota Jegorow, Regionalne zróżnicowanie skłonności do postaw przedsiębiorczych w Polsce (na niekorzyść województw Polski Wschodniej)	101
8. Olga Komorowska, Przedsiębiorczość jako przejaw aktywności zawodowej w rodzinach opiekujących się dziećmi z niepełnosprawnością w Polsce	114
9. Wojciech Witkowski, Ekonomika kultury i zasady budowania innowacyjnej przedsiębiorczości w instytucjach kultury w Polsce	129
10. Justyna Kulawik-Dutkowska, Uwzględnienie czynników wspierających i utrudniających współpracę biznesu i nauki w perspektywie finansowej 2014–2020	146

Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce kolejny tom monografii zatytułowanej *Przedsiębiorczość: technologia i ludzie*. Większość tekstów znajdujących się w niniejszej publikacji dotyczy problemów szeroko rozumianej przedsiębiorczości technologicznej, często związanej z branżą high-tech i współpracą jednostek naukowo-badawczych z firmami. Zwłaszcza ta ostatnia kwestia była niezwykle istotna dla dużej grupy Autorów. Kolejna grupa tekstów skupia się na analizie społecznych aspektów przedsiębiorczości, takich jak edukacja i kultura czy regionalne zróżnicowanie przedsiębiorczości.

Poniżej znajdują się krótkie streszczenia tekstów, które znajdują Państwo w poszczególnych rozdziałach:

Książkę rozpoczyna rozdział autorstwa Henryka Wnorowskiego, w którym analizowane są zagadnienia związane z ochroną własności intelektualnej. Szczegółowo poruszana jest niezmiennie istotna kwestia jednolitego patentu na terenie wszystkich państw UE. Autor tekstu zastanawia się nad konsekwencjami tych regulacji prawnych.

Rozdział drugi zawiera analizę porównawczą przedsiębiorstw sektora MSP branży high-tech z Wielkopolski, której autorką jest Małgorzata Gajowiak. Opracowanie opiera się na badaniu realizowanym za pomocą kwestionariusza (technika CATI). Autorka podejmuje zagadnienia dotyczące współpracy firm z sektora MSP z jednostkami naukowo-badawczymi.

W kolejnym rozdziale, autorstwa Leszka Pruszkowskiego, poruszone zostały istotne kwestie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego. Autor opisuje modele dojrzałości procesowej (Business Process Maturity Models – BPMM), które są coraz bardziej istotnym obszarem badawczym ze względu na zwiększoną burzliwość i zmienność otoczenia firm.

Autorem rozdziału czwartego jest Sławomir Luściński. Ta część poświęcona jest kwestii inżynierii danych w procesach przedsiębiorczych organizacji w XXI wieku. Analizy Big data mogą stać się ważnymi źródłami sukcesów firm i przewag konkurencyjnych.

Agnieszka Żur jest autorką kolejnego opracowania w niniejszej monografii. Skupia się na interdyscyplinarnym kształceniu przedsiębiorczości społecznej. W swoim tekście przedstawia argumenty na rzecz dedykowanych ścieżek edukacji dla przedsiębiorczości społecznej jako bardzo specyficznej dziedziny nauczania akademickiego. Kładzie duży nacisk na odróżnienie przedsiębiorczości społecznej od ogólnej.

W szóstym rozdziale Ewa Multan analizuje studencką przedsiębiorczość pokolenia Y. Autorka tekstu zastanawia się nad głównymi aspektami wpływającymi na rozwijanie się postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży akademickiej. Zaznacza, że często nie docenia się roli kół naukowych. Organizacje te mają według Autorki odgrywać istotną rolę w tworzeniu postaw przedsiębiorczych.

Kolejne opracowanie, autorstwa Doroty Jegorow, jest poświęcone regionalnym różnicowaniom skłonności do postaw przedsiębiorczych w Polsce. Autorka analizuje postawy przedsiębiorcze mieszkańców różnych województw i przedstawia kwestie wpływające na brak skłonności do postaw przedsiębiorczych. Analiza oparta na danych Głównego Urzędu Statystycznego wskazuje na niższą aktywność mieszkańców województw Polski Wschodniej w podejmowaniu inicjatyw przedsiębiorczych.

Rozdział ósmy, autorstwa Olgi Komorowskiej, jest poświęcony problematyce przedsiębiorczości jako aktywności zawodowej rodziców mających niepełnosprawne dzieci. Autorka prezentuje wyniki przeprowadzonego przez siebie badania. Rodzice dzieci niepełnosprawnych są niewykorzystaną siłą, osłabianą często przez regulacje, uniemożliwiające lub zniechęcające do zakładania firm lub pracy, mimo ogromnej chęci rodziców.

Rozdział dziewiąty, którego autorem jest Wojciech Witkowski, przedstawia zasady budowania innowacyjnej przedsiębiorczości w instytucjach kultury w Polsce. Autor analizuje ekonomikę kultury jako dyscyplinę naukową i opisuje czynniki determinujące jej powstanie. Nakreśla innowacyjne działania w tych instytucjach, jako następstwa właściwego zarządzania strategicznego i marketingowego.

Ostatni rozdział, autorstwa Justyny Kulawik-Dutkowskiej, zawiera analizę czynników wspierających i utrudniających współpracę biznesu i nauki

w perspektywie finansowej 2014–2020. W artykule wykorzystano teorie uniwersytetu przedsiębiorczego i model *triple helix*. Autorka dokonała również oceny proponowanych w programach operacyjnych rozwiązań pod kątem możliwości ich przyczynienia się do trwałej współpracy międzysektorowej.

Ilość aspektów poruszanych w tekstach składających się na tę monografię umożliwi szersze spojrzenie na poruszane kwestie i, być może, zainspiruje do dalszych badań, dyskusji i analiz. Mamy nadzieję, że drugi tom monografii przypadnie Państwu do gustu, okaże się lekturą ciekawą i inspirującą.

HENRYK WNOROWSKI*

Ochrona własności przemysłowej – wsparcie czy zagrożenie dla przedsiębiorczości

Streszczenie

Ochrona własności intelektualnej to zaledwie jeden obszar regulacji prawnych prowadzenia biznesu. W niniejszym opracowaniu autor podejmuje temat wpływu tych regulacji na działalność gospodarczą na przykładzie wdrażanych rozwiązań w postaci jednolitego patentu. Parlament Europejski przyjął dwa rozporządzenia, które umożliwią wdrożenie jednolitego patentu w 25 państwach Unii Europejskiej, w tym w Polsce. Proponowane rozwiązania mają liczne zalety, okazuje się jednak, że wdrożenie tego systemu w Polsce nie jest jedynie jednoznacznie pozytywne i spowoduje bardzo wiele zagrożeń, a zwłaszcza kosztów, które mogą być szczególnie istotne dla małych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, własność intelektualna, uwarunkowania instytucjonalne, patent, jednolity patent

Protection of Industrial Property – Support or a Threat of Entrepreneurship

Abstract

Intellectual property protection is just one area of business regulation. The article is a reflection on the impact of these regulations on economic activity on the example of implemented solutions in the form of a common patent. The European Parliament adopted two regulations that will enable the implementation of the common patent in 25 European Union countries, including Poland. The proposed solutions have many advantages, but it turns out that the implementation of this system in Poland is not only clearly positive and will cause a lot of risks, especially costs which may be especially important for small businesses.

Keywords: entrepreneurship, intellectual property, institutional conditions, patent, a common patent

JEL: K1, K11

* Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania, ul. Warszawska 63, 15-062 Białystok, e-mail: h.wnorowski@uwb.edu.pl.

Wstęp

Aktywność na poziomie mikroekonomicznym, bez względu na skalę działalności, jest kluczowa dla możliwości rozwojowych oraz realizacji wszelkich zamierzeń i funkcji na poziomie makroekonomicznym. Przedsiębiorczość przyczynia się do powstawania nowych technologii, produktów i usług, które spychają do lamusa swoich poprzedników. Prowadzi to z jednej strony do upadku, z drugiej zaś do powstawania całych branż. W ten sposób przedsiębiorczość napędza rozwój cywilizacji. A przecież o to nam chodzi (Wnorowski, 2014, s. 256).

Dla ekonomistów kluczowa jest aktywność człowieka w ramach przedsiębiorstwa, gdyż to, co dzieje się właśnie w przedsiębiorstwach, decyduje o sukcesie lub jego braku w procesie rozwoju gospodarczego. Jak zauważył Edward Lipiński – przedsiębiorstwo to jeden z najważniejszych wynalazków cywilizacyjnych i wciąż stanowi podstawę gospodarki, pozwalającą na tworzenie bogactwa narodów i uczestnictwo ludzi w tym tworzeniu. Zjawisko udanego i nieudanego zakładania przedsiębiorstw pasjonuje praktyków i teoretyków od chwili jego powstania. Wydaje się, że tradycyjne pytania: dlaczego w ogóle powstają przedsiębiorstwa, dlaczego te, a nie inne, w tych, a nie innych gałęziach, dlaczego te, a nie inne się rozwijają, dlaczego tak wiele kończy swój żywot przez upadłość, szczególnie dzisiaj wymagają nowej odpowiedzi (Noga, 2009, s. 18).

Może tak się zdarzyć, że z jakiegoś powodu pole dla przedsiębiorczości w określonej dziedzinie życia społecznego jest ograniczone lub zamknięte (przez regulacje prawne, instytucjonalne czy tradycję lub przez interwencjonistyczne środki narzucone przez państwo), ludzie nie będą nawet brać pod uwagę możliwości osiągnięcia celów w tych zakazanych obszarach, zatem, skoro cel nie jest możliwy, nie będzie on służył jako bodziec, a w konsekwencji jednostka nie dostrzeże ani nie odkryje praktycznej wiedzy potrzebnej do jej osiągnięcia. Co więcej, i co gorsza, w takich warunkach nawet bezpośrednio tym dotknięte osoby nie będą świadome ogromnej wartości i liczby celów, które nie będą mogły być osiągnięte ze względu na instytucjonalne ograniczenia (Noga, 2009, s. 40).

Celem niniejszego opracowania jest refleksja nad ochroną własności intelektualnej i jej konsekwencjami dla przedsiębiorczości. Określone regulacje prawne mogą zarówno być pomocne w prowadzeniu biznesu, jak i stać się jego barierami. Inspiracją do tej refleksji jest koncepcja jednolitego patentu forsowanego przez Unię Europejską, którego oceny, delikatnie mówiąc, nie są jednoznaczne.

Hipotezę główną sformułowano jako twierdzenie, że zbyt daleko idące regulacje w obszarze ochrony własności przemysłowej mogą stanowić zagrożenie dla aktywności gospodarczej na poziomie mikroekonomicznym, a przynajmniej być źródłem poważnych kosztów. Przykładem takich rozwiązań jest konwencja o jednolitym patencie.

Wybrane uwarunkowania prawne prowadzenia biznesu w Polsce

Ochrona własności intelektualnej to zaledwie jeden obszar regulacji prawnych prowadzenia biznesu. Ogół regulacji prawnych to najważniejsza grupa uwarunkowań prowadzenia biznesu w ogóle. Dotyczą one wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Możemy tu wymienić kodeks pracy, ordynację podatkową, zabezpieczanie praw własności, rejestrację działalności gospodarczej, prawo restrukturyzacyjne i upadłościowe, dochodzenie przeterminowanych należności i wszelkie inne spory gospodarcze.

Oceny polskiej rzeczywistości w tym obszarze nie wypadają dobrze. Z roku na rok do sądów wpływa coraz więcej spraw gospodarczych. Mimo iż ogólna liczba tych załatwionych rośnie, to w bardzo szybkim tempie podnosi się odsetek sporów nierozstrzygniętych. Tylko niewielka część spraw jest kierowana do mediacji, a w jej efekcie rzadko dochodzi do ugody. Generalnie skutek jest taki, że sprawy gospodarcze są rozstrzygane z bardzo dużym opóźnieniem (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Sprawy gospodarcze w Polsce w latach 2010–2014

Średni czas trwania spraw gospodarczych w I instancji (w miesiącach)

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości, za: „Dziennik Gazeta Prawna”, 3 marca 2015, nr 42.

Przedsiębiorcy najbardziej narzekają na skomplikowane podatki i olbrzymie trudności z uzyskiwaniem interpretacji podatkowych. Raporty *Doing Business* pokazują, że jest to obszar, z którym kompletnie nie potrafimy sobie poradzić. Analizując rysunek 2, możemy zaobserwować, w jaki sposób Wojewódzkie Sądy Administracyjne w Polsce w latach 2010–2014 rozstrzygały skargi na interpretacje podatkowe.

Rysunek 2. Skargi na interpretacje podatkowe wnoszone WSA

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości za „Dziennik Gazeta Prawna”, 3 marca 2015, nr 42.

Skomplikowanie i wysokie koszty procedur upadłościowych sprawiają, że przedsiębiorcy w Polsce nie „kończą” swojej działalności (zob. rysunek 3). Zaledwie 17% swoich należności odzyskują średnio wierzyciele w wyniku postępowań upadłościowych, 40% masy upadłości pochłaniają koszty postępowania. Stąd w Polsce w ciągu ostatnich sześciu lat złożono zaledwie 27 tys. wniosków o upadłość, podczas gdy w Niemczech takich wniosków składa się 45 tys. rocznie.

Rysunek 3. Prawo zniechęca do upadłości

Źródło: badania Szkoły Głównej Handlowej, za „Dziennik Gazeta Prawna”, 3 marca 2015 nr 42.

Do oceny regulacji funkcjonujących w naszym kraju należy dołączyć fakt, iż w zastraszającym tempie przybywa nowych, niezrozumiałych dla przedsiębiorców przepisów (zob. rysunek 4).

Rysunek 4. Liczba stron nowego prawa (średnio w roku)

Źródło: Pietrzyk i Wardacki (2015).

W roku 2014 padł historyczny rekord. Powstało najwięcej, bo 25 623 stron nowych regulacji prawnych. To kilkakrotnie więcej niż w latach 90., kiedy zmieniano cały ustrój państwa. Eksperti szacują, że przedsiębiorcy tracą nawet 200 mld zł przychodów rocznie z powodu niezrozumiałych przepisów. Aby być na bieżąco ze zmianami w prawie, przedsiębiorca powinien spędzić trzy i pół godziny dziennie na ich studiowaniu (*Nadprodukcja...*, 2015).

Historia ochrony własności intelektualnej

Nikogo dzisiaj nie dziwi dbałość o rzeczy materialne, które posiadamy. Ich ochrona czy gospodarowanie nimi są czymś naturalnym i oczywistym. Ta ogólna prawda dotyczy zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorców. Dobrze, jeśli można ją sformułować w odniesieniu do skali mikroekonomicznej. Oczywiście jest, że każdy przedsiębiorca dba o swoje rzeczy (dobra materialne) – budynki, lokale, pojazdy, sprzęt komputerowy, biurowy i wszelkie inne urządzenia, służące do prowadzenia działalności produkcyjnej, handlowej lub usługowej. Są to wszak jego aktywa i zarazem środki umożliwiające osiąganie dochodów (korzyści ekonomicznych) (Wnorowski, 2011, s. 164).

Taka sama logika rozumowania zaczęła być także przenoszona na dobra niematerialne i stała się uzasadnieniem dla ochrony własności intelektualnej. Samo występowanie aktywów niematerialnych nie daje jeszcze przewagi konkurencyjnej, jednak może być źródłem tej przewagi. Pojedyncze aktywa niematerialne, mimo że występują, mogą dawać niewielkie korzyści w porównaniu z sytuacją, gdy są użyte łącznie i jednocześnie (Kasiewicz, Rogowski i Kicińska, 2006, s. 65).

Geneza ochrony praw własności intelektualnej z całą pewnością jest z jednej strony odległą, z drugiej zaś nie jest też do końca oczywista. Anglicy twierdzą, że to Wielka Brytania ma najdłuższą ciągłą tradycję udzielania patentów, sięgającą połowy XV wieku, kiedy to Korona Brytyjska zaczęła wydawać specjalne przywileje rzemieślnikom i kupcom. Były to tzw. *Patent Letters*, tj. otwarte listy pieczętowane Wielką Królewską Pieczęcią. Najwcześniejszy znany angielski patent na wynalazek został udzielony przez Henryka VI Flemishowi Johnowi of Utynham w 1449 roku. Nadawał on mu dwudziestoletni monopol na sposób produkcji szkła witrażowego, potrzebnego do produkcji okien w Elton College. Metoda ta nie była wcześniej znana w Anglii (Szymanek, 2008 s. 14).

„Prawdziwy system ochrony” ukształtował się znacznie później, jednak kategoria patentu pozostała i jest kluczowa dla współczesnego systemu. W samej rzeczy system patentowy istnieje od końca XVIII wieku. Patent to prawo do wyłącznego korzystania z wynalazku przez określony czas w sposób zarobkowy lub zawodowy na terytorium Rzeczypospolitej. Przyznawane jest przez Urząd Patentowy, a czas jego trwania wynosi 20 lat od daty dokonania zgłoszenia ww. Urzędzie (art. 63 pwp).

Patent składa się z dwóch elementów: opisu patentowego, który w sposób bardzo szczegółowy opisuje wynalazek i zawartych w nim związanych zastrzeżeń, które definiują klasę rozwiązań technicznych, co do których właściciel

patentu rości sobie wyłączność. Te dwa elementy, wspólnie, określają zakres przedmiotowy patentu. Patenty mają tę samą strukturę na całym świecie.

W Polsce początki ochrony dóbr niematerialnych sięgają czasów panowania dynastii Jagiellonów, tj. XIV–XVI wieku. Ówczesni twórcy nowości technicznych i autorzy nowatorskich sposobów wytwarzania dóbr byli chronieni królewskimi przywilejami. System nadania przywilejów zwany potem „postanowieniami” i „listami przyznania” utrzymywał się w Polsce przez długi czas.

Rozwój przemysłu, a także coraz intensywniejsza wymiana międzynarodowa, powodowały konieczność ustalania międzynarodowych reguł ochrony praw autorów i twórców oraz podmiotów gospodarczych. Już pod koniec XIX wieku, w rezultacie intensywnych uzgodnień w tym obszarze, powstały dwa podstawowe akty prawne (Wnorowski, 2012, s. 565):

- Konwencja paryska z 1883 roku o ochronie własności przemysłowej,
- Konwencja berneńska z 1886 roku o ochronie dzieł literackich i artystycznych,

które miały fundamentalny wpływ na dzisiejszą strukturę prawodawstwa dotyczącego ochrony własności intelektualnej we wszystkich krajach, także w Polsce. Ochrona ta daje szanse komercyjnego wykorzystywania wytworów ludzkiego intelektu.

Komercyjne aspekty własności intelektualnej

Komercyjna eksploatacja własności intelektualnej może polegać na:

- uzyskaniu przez przedsiębiorcę dochodu z tytułu sprzedaży dobra intelektualnego (umowa wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności),
- osiągnięciu korzyści majątkowych:
 - bezpośrednio z osobistego wykorzystywania tego dobra w ramach prowadzonej działalności gospodarczej lub/i
 - z tytułu udzielanych innym podmiotom zezwoleń (licencji) na korzystanie z niego (w prawie własności przemysłowej udzielenie licencji wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności, w prawie autorskim taka forma wymagana jest tylko dla licencji wyłącznej)¹. Dochody z licencji przyjmują najczęściej postać okresowych opłat lub też udziału

¹ Licencja może mieć charakter pełny (zakres uprawnień licencjodawcy jest taki sam jak licencjodawcy) lub ograniczony (zakres uprawnień licencjodawcy jest węższy aniżeli licencjodawcy), wyłączny (licencjodawca ma zagwarantowaną wyłączność korzystania) lub niewyłączny (licencjodawca może udzielić licencji innym licencjodawcom w takim samym zakresie).

w zyskach osiąganych przez licencjobiorcę. Należy jednak zauważyć, że efektywne wykorzystanie potencjału gospodarczego własności intelektualnej zależy nie tylko od jej wartości rynkowej, lecz także od inwencji i strategii samego przedsiębiorcy.

Zagrożenia wynikające z prowadzenia jednolitego patentu europejskiego

Wynalazek to najważniejsza kategoria własności przemysłowej. Możemy go chronić skutecznie patentami w ramach systemów krajowych, jak również w ramach patentu europejskiego uzyskiwanego w europejskim Urzędzie Patentowym. Jakby tego było mało, w ramach rozwiązań unijnych już w latach 60. XX wieku zaczęto podejmować pierwsze działania na rzecz jednolitego patentu europejskiego. W grudniu 2012 roku Parlament Europejski przyjął dwa rozporządzenia, które umożliwią wdrożenie jednolitego patentu w 25 państwach Unii Europejskiej, w tym w Polsce. W tym samym czasie rządowi przedstawiciele tych krajów sygnowali rozporządzenia wraz z umową międzyrządową o powołaniu sądu jednolitego patentu (Baranowska, 2012a).

Mimo upływu już ponad dwóch lat od tamtych rozstrzygnięć, jednolity patent to ciągle jedynie projektowany system ochrony własności przemysłowej w ramach Unii Europejskiej. Będzie on obowiązywał tylko na terenie tych państw, które ratyfikują Porozumienie w sprawie Jednolitego Sądu Patentowego. Jednolity patent jest regulowany przez trzy akty prawne:

- projekt rozporządzenia Rady i Parlamentu Europejskiego wprowadzającego wzmocnioną współpracę w dziedzinie tworzenia jednolitego systemu ochrony patentowej,
- projekt rozporządzenia Rady wprowadzający wzmocnioną współpracę w dziedzinie tworzenia jednolitego systemu ochrony patentowej w odniesieniu do ustaleń dotyczących tłumaczeń,
- projekt umowy międzynarodowej o Jednolitym Sądzie Patentowym wraz z projektem Statutu. Regulamin Sądu zostanie uszczegółowiony w dokumencie *Rules of Procedure*.

Wymienione regulacje dotyczą w szczególności firm oraz wynalazców, które prowadzą działalność badawczo-rozwojową czy innowacyjną, a więc są niezwykle ważne dla funkcjonowania całego biznesu i dla konkurencyjności gospodarczej na wszystkich poziomach agregacji.

Wszelkie sprawy sądowe w sytuacji sporu prowadzone byłyby poza Polską, a to wiąże się z wysokimi kosztami zarówno obsługi prawnej, jak i tłumaczeń (Baran, 2013). Problem znacznie poważniejszy stanowi fakt, iż Jednolity Sąd

Patentowy nie mieści się w systemie władzy sądowniczej w Polsce przedstawionym w art. 10 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., zgodnie z którym władzę sądowniczą sprawują sądy i trybunały. Ponadto, w myśl art. 175 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej wymiar sprawiedliwości w Rzeczypospolitej Polskiej sprawują Sąd Najwyższy, sądy powszechne, sądy administracyjne oraz sądy wojskowe. Jednolity Sąd Patentowy nie należy do żadnej z tych kategorii. Należy więc podnieść fakt niezgodności idei powołania Jednolitego Sądu Patentowego z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to sprawa bezprecedensowa, ponieważ chodzi o wyzbycie się przez państwo władzy sądowniczej (władztwa jurysdykcyjnego) w sporach prywatnoprawnych między jednostkami – osobami fizycznymi, prawnymi i innymi podmiotami. Nie ulega wątpliwości, że sprawowanie władzy sądowniczej na własnym terytorium jest jednym z podstawowych atrybutów państwa, a wykonywanie jurysdykcji stanowi gwarancję jednego z podstawowych praw konstytucyjnych, jakim jest prawo do sądu (Nowicka, 2013). Brak też jakiegokolwiek związku z postępowaniem przed sądami krajowymi.

Istotne znaczenie ma też art. 90 Konstytucji RP, który stanowi, że Rzeczpospolita Polska może na podstawie umowy między narodowej przekazać organizacji międzynarodowej lub organowi międzynarodowemu kompetencje organów władzy państwowej w niektórych sprawach. Należy tu uwzględnić dotychczasowe interpretacje art. 90 ust. 1 Konstytucji w wyrokach Trybunału Konstytucyjnego, że niedozwolone jest przeniesienie w całości na sąd międzynarodowy kompetencji władzy sądowniczej w określonej dziedzinie spraw. Tymczasem porozumienie Jednolitego Sądu Patentowego zakłada przeniesienie całości spraw w dziedzinie wymiaru sprawiedliwości dotyczącej patentów europejskich. Dlatego porozumienie to pozostaje, w opinii niżej podpisanego, w sprzeczności z art. 90 ust. 1 Konstytucji (Skubisz, 2013).

Konkluzja

Oczekiwanie na precyzyjne określenie skutków gospodarczych wprowadzenia w Unii Europejskiej regulacji o jednolitym patencie już dzisiaj jest przedwczesne. Niemniej już samo pokazanie obszarów, których przedmiotowe rozwiązanie będzie dotyczyło, stanowi ważny krok w stronę lepszego uświadomienia ewentualnych skutków.

Na rysunku 5 pokazano trzy scenariusze kosztów w okresie pierwszych dwudziestu lat obowiązywania jednolitego patentu. „Koszty wprowadzenia tego systemu przewyższają stanowczo potencjalne zyski, z Polski płyną same

negatywne i ostrzegawcze opinie różnych środowisk – przyznaje Konrad Szymański, europoseł PiS, który głosował przeciw rozporządzeniom. Polski rząd dał sobie wcisnąć ten pomysł podczas prezydentury, kompletnie nie zwracając uwagi na detale i konsekwencje tej decyzji – dodaje” (Baranowska, 2012b).

**Rysunek 5. Ile stracą na jednolitym patencie polska gospodarka i firmy w okresie 20 lat
(w mld zł)**

Źródło: Baranowska (2012b).

Być może twórcom ustawodawstwa zapewniającego ochronę wynalazków za pomocą jednolitego patentu chodzi o lepsze działanie mechanizmu rynkowego na terytorium całej UE w obszarze własności przemysłowej. Nie ulega wątpliwości, że powoduje ono niejako „przy okazji”, zagwarantowanie pozycji monopolistycznej dla instytucji europejskich realizujących tę ochronę i generuje istotne uciążliwości dla przedsiębiorstw. Mimo że Polska pozostaje poza systemem, krajowi przedsiębiorcy nie powinni tracić czujności. Może się zdarzyć, że polski przedsiębiorca zostanie pozwany przed Jednolitym Sądem Patentowym za naruszenie patentu jednolitego w innym państwie członkowskim, w którym prowadzi działalność, a które to państwo przystąpiło do systemu jednolitej ochrony patentowej.

Bibliografia

- Baran, A. (2013). Prawne aspekty ochrony wynalazków w Europie i na świecie. *Economics and Management*, 2.
- Baranowska, K. (2012a). Jednolity patent coraz bliżej. *Rzeczpospolita*, 12 grudnia.
- Baranowska, K. (2012b). Rząd ignoruje pracodawców. *Rzeczpospolita*, 19 grudnia.
- Kasiewicz, S., Rogowski, W. i Kicińska, M. (2006). *Kapitał intelektualny, spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Nadprodukcja prawa bije rekordy (2015). *Rzeczpospolita*, 26 lutego.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.

- Nowicka, A. (2013). Jednolita ochrona patentowa i jednolity sąd patentowy – zagrożenia i niekorzystne konsekwencje w Polsce. *Rzecznik Patentowy*.
- Pietrzyk, D. i Wardacki, K. (2015). Parlament produkuje buble za buble. *Rzeczpospolita*, 26 lutego.
- Skubisz, R. (2013). *Opinia prawna na temat jednolitej ochrony patentowej w Unii Europejskiej z punktu widzenia Polski*, Opinia sporządzona 29 kwietnia na zlecenie Biura Analiz Sejmowych; BAS-774/13A1.
- Stanisławska, A. (2011). Samsung wygrał z Apple'em. *Rzeczpospolita*, 6 grudnia.
- Szymanek, T. (2008). *Prawo własności przemysłowej*. Warszawa: Europejska Wyższa Szkoła Prawa i Administracji.
- Własność przemysłowa w działalności gospodarczej* (2003). Warszawa: Urząd Patentowy Rzeczpospolitej Polskiej.
- Wnorowski, H. (2012). Ochrona własności intelektualnej – aspekty historyczne i ekonomiczne. W: R. Dziemianowicz, A. Kargol-Wasiluk, J. Wilkin i M. Zalesko (red.), *Między ekonomią a historią*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Wnorowski, H. (2011). Ochrona własności intelektualnej jako determinanta innowacyjności. W: K. Meredyk i A. Wildowicz-Giegiel (red.), *Instytucjonalne aspekty rozwoju sektora B+R w Polsce*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Wnorowski, H. (2014). Przedsiębiorczość jako element ładu gospodarczego. W: P. Pysz, A. Grabska i M. Moszyński (red.), *Ład gospodarczy a współczesna ekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zachariasz, K. (2012). Jak stracić 76 mld zł? Jest na to patent. *Gazeta Wyborcza*, 7 grudnia. http://www.rzecznikpatentowy.org.pl/nie_dla_pat_jed/A.N._Jednolita_ochrona_patentowa_i_Jednolity_Sad_Patentowy_zagrozenia_i_niekorzystne_konsekwencje_w_Polsce_15.pdf (22.03.2013).
- Ustawa Prawo własności przemysłowej z 30 czerwca 2000r, Dz. U. z 2013 poz. 1410.

2

MAŁGORZATA GAJOWIAK*

Analiza porównawcza MSP high-tech z Wielkopolski

Streszczenie

Autorka podejmuje kwestię innowacyjności (m.in. liczba i charakter wprowadzonych innowacji, wielkość nakładów na B&R, źródła i bariery potencjału innowacyjnego) małych i średnich podmiotów gospodarujących reprezentujących sektor high-tech w podziale na podmioty współpracujące oraz niepodjemujące kooperacji z jednostkami naukowo-badawczymi. Waga zawartych rozważań wynika przy tym z faktu, że w obliczu turbulentnego otoczenia niezbędne staje się konkurowanie o klienta, oparte na nieustannym rozwoju potencjału innowacyjnego, a polskie firmy pod względem wdrażanych innowacji oraz środków przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową w porównaniu do innych przedsiębiorstw z UE wypadają na przestrzeni ostatnich lat dość słabo. Uzyskane wyniki mogą dostarczyć cennych informacji o wpływie działalności B&R na rozwój przedsiębiorstwa, a także o konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki jako całości.

Słowa kluczowe: innowacyjność, przedsiębiorstwa high-tech, sektor MSP

Comparative Analysis of High-tech SMEs from Wielkopolska Region

Abstract

The author presents the issue concerning the level of innovativeness (including the number and nature of innovations, the size of R&D, the source and the innovative potential barrier) in SMEs representing the high-tech sector taking into account the criterion: the cooperation with research institutions. The importance of such a discussion is due to the fact that in the face of a turbulent environment, it becomes necessary to compete for customers thanks to the continuous development of innovative potential of a company both in the products, processes and production methods, and also in the non-technological area. Unfortunately, the Polish companies in terms of implemented innovations and money spent on R&D compared to other

* Politechnika Poznańska, Katedra Nauk Ekonomicznych Wydziału Inżynierii Zarządzania, ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań, e-mail: malgorzata.gajowiak@put.poznan.pl.

EU companies fall over the last few years quite poorly. Given results may provide valuable information on the impact of R&D for the competitiveness of enterprises and the economy as a whole.

Keywords: innovativeness, high-tech companies, SME

JEL: O31, O32

Wprowadzenie

Kwestia innowacyjności znajduje się na przestrzeni ostatnich kilku lat w centrum zainteresowania zarówno specjalistów od zarządzania, ekonomistów, jak i przedstawicieli organizacji międzynarodowych i władz poszczególnych państw. Jej priorytetowe znaczenie pokazują liczne publikacje naukowe, opracowania statystyczne oraz oficjalne raporty rządowe. Koncentracja uwagi na działalności innowacyjnej wynika przy tym z faktu, że może się ona przyczynić do zwiększenia sprzedaży, udziału w rynku, a także pozytywnie wpłynąć na wydajność i efektywność przedsiębiorstwa oraz dyfuzję wiedzy (Departament Analiz i Prognoz, 2009).

W skali Unii Europejskiej podejmowane są nieustannie inicjatywy mające na celu wzmocnienie potencjału innowacyjnego zarówno przedsiębiorstw, jak i gospodarek jako całości. Jest to między innymi spowodowane tym, iż nie spełniły się dwa główne założenia przyjętej przez tę organizację już w 2000 r. Strategii Lizbońskiej. Pierwsze z nich dotyczyło uczynienia z Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie, opartej na wiedzy, która byłaby zdolna do zapewnienia trwałego wzrostu gospodarki i tworzenia miejsc pracy oraz zagwarantowania większej spójności społecznej i poszanowania środowiska naturalnego (Komisja Europejska, 2010). Niestety, jak wynika z rankingu Innovation Union Scoreboard 2014, UE zajmuje dopiero 4. miejsce (z indeksem innowacyjności na poziomie 0,63), ustępując takim gospodarkom jak Korea Południowa (odpowiednio 0,74), USA (0,736) oraz Japonia (0,711). Jednocześnie warto tu dodać, że wzrost tego indeksu na przestrzeni lat 2006–2013 był nawet dwukrotnie niższy niż dla Korei Południowej czy Chin. W drugim z kolei założeniu tej Strategii przyjęto za cel osiągnięcie do 2020 roku przynajmniej 3-procentowego poziomu nakładów publicznych na B&R w PKB. Z przytaczanego powyżej rankingu wynika jednak, że średni udział wydatków sektora publicznego na badania i rozwój krajów europejskich kształtował się w roku 2013 zaledwie na poziomie 0,75% PKB (European Commission, 2014).

W obliczu trudności z realizacją wyżej wymienionych założeń, a także jednoczesną koniecznością stawiania czoła hiperkonkurencji ze strony gospodarek wschodzących, niepewności i niestabilności gospodarczej, władze poszczególnych państw członkowskich UE kładą silny nacisk na promowanie w skali mikro nawiązywania współpracy przedsiębiorstw z ośrodkami naukowo-badawczymi. Taka współpraca ma wywołać pozytywne efekty dla obu stron ją podejmujących, a w skali makro oczekiwanym, wymiernym jej rezultatem może być zarówno wzrost innowacyjności, jak i konkurencyjności gospodarki jako całości. W przypadku Polski jest to szczególnie istotne, gdyż, jak podaje W. Orłowski, „bez stopniowej zmiany w tej dziedzinie nie jest możliwe przedstawienie polskiej gospodarki na tory konkurencji czynnikami innymi, niż niskim kosztem pracy, a w ślad za tym niemożliwe jest na długą metę wyrwanie Polski z »pułapki średniego poziomu dochodu«” (Orłowski, 2013, s. 3).

Na podstawie powyższej przesłanki celem autorki jest prezentacja wyników badań przeprowadzonych w okresie maj 2013–listopad 2014 nad MSP high-tech z województwa wielkopolskiego. Autorka koncentruje się przede wszystkim na dokonaniu analizy porównawczej między przedsiębiorstwami współpracującymi z ośrodkami naukowo-badawczymi a tymi, które nie wyrażają woli takowej współpracy w kontekście stopnia i zakresu ich innowacyjności.

Źródła innowacyjności

Prekursor koncepcji przedsiębiorczości J.A. Schumpeter wskazywał już w 1942 roku, że zmierzając do innowacji, przedsiębiorca staje się promotorem postępu gospodarczego. W swoim dziele pt. *Kapitalizm. Socjalizm. Demokracja* pisał, że „(...) funkcja przedsiębiorcy polega na reformowaniu lub rewolucjonizowaniu wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów czy – ogólnie mówiąc – nierozpoznananej dotąd technicznej możliwości nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji, poprzez zmiany organizacyjne w przemyśle” (Schumpeter, 1995, s. 162). Tym samym od przedsiębiorcy oczekuje się m.in. takich atrybutów jak wyobraźnia, motywacja, poświęcenie, pasja, wytrwałość oraz umiejętność pracy grupowej. Jak dalej wskazuje J.A. Timmons oraz S. Spinelli, „przedsiębiorca na swej drodze napotyka problemy i musi podejmować decyzje pomimo wielu dwuznaczności i prze-

ciwieństw” (Timmons, 2004, s. 2004). W ten oto sposób na rynku pojawia się nierównowaga, która choć może mieć i niszczyielski charakter, jest twórcza i stanowi tym samym motor rozwoju społeczno-gospodarczego.

Zauważmy tutaj, iż samo pojęcie innowacji doczekało się wielu konceptualizacji. Najpowszechniejsze z nich utożsamia ją z wdrożeniem nowego lub znacznie ulepszanego produktu, procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej w praktyce biznesowej (OECD, 2005). W literaturze identyfikuje się różnorodne, gdyż pochodzące z różnych sfer, czynniki warunkujące oraz kształtujące innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw. I tak, w niniejszym opracowaniu przyjęto ich podział za E. Stawaszem, który wyróżnia (Stawasz, 1999):

- czynniki wewnętrzne, tj. nagromadzone zasoby o charakterze rzeczowym, kapitałowym, ludzkim wraz z doświadczeniem oraz specyficznymi umiejętnościami umożliwiającymi absorpcję innowacji;
- czynniki zewnętrzne ogólne w postaci rozwiązań instytucjonalnych, organizacyjnych, informacyjnych oraz polityki innowacyjności państwa, a także warunki rynkowe, infrastrukturę oraz system edukacji i szkoleń;
- czynniki zewnętrzne operacyjne (bliskie), tj. powiązania zarówno rynkowe, jak i pozarynkowe z podmiotami występującymi w roli zewnętrznego źródła informacji, technologii i doradztwa.

Ostatnia wymieniona tu grupa wydaje się szczególnie kluczowa, gdyż, jak zauważa J. Kot, niezbędnym wyznacznikiem rynkowego funkcjonowania współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstw jest ich zdolność do nawiązywania współpracy z innymi uczestnikami rynku (Kot, 2007). Ponadto, jak dodaje J. Bogdanienko, „innowacje jako proces interakcyjny i multidyscyplinarny wymagają współpracy innowacyjnych przedsiębiorstw z klientami i wieloma ośrodkami badawczymi o zróżnicowanym profilu naukowym (...) (Bogdanienko, 2004, s. 15). Współpraca ta jest niezmiernie ważna dla małych podmiotów gospodarujących, które z uwagi na fakt, że w ich przypadku długofalowy charakter prac badawczo-rozwojowych wymuszałby zatrudnienie specjalistycznej kadry badawczej i związany byłby z ponoszeniem wysokich nakładów, jak i ryzyka. Z tego też powodu nawiązanie współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi „gwarantuje szybszy dostęp do poszukiwanej wiedzy, relatywnie mniejsze koszty jej pozyskania oraz niższe ryzyko (...) (Głodek, Gołębiowski, 2006, s. 11). Ponadto takiej współpracy rozumianej szeroko jako kapitał społeczny przypisuje się szczególne znaczenie dla sektora MSP w sytuacji, kiedy obserwowane jest wyczerpanie „prostych zasobów rozwojowych polskiej gospodarki i dryfu, w jaką ona wpada” (Gardawski, 2013). Jak więc podaje J. Gardawski, „barierą w przypadku MSP jest wciąż

znaczny deficyt pozytywnego kapitału społecznego, trudności ze spontanicznym tworzeniem układów sieciowych, nastawionych na rozwijanie produkcji i usług, modernizację, innowację” (Gardawski, 2013, s. 168).

Wspomniana tu kooperacja na polu B&R polega na realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw i jednostek naukowo-badawczych. Może ona przybierać postać konsorcjów badawczo-rozwojowych lub też może być realizowana na zlecenie przedsiębiorstw, co stawia taki ośrodek w roli podwykonawcy. Jednak, co istotne, wspólną cechą tych dwóch form jest to, iż w obu ich przypadkach następuje transfer wiedzy w dwóch kierunkach, tj. z nauki do przedsiębiorstw i odwrotnie (Werese, 2014). Należy tu podkreślić, że – jak wskazują autorzy raportu *Konkurencyjność sektora wysokie techniki* – „dobra współpraca między sektorem nauki a przedsiębiorstwami jest jednym z czynników wpływających na rozwój innowacji i badań” (Departament Analiz i Prognoz, 2009). Niestety skłonność do współpracy między przedsiębiorcami a ośrodkami badawczo-rozwojowymi jest obecnie w Polsce daleka od satysfakcjonującego poziomu. Jak wynika z raportu *Innovation Union Scoreboard 2013*, zaledwie 4,2% innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw współpracuje z innymi podmiotami gospodarującymi lub też z publicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi, przy średniej unijnej na poziomie 11,7%. Nie napawa optymizmem, że pod tym względem Polska wyprzedza tylko Rumunię (2,9%) oraz Bułgarię (3,3%) (European Commission, 2014). Dane dla poszczególnych krajów Unii Europejskiej zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Odsetek MSP współpracujących z innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2014).

Ponadto, w stosunku do danych z roku wcześniejszego, w Polsce w analizowanej kwestii odnotowano drastyczny spadek tego miernika aż o 10,5% (European Commission, 2013). Za ten stan według W. Orłowskiego odpowiadają przede wszystkim: brak zainteresowania przedsiębiorców innowacjami, niski rozwój kultury innowacyjności, niewielkie doświadczenie w kwestii współpracy, słaby rozwój rynków finansowych w zakresie finansowania innowacji czy brak jasnych zasad rozliczania kosztów i dochodów z komercjalizacji w instytucjach naukowych (Orłowski, 2013, s. 4).

Analiza porównawcza

Charakterystyka próby

Dokonana analiza porównawcza dotycząca stopnia innowacyjności w podziale na firmy współpracujące oraz takie, które o tę współpracę nie zabiegają, jest efektem realizowanego w okresie maj 2013–listopad 2014 projektu pt. *Rola zasobów niematerialnych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa high-tech w Wielkopolsce*¹. Podstawowym problemem badawczym było w nim rozpoznanie stopnia innowacyjności oraz identyfikacja czynników odpowiedzialnych za kształtowanie konkurencyjności. Istota podjętych badań wynikała przy tym z faktu, że „przedsiębiorstwa w dominującej mierze przywiązują wagę do bieżącej efektywności, reprezentują tradycyjne podejście” (Janasz, 2012), natomiast zbyt mało podmiotów gospodarujących wybiera strategię, której istotą są zmiany, innowacyjność i elastyczność (Liu i Liang, 2014, s. 1019–1037; Brilman, 2012; Easterby-Smith, Lyles i Petraf, 2009). Z tego też powodu zrealizowane badanie koncentrowało się na przedsiębiorstwach high-tech (ujęcie branżowe², które z reguły są jed-

¹ Badanie realizowane jest wraz z mgr inż. A. Libertowską w ramach projektu *DS – Młoda Kadra na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej*, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

² W klasyfikacji dziedzin zaawansowanych technologii przyjęto metodologię określoną przez Eurostat, opartą na sprawozdawczości statystycznej państw członkowskich, kandydujących, stowarzyszonych w Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu (EFTA) oraz stron trzecich. Według tej klasyfikacji do branż zaawansowanych technologii zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007) zaliczane są (*Nauka...*, 2012, s. 180–181, na podstawie danych Eurostatu):

- produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych (C 21),
- produkcja statków powietrznych, kosmicznych i podobnych maszyn (C 30.3),

nostkami nastawionymi na działania proinnowacyjne. Jak uzasadniają autorzy raportu pt. *Konkurencyjność sektora wysokie techniki*: „sektor wysokiej techniki, z uwagi na wysokie natężenie procesów badawczych i rozwojowych jest szczególnie ważnym sektorem, którego analiza dostarcza nie tylko informacji o wpływie działalności B&R, ale również o konkurencyjności i zdolności gospodarki do absorpcji rezultatów prac z dziedzin nauki i techniki” (Departament Analiz i Prognoz, 2009, s. 3). Ponadto, jak zauważa J. Cieślík, „współczesne tendencje w postępie technicznym powodują, że wdrażanie przełomowych innowacji (nowych produktów, metod wytwarzania i rozwiązań organizacyjnych) przestało być domeną wielkich koncernów i stało się udziałem mniejszych firm o niewielkim stażu na rynku” (Cieślík, 2006, s. 19). Przedsiębiorstwa te odznaczają się specyficznymi cechami pozwalającymi na osiągnięcie przewag konkurencyjnych nad dużymi w kreowaniu innowacji. Wyróżnić tu można m.in. (Borowiec, 2013; Glinka i Gudkova, 2011):

- 1) bardziej elastyczne struktury zarządzania niż w przypadku dużych firm;
- 2) mniejszą biurokrację, która zapewnia większą swobodę zarówno działania przedsiębiorcom, jak i możliwości łatwiejszego przypisania działalności innowacyjnej znaczenia priorytetowego w strategii rozwoju;
- 3) możliwość zamrażania znacznie mniejszego kapitału we wcześniejszych generacjach technologii niż w przypadku dużych firm.

Z kolei wybór zakresu terytorialnego do badań wynikał z faktu, że województwo wielkopolskie na przestrzeni lat 2008–2012 znacząco wyróżnia się na tle innych województw w kraju pod względem wielkości nakładów na działalność innowacyjną oraz działalność B&R małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych, a także pod względem największej liczby istotnych koncentracji zatrudnionych w przemysłowych branżach high-tech (Departament Analiz i Prognoz, 2010; Wojnicka, 2006).

Na podstawie analizy danych pozyskanych z urzędu statystycznego wskazane w projekcie kryteria wyboru podmiotów do badań spełniło 215 podmiotów. Badanie miało charakter kompletny dla danej populacji. Ostatecznie na udział w badaniu (techniką CATI, tj. wywiad telefoniczny wsparty kompu-

-
- działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych (J 59),
 - nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych (J 60),
 - telekomunikacja (J 61),
 - działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (J 62),
 - działalność usługowa w zakresie informacji (J 63),
 - badania naukowe i prace rozwojowe (M 72).

terowo) wyraziły zgodę 44 podmioty (zwrotność na poziomie 20%), z czego 32 stanowiły małe (poziom zatrudnienia 10–49 osób), a 12 średnie (od 50 do 249 zatrudnionych) przedsiębiorstwa.

Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, składający się z 27 pytań podzielonych pod względem tematycznym na dwie części. Pierwsza dotyczyła stopnia innowacyjności i konkurencyjności, druga z kolei kapitału społecznego organizacji.

Wyniki badań nad innowacyjnością

Jak już wskazano, analizie porównawczej poddano łącznie 44 przedsiębiorstwa z sektora high-tech, zlokalizowane w województwie wielkopolskim, z których aż 30 wskazało, że podejmuje współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi. Z tej grupy 22 firmy zaliczane są do małych (przedział zatrudnionych 10–49), a 8 do średnich podmiotów gospodarczych (zatrudnienie w przedziale 50–249 osób). Te wyniki są zbieżne z ustaleniami badaczy, którzy wskazują, iż „firmy małe, mimo że zdolne do wdrożenia innowacji przynoszących szybki zysk, nie mają zbyt dużych możliwości w zakresie prowadzenia prac badawczych” (Łyżwa, 2014, s. 80). Stąd istnieje konieczność podejmowania przez nie kooperacji z instytucjami badawczo-rozwojowymi. Z kolei na 14 podmiotów, których menedżerowie wskazali, że nie podejmują współpracy z tego typu instytucjami, 10 zaliczanych jest do małych, a zaledwie 4 do średnich podmiotów gospodarujących. Ponadto najwięcej podmiotów zarówno współpracujących, jak i niepodjemujących kooperacji jest zlokalizowanych w powiecie-mieście Poznań. Warto tu dodać, iż wśród obu analizowanych grup przedsiębiorstw najwięcej działa w sekcji J oraz C.

I tak, w kwestionariuszu ankiety sformułowano pytanie odnośnie do powodów, jakie przesądziły o nienawiązywaniu współpracy. Aż 8 firm wskazało, iż nie widzi potrzeby, aby podejmować wspólne działania z tego typu ośrodkami, ponadto 4 wskazały, iż nie znają korzyści, jakie mogłyby wynikać z takiej kooperacji, a zaledwie 2 podmioty nie podejmują współpracy w obawie o utratę bezpieczeństwa przekazywanych do jednostek naukowo-badawczych informacji. Co ważne, żadne przedsiębiorstwo nie wskazało na brak wiedzy, w jaki sposób należy taką współpracę podjąć, co może świadczyć o tym, iż różnorodne rządowe kampanie informacyjne, ukazujące i promujące współpracę, wypełniły swoje zadanie. Ponadto żadne przedsiębiorstwo nie podało jako przyczyny niepodjemowania współpracy, że kwestionuje poziom wiedzy, rzetelności oraz fachowości osób zatrudnionych w jednostkach naukowo-badawczych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że szczególnie małe podmioty, które podejmują współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi przeznaczają częściej na działalność badawczo-rozwojową więcej niż 5% swoich przychodów³ niż podmioty niewspółpracujące. Zestawienie rozkładu odpowiedzi respondentów z podziałem na ich wielkość zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wielkość wydatków na B&R w przychodach przedsiębiorstw

Udział wydatków na B&R w przychodach	Podmioty współpracujące (w%)		Podmioty niewspółpracujące w (%)	
	małe	średnie	małe	średnie
co najwyżej 5%	36	75	20	50
więcej niż 5%	45	0	40	0
trudno powiedzieć	19	25	40	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Warto zwrócić tu uwagę, że żaden średni podmiot, bez względu na podejmowaną współpracę lub jej brak, nie przeznacza więcej niż 5% swoich przychodów na działalność B&R. Pod tym względem dominują tu małe podmioty, co prawdopodobnie może wynikać z faktu, iż wykazują się one większą elastycznością działania, procesów i struktur organizacyjnych, a to może bezpośrednio przekładać się na ich chęć i zdolności do działań twórczych. Ponadto firmy tej skali mogą mieć realną przewagę nad firmami większymi „pod względem potencjalnej szybkości dostosowywania się do wymogów rynkowych z powodu braku zbiurokratyzowanych struktur” (Łyżwa, 2014). Jak dodają G. Becher i W. Weibert, dynamiczni oraz przedsiębiorczy kierownicy (w małych podmiotach) reagują szybko w celu zdobycia przewagi w przypadku pojawiających się nowych możliwości rynkowych i są skłonni do ryzyka (Becher i Weibert, 1991). Z kolei niski wysiłek badawczo-rozwojowy jest niepokojący z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, jak wskazują J. Tidd oraz J. Bessant, aby stać się pionierem rynkowym, konieczne jest nieustanne inwestowanie w B&R (Tidd i Bessant, 2011). Po drugie, te kraje, których B&R są w większym stopniu finansowane i realizowane przez przedsiębiorstwa, charakteryzują się wyższym poziomem innowacyjności (Czerniak, 2013, s. 67). Jest to jedno z głównych założeń tzw. nowej teorii wzrostu (Romer, 1990).

³ Uzyskane wyniki należy ostrożnie interpretować, gdyż ewentualne granty na prace rozwojowe pozyskane przez przedsiębiorstwa nie są zaliczane do przychodów.

W kwestionariuszu ankiety poproszono menedżerów analizowanych przedsiębiorstw o ustosunkowanie się do pytania, czy wielkość nakładów na działalność badawczo-rozwojową na przestrzeni ostatnich trzech lat uległa zmianie. I tak, w przypadku aż 16 przedsiębiorstw współpracujących z ośrodkami naukowo-badawczymi nakłady te wzrosły, w przypadku dwóch podmiotów zmalały, a sześciu – pozostały na niezmiennym poziomie. Z kolei w przypadku każdej z firm, która nie podejmuje takiej współpracy, nakłady na tę sferę ani nie zmalały, ani nie wzrosły. Na odpowiedź „pozostały na niezmiennym poziomie” wskazały prawie wszystkie przedsiębiorstwa (12 podmiotów z 14).

Należy podkreślić, że nie wszystkie przebadane przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziły innowacje. Wśród podmiotów współpracujących były to jednak zaledwie 2 firmy; z kolei wśród niewspółpracujących aż 10, w tym wszystkie średnie. Stan ten potwierdza więc istniejący w dorobku teoretycznym problem braku spójnego nazewnictwa i pojęć porządkujących w dziedzinie przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (Ratajczak-Mrozek, 2010). Podejście branżowe nie jest więc pozbawione wad, gdyż samo pojęcie branży jest na tyle szerokie, że może obejmować podmioty o różnym stopniu zaawansowania technologicznego, innowacyjności i zaangażowania prac badawczo-rozwojowych oraz współpracy z ośrodkami badawczymi. Choć od przedsiębiorstw high-tech oczekuje się wysokiego poziomu powyższych cech, to z badań wynika, iż podmioty, które w ciągu ostatnich trzech lat (2 na 30 współpracujących oraz 10 na 14 niewspółpracujących) nie wprowadziły żadnych innowacji, nie zasługują na miano podmiotów innowacyjnych.

W obu porównywanych grupach przedsiębiorstw dominowały innowacje o charakterze procesowym i produktowym. Ponadto żadne niewspółpracujące przedsiębiorstwo nie wdrożyło innowacji nietechnologicznych. Zestawienie udzielonych odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 2.

Zauważmy tutaj, że większa skłonność podmiotów współpracujących do podejmowania działań innowacyjnych może wynikać z faktu, iż porażka takich przedsięwzięć jest znacząco redukowana za sprawą wykorzystania wiedzy i wysokich kwalifikacji w szczególności pracowników ośrodków naukowo-badawczych. Stąd też coraz częściej słychać konstatację, iż małe firmy odkrywają cały szereg nowych zastosowań oraz technologii dzięki współpracy, a przez to „zmiany w gospodarce dokonują się szybciej i na większą skalę” (Chmiel, 1997, s. 33).

Ponadto w kwestionariuszu ankiety zapytano menedżerów firm o ich plany dotyczące wdrażania innowacji w ciągu najbliższych dwóch lat. I tak, w przypadku firm zarówno współpracujących, jak i niepodlegających koope-

racji, działanie takie jest przewidziane i obejmuje przy tym najczęściej wprowadzanie innowacji produktowych, dalej procesowych, a na samym końcu nietechnologicznych (możliwość wielokrotnego wyboru). Warto tu jednak zwrócić uwagę, iż zaledwie dwie firmy kooperujące i aż 6 (na 14 wszystkich) niepodjęających współpracy wskazały, że nie zamierzają we wskazywanym tu okresie wprowadzać innowacji. Wynika stąd, iż pierwsza grupa podmiotów ma śmielsze plany na przyszłość, co warunkowane jest właśnie faktem nawiązywania współpracy. Nie podlega bowiem kwestii, że – jak to już wspomniano – „większość innowacji związanych jest z ryzykiem innowacyjnym, które uważane jest za jedno z najistotniejszych rodzajów ryzyka, które występuje w działalności przedsiębiorstwa. Jest ono związane przede wszystkim z trudnością pozyskania środków finansowych na realizację przedsięwzięcia, z technicznymi warunkami realizacji projektu oraz brakiem zainteresowania właścicieli różnicowaniem kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, które prowadzi do zminimalizowania ryzyka działalności gospodarczej” (Janasz, 2007; za: Krzepicka i Tarapata, 2011, s. 59). Ponadto warto tu również zwrócić uwagę na częsty opór samych pracowników. Jego źródłem może być chociażby uzależnienie jednostek od przyzwyczajeń, zachwianie poczucia bezpieczeństwa (Jasiński, 2013), a także czynniki ekonomiczne w postaci lęku o spadek dochodów. „Czynniki te prowadzą często do postawy adaptacyjnej, której przeciwieństwem jest postawa innowacyjna, sprowadzająca się do działań niekonwencjonalnych, poszukiwania ryzyka, rozwiązywania problemów przez łamanie lub zmienianie dotychczasowych reguł organizacyjnych” (Białoń 2010, s. 60, za: Krzepicka i Tarapata, 2011).

Tabela 2. Charakter wdrożonych innowacji

Charakter innowacji	Podmioty współpracujące	Podmioty niewspółpracujące
a) innowacje nietechnologiczne (nowe lub zmodernizowane metody marketingowe, nowe lub zmodernizowane metody organizacyjne)	10	0
b) innowacje procesowe (nowe lub zmodernizowane metody procesu produkcji)	14	2
c) innowacje produktowe (nowe lub zmodernizowane produkty lub usługi)	16	2
d) do tej pory nie wprowadzono żadnych innowacji	2	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W toku prowadzonego badania dokonano także oceny ważności źródeł innowacji pod względem przewagi konkurencyjnej. Respondenci dokonali ewaluacji 7 propozycji podanych w ankiecie. Ich odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Znaczenie źródeł innowacji dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Źródło innowacji	Miary statystyczne		
	Mediana	dominanta	średnia arytmetyczna
Podmioty współpracujące			
współpraca z instytucjami naukowymi	4	3	3,933
współpraca z doradcami i konsultantami	3	4	3,000
pomysły własne pracowników	5	5	4,400
sugestie dostawców i odbiorców	4	5	4,133
naśladowanie konkurentów	3	3	2,466
zakup patentów i licencji	2	1	2,533
współpraca między pracownikami	4	5	4,266
Podmioty niewspółpracujące			
współpraca z instytucjami naukowymi	1	1	1,857
współpraca z doradcami i konsultantami	2	1	2,285
pomysły własne pracowników	4	3	3,571
sugestie dostawców i odbiorców	4	4	3,428
naśladowanie konkurentów	3	3	2,857
zakup patentów i licencji	1	1	1,571
współpraca między pracownikami	4	5	4,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Jak wynika z powyższego zestawienia, podmioty, które podejmują współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi, najwyżej oceniają w kontekście wpływu na swoją przewagę konkurencyjną następujące źródła innowacji: pomysły własne pracowników, sugestie dostawców i odbiorców, współpraca między pracownikami oraz (na czwartej pozycji), współpraca z instytucjami naukowymi. Nasuwa się tu konstatacja, iż podmioty te, choć współpracują z jednostkami naukowo-badawczymi, to kooperacji takiej nie przypisują kluczowego znaczenia. Może to przy tym wynikać z faktu, iż – jak wskazywali respondenci badania (80% z nich) – kooperacja ta ma charakter krótkotrwały (od pomysłu do realizacji danego projektu), podmioty współpracują z tego typu ośrodkami dopiero od 2–3 lat, a ponadto nie każda innowacja jest efektem takiej współpracy.

Z kolei podmioty, które nie podejmują współdziałania z instytucjami naukowo-badawczymi oceniły, iż najistotniejszymi źródłami innowacji dla ich przewagi konkurencyjnej są: współpraca między pracownikami, sugestie dostawców oraz odbiorców i pomysły własne pracowników. Dodajmy tutaj od razu, iż przypisywanie największego znaczenia w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku współpracy między osobami zatrudnionymi jest zgodne z ustaleniami badaczy organizacji i zarządzania, którzy stwierdzają, że współpraca jest gwarantem innowacji, powiększania bogactwa firmy, a także redukcji kosztów transakcyjnych (Gardawski, 2013). Niestety przeprowadzone badania nie potwierdzają z kolei tezy, iż współpraca między pracownikami danego przedsiębiorstwa, oparta na zaufaniu, lojalności i wiarygodności, generuje większą liczbę innowacji o charakterze organizacyjnym (Gardawski, 2013; za: Fukuyama, 1997). Ponadto, na podstawie zestawienia odpowiedzi respondentów można wywnioskować, że najmniej istotna dla nich w kontekście zdobywania przewagi nad rywalami jest właśnie współpraca z analizowanymi w niniejszym opracowaniu jednostkami naukowo-badawczymi, a także zakup patentów oraz licencji.

Jedno z kolejnych pytań ankiety dotyczyło barier, które utrudniają rozwój potencjału innowacyjnego badanych przedsiębiorstw. Respondentów poproszono o ocenę 15 propozycji. Rozkład udzielonych odpowiedzi z podziałem na podmioty współpracujące i niepodjemujące współpracy zaprezentowano na rysunkach 2 i 3.

I tak, w opinii menedżerów firm współpracujących z jednostkami naukowo-badawczymi największą przeszkodą w rozwoju potencjału innowacyjnego są:

- 1) biurokracja ($m_e=4$, $d=4$, $=3,4$);
- 2) wysokość podatków i opłat ($m_e=3$, $d=5$, $=3,4$);
- 3) wysokie koszty wdrożeń innowacji ($m_e=3$, $d=4$, $=3,426$);
- 4) koszty siły roboczej ($m_e=3$, $d=4$, $=3,13$).

Są to więc czynniki o charakterze formalno-prawnym oraz ekonomicznym.

Z kolei według respondentów reprezentujących podmioty niewspółpracujące najistotniejsze bariery to:

- 1) niestabilna sytuacja w kraju ($m_e=4$, $d=5$, $=3,57$);
- 2) koszty wdrożeń ($m_e=4$, $d=5$, $=3,85$);
- 3) biurokracja ($m_e=4$, $d=4$, $=3,57$);
- 4) małe obroty firmy ($m_e=4$, $d=4$, $=3,42$).

Rysunek 2. Znaczenie barier dla rozwoju potencjału innowacyjnego według podmiotów współpracujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 3. Znaczenie barier dla rozwoju potencjału innowacyjnego według podmiotów niewspółpracujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie analizy rysunków 2 i 3 można stwierdzić, iż zarówno w przypadku podmiotów współpracujących, jak i niepodjęających kooperacji jedną z najmniej istotnych barier ograniczających rozwój potencjału innowacyjnego jest niewystarczający park maszynowy. W pierwszej grupie może to być właśnie spowodowane faktem współpracy z jednostkami badawczymi. Z kolei w drugiej grupie, choć nie stanowi to przeszkody, to jak wynika z wcześniejszych analiz, podmioty te (aż 10 na 14) nie wprowadziły do tej pory żadnej innowacji. Sytuacja ta dziwi tym bardziej, iż są to przedsiębiorstwa sektora high-tech, które z reguły intensywnie działają w obszarze badań i rozwoju, będąc tym samym prekursorami wszystkich innowacji.

Zakończenie

Innowacyjność, której egzemplifikacją są m.in. innowacje o charakterze produktowym, procesowym, organizacyjnym czy marketingowym, staje się obecnie podstawą rozwoju w ujęciu mikro – przedsiębiorstw oraz w ujęciu makro – gospodarki jako całości. Jednak, jak podkreśla wielu autorów, „aby budować i utrzymać swój potencjał innowacyjny, małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują odpowiedniego środowiska, w którym będą mogły pozyskiwać potrzebne im zasoby i informacje. Istotna rola w budowaniu takiego środowiska spada na państwo oraz instytucje wsparcia” (Głodek i Gołębiowski, 2006, s. 5).

W obliczu wyzwań zglobalizowanej gospodarki współczesne przedsiębiorstwa, szczególnie te małe, muszą zatem charakteryzować się postawą innowacyjną tożsamą z byciem otwartym na zewnętrznych partnerów oraz zasoby, które są w ich dyspozycji. Jak podają Głodek oraz Gołębiowski, „otoczenie szczególnie ważne jest dla firm wysokiej innowacyjności, działających w sektorach zaawansowanych technologii. Poszukują one często bliskości centrów naukowych, parków przemysłowych lub technologicznych oraz usług z zakresu finansów, marketingu, zarządzania, infrastruktury komunikacyjnej, dostępu do kapitału, dostępu do pracowników o wysokich kwalifikacjach, klimatu społecznego sprzyjającego innowacjom i przedsiębiorczości” (Głodek i Gołębiowski, 2006, s. 9).

Powyższa przesłanka legła u podstaw przeprowadzenia analizy porównawczej między MSP sektora high-tech współpracującymi (30 firm) a niepodjęującymi takowej współpracy (14 firm) z jednostkami naukowo-badawczymi w zakresie stopnia innowacyjności oraz czynników determinujących proces kreatywnego tworzenia.

I tak, pierwsza grupa składała się głównie z małych przedsiębiorstw (22 podmioty), które zdecydowanie częściej niż podmioty średnie przeznaczają na

B&R więcej niż 5% swoich przychodów. Ponadto, w przypadku 16% przedsiębiorstw współpracujących nakłady na działalność B&R wzrosły w ciągu ostatnich trzech lat. Z kolei podmioty niewspółpracujące reprezentowane były przez 10 małych oraz 4 średnie przedsiębiorstwa. Aż 8 z nich jako główny powód niepodjęcia współpracy wskazało „brak takiej potrzeby”. Co więcej, jedynie 4 z nich przeznaczają więcej niż 5% swoich przychodów na B&R, a 12 podmiotów z 14 ogółem w ciągu ostatnich trzech lat nie zmieniło poziomu tych nakładów. W każdej grupie podmiotów menedżerowie wskazali, że zamierzają w ciągu najbliższych dwóch lat wprowadzić innowacje. Śmielsze plany na przyszłość mają jednak te z pierwszej grupy, co może wynikać z faktu ograniczania ryzyka niepowodzenia poprzez możliwość kontaktu z wysoko wykwalifikowaną kadrą z ośrodków naukowo-badawczych. Co ciekawe, podmioty współpracujące przypisały tej kooperacji dopiero 4. miejsce, biorąc pod uwagę istotności takiego źródła innowacji w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Z kolei analizując bariery uniemożliwiające rozwój potencjału innowacyjnego, widzimy, że w obu grupach mają one charakter formalno-prawny i ekonomiczny, przy czym pierwsza grupa przedsiębiorstw wskazała na biurokrację, a druga na niestabilną sytuację w kraju (kryzys gospodarczy) jako czynnik najistotniejszy.

Bibliografia

- Becher, G. i Weibert, W. (1991). *Economic Development, Technology and Innovation Policy: The Case of SMEs in Baden-Wurtemberg*. Referat wygłoszony na konferencji w Karlsruhe.
- Bogdanienko, J. (2004). *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Borowiec, A. (2013). *Zamówienia publiczne jako instrument kreowania popytu na innowacje*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Chmiel, J. (1997). *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*. Warszawa: Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS i PAN.
- Cieślak, J. (2006). *Jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Czerniak, J. (2013). *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*. Warszawa: Difin.
- Departament Analiz i Prognoz (2010). *Analiza zróżnicowania regionalnego aktywności inwestycyjnej sektora MSP ze szczególnym uwzględnieniem działalności innowacyjnej*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- Departament Analiz i Prognoz (2009). *Konkurencyjność sektora wysokiej techniki*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. i Petraf, M.A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>.

- European Commission (2013). *Innovation Union Scoreboard*. Brussels: European Commission.
- European Commission (2014). *Innovation Union Scoreboard*. Brussels: European Commission.
- Gardawski, J. (2013). Kapitał społeczny biznesu w społeczeństwie o niskim kapitale społecznym. W: J. Gardawski (red.), *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Głodek, P. i Gołębiowski, M. (2006). *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach, tom I, Vademecum Innowacyjnego Przedsiębiorcy*. Warszawa, http://www.rsi.org.pl/dane/download/vademecum_1tom_transfer_tehnologii.pdf.
- Janasz, W. (2012). Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy jako kategorie współczesnych organizacji, W: J. Wiśniewska i K. Janasz (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Jasiński, A.H. (2013). Przedsiębiorczość – droga do innowacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 795.
- Komisja Europejska (2010). *Dokument roboczy służb komisji: ocena strategii lizbońskiej*. Bruksela: Komisja Europejska.
- Kot, J., Przegląd podstawowych pojęć w zakresie innowacji konkurencyjności regionalnej. W: *Budowanie Regionalnego Systemu Innowacji*. Kielce: Akademia Świętokrzyska, <http://www.pu.kielce.pl/iekon/zpport/raport.html>.
- Krzepicka, A. i Tarapata, J. (2011). Uwarunkowania procesów innowacyjnych w organizacji. W: J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec i M. Smolare, *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Humanitas.
- Liu, Y. i Liang, K. (2014). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(4). <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.932936>.
- Łyżwa, E. (2014). *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*. Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego.
- OECD (2005). *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third Edition. Organization for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities.
- Orłowski, W. (2013). *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*. Warszawa: PwC.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Romer, P.M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5).
- Schumpeter, J.A. (1995). *Kapitalizm, Socjalizm. Demokracja*. Warszawa: PWN.
- Stawasz, E. (1999). *Innowacje a mała firma*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Tidd, J. i Bessant, J. (2011). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Timmons, J.A. i Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: McGraw-Hill Irwon.
- Weresa, M.A. (2014). *Polityka innowacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojnicka, E. (red.) (2006). *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*. Warszawa: PARP.

Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego

Streszczenie

Autor podejmuje próbę przybliżenia problematyki związanej z dojrzałością procesową przedsiębiorstw w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego. Przedsiębiorstwa zorganizowane procesowo znacznie efektywniej funkcjonują we współczesnym, burzliwym otoczeniu niż zorganizowane funkcjonalnie, według koncepcji powstałej w warunkach otoczenia stabilnego. Przedsiębiorstwa te przyjmują orientację na zaspokojenie wymagań swoich klientów i prowadzą badania rynku, analizują otoczenie, by trafnie zidentyfikować potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów co do produktów i usług. W przedsiębiorstwie procesowo dojrzałym procesy są w pełni zidentyfikowane, opomiarowane i monitorowane, wyznaczeni są menedżerowie procesów, którzy koordynują ich przebieg i oceniają efektywność, a wiedza o procesach znana jest pracownikom. Do oceny poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa wykorzystuje się modele dojrzałości procesowej (*Business Process Maturity Models* – BPMM). W zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego brak w Polsce opracowań dotyczących dojrzałości procesowej oraz badań mających na celu opracowanie modelu oceny dojrzałości procesowej. Na podstawie wstępnych obserwacji widać zależności pomiędzy stopniem dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego a kształtem organizacji systemu służb utrzymania ruchu wynikającym z reprezentowania określonej generacji obsługi eksploatacyjnej. W I generacji obsługi eksploatacyjnej możemy mówić o przedsiębiorstwie, w którym utrzymanie ruchu przemysłowego jest zorganizowane na wzór funkcjonalny. W przedsiębiorstwach, które reprezentują organizację systemu służb utrzymania ruchu przemysłowego właściwą dla II generacji obsługi eksploatacyjnej obserwujemy w obszarze utrzymania ruchu przemysłowego pojedyncze zidentyfikowane, opomiarowane i monitorowane procesy. Jedynie przedsiębiorstwa dojrzałe procesowo są w stanie spełnić wymagania stawiane przed systemem utrzymania ruchu przemysłowego reprezentatywnym dla III generacji obsługi eksploatacyjnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie, dojrzałość procesowa, utrzymanie ruchu przemysłowego

* Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Wydział Zarządzania, 09-402 Płock, Aleje Kilińskiego 12, e-mail: pruszkowski.leszek@gmail.com.

Company Process Maturity in the Scope of Industrial Maintenance

Abstract

The article makes an attempt to introduce issues connected with company process maturity in the scope of industrial maintenance. Process-organised companies function considerably effectively in the contemporary, turbulent surroundings than those organized functionally according to the concept created in conditions of stable surroundings. These companies focus on satisfying their clients' requirements. They carry out market research and analyse surroundings in order to aptly identify the clients' needs and requirements regarding products and services. In the process-matured company processes are fully identified, measured and monitored, there are process managers who coordinate processes and assess their effectiveness, and employees have knowledge on processes. The level of company process maturity is measured by using Business Process Maturity Models – BPM. In Poland, in the field of industrial maintenance processes there are no studies concerning process maturity and research focusing on drawing up a process maturity model. Preliminary observations suggest relations between the level of company process maturity in the scope of industrial maintenance processes and the structure of maintenance organisation resulting from a specific maintenance generation. In the first maintenance generation one can say about a company in which industrial maintenance is organized on functional basis. In companies which represent industrial maintenance organization appropriate for the second maintenance generation, isolated, identified, measured processes are observed in the industrial maintenance area. Only process-matured companies are able to meet requirements for industrial maintenance systems representative for the third maintenance generation.

Keywords: management, maintenance, process maturity

JEL: L00

Walka efektywnych przedsiębiorstw o doskonałość i konkurencyjność będzie je w najbliższych latach zmuszać do koncentrowania uwagi na wartości wnoszonej przez służby wspomagania (funkcje pomocnicze).

Jean Brilman

Wprowadzenie

We współczesnym świecie, zdominowanym przez światowe firmy-kolosalne, w których wypracowano szczegółowe procedury zarządcze dla większości obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, dalszych szans na rozwój w dziedzinie zarządzania upatruje się w przechodzeniu na orientację procesową. Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem uznawane jest współcześnie za znacznie bardziej skuteczne niż podejście funkcjonalne. Przedsiębiorstwo, w którym wprowadzono zarządzanie procesami, w większym stopniu jest w stanie spełnić oczekiwania i potrzeby klienta zewnętrznego. W tej dziedzinie obserwuje się wyraźny postęp na przestrzeni ostatnich

lat. Produkcja opiera się na najnowszych technologiach sterowanych komputerowo, najnowsze strategie i techniki marketingowe osiągnęły niewiarygodną skuteczność. W zakresie procesów pomocniczych sytuacja nie jest taka klarowna. Co prawda zawsze były one przedmiotem zainteresowania menedżerów, ale poświęcano im znacznie mniej uwagi i przypisywano im zdecydowanie mniejsze znaczenie niż procesom podstawowym. Traktowano je jak problemy niejako „drugiej kategorii”. Natomiast badania pokazują, że istotne rezerwy rozwojowe przedsiębiorstw tkwią w zarządzaniu procesami pomocniczymi i że właściwe zarządzanie procesami pomocniczymi może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Szczególnie istotne znaczenie w ramach zarządzania procesami pomocniczymi ma utrzymanie ruchu przemysłowego, nazywane zamiennie obsługą eksploatacyjną. Do niedawna akceptowane było podejście, w którym głównym celem utrzymania ruchu przemysłowego była optymalizacja dostępności urządzeń przy minimalnych kosztach. Silna konkurencja na rynku powoduje, że współczesne wymagania stawiane przed utrzymaniem ruchu przemysłowego obejmują wiele dodatkowych wymogów, takich jak:

- planowana zdecydowanie wysoka dostępność i niezawodność,
- wysoka jakość produkcji,
- wysokie bezpieczeństwo,
- korzystny wpływ na środowisko,
- długi żywot urządzeń,
- wysoka efektywność kosztów (Chanter i Swallow, 1996).

Współcześnie problematyka badawcza w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego sprowadza się do pytań:

- Jak obniżyć koszty obsługi eksploatacyjnej przy zachowaniu aktualnych parametrów produktywności, niezawodności i dostępności obiektów i urządzeń?
- Jak przy tym samym poziomie kosztów uzyskać lepsze wskaźniki produktywności, aktywności, niezawodności, dostępności obiektów i urządzeń?
- Jaka jest rola kosztów w zapewnieniu najwyższego poziomu dostępności i niezawodności obiektów produkcyjnych? (Pruszkowski, 2010).

Nowatorskie wydaje się zainteresowanie badawcze ukierunkowane na sprawdzenie, w jakim stopniu w polskich przedsiębiorstwach procesy zarządzania utrzymaniem ruchu przemysłowego są zorganizowane według podejścia procesowego. Badania w tym zakresie mogą przyczynić się do opracowania autorskiego modelu dojrzałości procesowej w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego i zweryfikowania go na możliwie najszerszej grupie polskich przedsiębiorstw.

Procesowa orientacja przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa zorientowane procesowo są zorganizowane wokół jednostek organizacyjnych, jakimi są zespoły procesowe, ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Procesy przebiegają przez przedsiębiorstwa poziomo, w poprzek struktury funkcjonalnej, która odzwierciedla pionowy podział pracy.

Funkcje w przedsiębiorstwie są dziedzictwem systemu pracy, którego twórcą był F. Taylor. W systemie tym funkcjonowanie przedsiębiorstwa postrzegano poprzez pryzmat realizowanych funkcji: produkcyjnej, handlowej, finansowej czy kadrowej. W ramach wyodrębnionych funkcji tworzone struktury organizacyjne obejmujące komórki organizacyjne, piony i stanowiska. Konsekwencją był podział pracy i specjalizacja w przedsiębiorstwie. Zaletą specjalizacji był wzrost wydajności, ale wadą – izolacja poszczególnych jednostek organizacyjnych, co w konsekwencji prowadzi do różnorodnych utrudnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W skrajnym przypadku może dojść do tzw. efektu silosu (Kunasz, 2011). Wyodrębnione działy optymalizują swoje działania niezależnie od siebie, co powoduje, że poszczególne części firmy nie wiążą się ze sobą w logiczną całość. Organizacja funkcjonalna przedsiębiorstwa powstała w warunkach stabilnego otoczenia, niskiego poziomu kompetencji zatrudnionych, ograniczonych zdolności do samodzielnego działania i wytwarzania z wykorzystaniem sformalizowanych procedur. Współcześnie, w wyniku różnorodnych zmian warunków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa najlepszą koordynację działań zapewnia koncentracja na procesach. Natomiast organizacja funkcjonalna (wertikalna) przedsiębiorstwa przebiega w poprzek realizowanych procesów. Z kolei znacząca większość realizowanych procesów ma zakres międzyfunkcyjny. Procesy rzadko są realizowane w ramach jednej funkcji, a najczęściej przebiegają przez kilka klasycznych funkcji przedsiębiorstwa.

W firmie ukierunkowanej na procesy to proces, a nie funkcje czy geografia są podstawą struktury organizacyjnej (Hammer i Champy, 1996).

Najistotniejszą cechą organizacji procesowej przedsiębiorstwa jest orientacja na klienta. W tradycyjnej organizacji firmy klient nie znajdował się w centrum zainteresowania. Przedsiębiorstwa koncentrowały się na domenie swojego działania i próbowały rezultaty swej pracy wprowadzić na rynek. W organizacji przedsiębiorstwa zorientowanej procesowo w centrum uwagi znajduje się klient – zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny.

Dla klienta procesy stanowią weryfikację funkcjonowania firmy. Nie jest dla niego istotna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, koncepcja zarządzania czy zadania realizowane przez poszczególne komórki organizacyjne. Klienta interesują rezultaty działań przedsiębiorstwa w postaci produktów czy usług dostarczanych na rynek. Ocenia on przedsiębiorstwo w kontekście wartości, jaką otrzymuje (czas, jakość) oraz ceny, jaką za tę wartość musi zapłacić (Brajer-Marczak, 2006).

Przedsiębiorstwa, przyjmując orientację na zaspokojenie wymagań swoich klientów, badają rynek, monitorują otoczenie, by zdefiniować potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów co do produktów i usług.

W podejściu procesowym szczególną rolę odgrywa klient wewnętrzny. W tym ujęciu każdy pracownik, stanowiąc ogniwo konkretnego procesu, jest zarówno odbiorcą (klientem) rezultatów wewnątrzorganizacyjnych, jak i dostawcą dla innych osób. Każde stanowisko pracujące na rzecz innego stanowiska jest dostawcą dla swojego klienta (Piotrowicz, 2001).

Orientacja procesowa przedsiębiorstwa jest zorientowana na całościową realizację zleceń klientów. W praktyce oznacza to dążenie do eliminacji sztucznego podziału pomiędzy pionami, komórkami i stanowiskami organizacyjnymi. W miejsce tradycyjnego kierownika koordynującego pracę poszczególnych działów pojawia się właściciel procesu, czyli osoba, która odpowiada za całościową, rytmiczną i harmonijną realizację procesu (Perechuda, 1999).

Podejście procesowe w przeciwieństwie do funkcjonalnego zajmuje się przepływami pracy od początku do końca, czyli uzyskania wyniku procesu niezależnie od przyporządkowania funkcji do obszarów działania czy też struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Implementacja podejścia procesowego w przedsiębiorstwie wymaga zrealizowania konkretnego zestawu działań. Przede wszystkim chodzi o zidentyfikowanie, udokumentowanie i monitorowanie celów i procesów przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności należy wyodrębnić zespoły procesowe i właścicieli procesów oraz nadać im stosowne uprawnienia. Następnie trzeba dokonać przeformułowania pionowych struktur organizacyjnych w struktury poziome. Kolejnym działaniem powinno być zastąpienie w opisie przedsiębiorstwa stanowisk pracy rolami organizacyjnymi, a następnie określenie wspomnianych ról i poinformowanie właściwych pracowników. Wreszcie konieczne jest zdefiniowanie kryteriów oceny procesów oraz wdrożenie systemu gromadzenia i przetwarzania informacji o stopniu realizacji poszczególnych procesów (McCormack i Johnson, 2001).

Dojrzałość procesowa przedsiębiorstwa

Dojrzałość procesowa przedsiębiorstwa przejawia się poprzez zakres, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne (Grajewski, 2007). Cechy te są stopniowalne od przedsiębiorstwa niedojrzałego w stanie wyjściowym do dojrzałego w rezultacie wdrożenia rozwiązań w kierunku procesów.

W dostępnej literaturze przedmiotu można znaleźć różne zasady i metody podnoszenia poziomu dojrzałości procesowej.

Dojrzałość procesowa wiąże się ze świadomością przedsiębiorstwa dotyczącą realizacji horyzontalnie przebiegających procesów, które wymagają zarządzania. Ma to zasadniczy wpływ na wypracowanie i realizację strategii firmy.

Dojrzałość procesowa przedsiębiorstwa zapewnia powtarzalne osiąganie tych samych wyników dla poszczególnych procesów, które wcześniej zdefiniowano i opomiarowano.

Przyjmuje się, że świadome zarządzanie procesami w przedsiębiorstwach, które charakteryzuje się określonym poziomem dojrzałości procesowej, poprzez ciągłe usprawnianie działań wpływa na efektywność. Wiąże się to ze spłaszczeniem struktury organizacyjnej w związku z orientacją ukierunkowaną na klienta. Taka reorientacja wymaga określenia wszystkich procesów w przedsiębiorstwie oraz zidentyfikowania wzajemnych powiązań. Następnie przedsiębiorstwo musi dokonać przeniesienia ogólnych swoich celów na cele poszczególnych procesów. Kolejnym krokiem jest hierarchizacja procesów i położenie nacisku na procesy najbardziej istotne dla wartości dodanej. Aby świadomie i racjonalnie zarządzać procesami, należy w dalszej kolejności utworzyć system pomiaru efektywności procesów i przedsiębiorstwa w postaci zestawu kluczowych wskaźników efektywności KPI. W codziennej praktyce przedsiębiorstwo jest zobligowane do ciągłego doskonalenia procesów i podejmowania systematycznych oraz konsekwentnych wysiłków w budowaniu kultury procesowej. Aby był możliwy rozwój kultury procesowej, niezbędne jest zbudowanie właściwego systemu motywacyjnego, który promowałby pracę zespołową.

Wdrażanie podejścia procesowego w przedsiębiorstwie niesie ze sobą różnorodne problemy z racji dużych zmian realizowanych w kulturze organizacyjnej firmy. Oprócz spłaszczenia struktury organizacyjnej, opracowania mapy procesów, powołania właścicieli procesów, przedsiębiorstwo musi wdrożyć fundamentalne zasady leżące u podstaw nowej kultury organizacyjnej. Pierwszą zasadą jest *zaufanie*, polegające na wykorzystaniu i udostępnianiu w klimacie wzajemnego zaufania i współpracy posiadanych przez organizację informacji

o rynku, kliencie oraz procesach. Kolejną zasadą jest *komunikacja*, realizowana w układzie poziomym między pracownikami przedsiębiorstwa poprzez stosowanie pracy zespołowej i wykorzystywanie systemów informatycznych. Następną zasadą stanowi *motywacja* realizowana poprzez wdrożenie skutecznego systemu motywacyjnego, nagradzającego właścicieli procesów za osiągnięte wyniki oraz spełnianie wymagań i oczekiwań klientów. W dalszej kolejności, zasadą o bardzo istotnym znaczeniu są *uprawnienia*, nadawane właścicielom procesów, w związku z podejmowaniem decyzji w kluczowych dla procesu kwestiach. Zasadą, która w sposób szczególny konsoliduje kulturę procesową przedsiębiorstwa, jest *przywództwo*, rozumiane jako ukierunkowanie właścicieli procesów i menedżerów średniego szczebla na pełnienie funkcji wspierających, koordynujących i szkoleniowych. Wreszcie zasada *wiedza* wprowadza mechanizmy premiujące pracę zespołową, doświadczenie oraz wykorzystywanie wiedzy (Skrzypek i Hofman, 2010).

Wdrażanie podejścia procesowego polega na przejściu przez określone etapy, które zostały sklasyfikowane w literaturze przedmiotu jako poziomy dojrzałości procesowej (Grajewski, 2012). Konkretnie poziomy dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa odzwierciedlają stopień wdrożenia jej zasad i wytycznych.

Ocena dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa

Poziomy dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa dają się powiązać z fazami cyklu rozwoju orientacji procesowej.

W fazie cyklu rozwoju orientacji procesowej, określanej jako *embrionalna*, jeżeli chodzi o poziom dojrzałości, panuje *funkcjonalny chaos*. Procesy nie są formalnie zidentyfikowane, a ich realizacja jest przypadkowa. Na dodatek pomiar wyników procesów nie jest przeprowadzany. Przedsiębiorstwo nie ma wdrożonego systemu motywacyjnego, który uwzględniałby rezultaty procesów. W firmie w postrzeganiu pracowników funkcjonuje podział na funkcje i piony.

W fazie cyklu rozwoju orientacji procesowej, określanej jako *faza narodzin*, jeżeli chodzi o poziom dojrzałości, obserwujemy *poszukiwanie powtarzalności*. Najważniejsze procesy są jasno zidentyfikowane i odwzorowane w postaci map procesów, a ich wyniki są uzależnione od zestandaryzowanych sposobów postępowania. Na tym etapie pojawia się świadomość wychodzenia poza granice pionów i funkcji w celu spełnienia oczekiwań klienta. Przedsiębiorstwo ma wdrożone mechanizmy kontrolne związane z rezultatami procesów, w kontekście zarówno kosztowym, jak i jakościowym.

W fazie cyklu rozwoju orientacji procesowej, określanej jako *faza wzrostu*, jeżeli chodzi o poziom dojrzałości, obserwujemy *pełną powtarzalność*. Na tym etapie, w wyniku formalnej identyfikacji i definiowania wszystkich procesów, następuje poprawa funkcjonowania powiązań wewnątrzprocesowych oraz między procesami i zaczyna funkcjonować system procesów. Wyniki procesów są powtarzalne i zgodne z oczekiwaniami. Świadomość pracowników jest podnoszona poprzez odpowiednie szkolenia. Pomiary wyników obejmują cały system procesów (Cieśliński, 2011).

Organizacje dojrzałe i niedojrzałe procesowo mają zgoła odmienne cechy. W przedsiębiorstwie dojrzałym procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich znana pracownikom. Z kolei w przedsiębiorstwie niedojrzałym procesowo procesy w dużym stopniu przebiegają chaotycznie, dominuje podejście funkcjonalne. W pierwszym przypadku procesy są opomiarowane i monitorowane, wyznaczeni są menedżerowie procesów, którzy koordynują ich przebieg i oceniają efektywność. Przedsiębiorstwo uwzględnia relacje rynkowe, w których klient wewnętrzny odgrywa najważniejszą rolę. W przypadku przedsiębiorstwa niedojrzałego procesowo daje się zauważyć brak świadomości procesowej wśród pracowników; niewiele procesów jest formalnie zdefiniowanych, brak koordynacji przebiegających procesów, niewystarczającą znajomość potrzeb i oczekiwań odbiorców wewnętrznych (Grajewski, 2007).

Do oceny poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa niezbędne jest zastosowanie jednego z istniejących modeli bądź opracowanie własnego modelu dojrzałości procesowej (*Business Process Maturity Models – BPM*). Można je określić jako zestawy zaleceń i dobrych praktyk w zakresie uzyskiwania sprawności operacyjnej realizowanych procesów. Istnieje kilka modeli dojrzałości procesowej rozwijanych niezależnie przez różne organizacje. W większości przypadków modele te traktują określenie stanu istniejącego realizowanych procesów (tzw. *as-is state*), z kolei celem ich stosowania jest osiągnięcie określonego stanu dojrzałości procesowej (tzw. *to-be state*). Modele oceny dojrzałości procesowej należy zatem przede wszystkim postrzegać jako narzędzia pozwalające menedżerom dokonać opisu i analizy bieżącego stanu przedsiębiorstwa (*as-is state*) oraz ustalić kształt stanu docelowego (*to-be state*).

J. Auksztol i M. Chomuszek wyróżniają cztery grupy modeli dojrzałości procesowej:

- Galaktyka modeli opartych na Capability Maturity Model (CMM).
- Business Process Maturity Model (BPM).
- Modele branżowe, często inspirowane przez CMM lub BPM.
- Bardziej ogólne modele przedsiębiorstwa, które zawierają pewne elementy dojrzałości, np. Information Technology Infrastructure Library

(ITIL), zawierający dedykowaną część związaną z dojrzałością procesową: Process Maturity Framework (PMF) (Auksztol i Chomuszek, 2012).

Punktem wyjścia do opracowania CMM była książka W. Humphreya wydana w 1989 r., *Managing the Software Process*, w której opisał on po raz pierwszy zasady oceny dojrzałości procesowej. Początkowo CMM był stosowany wyłącznie w firmach zajmujących się wytwarzaniem oprogramowania. W kolejnych latach powstały bardziej ogólne wersje dla innych branż, zaś sam model nazywano CMMI, gdzie „I” oznaczało „zintegrowany” (ang. *integrated*).

Wyróżnia się w nim następujące poziomy dojrzałości:

- Poziom 1. Procesy przypadkowe, czyli brak świadomości, że czynności realizowane w przedsiębiorstwie stanowią procesy (procesy nie są zidentyfikowane).
- Poziom 2. Procesy powtarzalne, istnieje świadomość procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, lecz brak dokumentacji procesowej.
- Poziom 3. Procesy zidentyfikowane i opisane, lecz niemierzone.
- Poziom 4. Procesy zidentyfikowane, opisane, mierzone, lecz niezarządzane.
- Poziom 5. Procesy są zidentyfikowane, opisane, mierzone i zarządzane oraz nieustannie doskonalone (Grajewski, 2012).

Uwarunkowania dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego (obsługi eksploatacyjnej)

British Standards Institute definiuje utrzymanie ruchu przemysłowego, określane zamiennie obsługą eksploatacyjną, jako: połączenie wszystkich działań technicznych i związanych z nimi działań administracyjnych w celu utrzymania obiektu lub jego regeneracji do stanu, w którym będzie mógł spełniać wymagane dla niego funkcje (BS 3811, Glossary of Maintenance).

Utrzymanie ruchu przemysłowego to zespół działań, które mają na celu zapewnienie ciągłości produkcji, lub gdy jest to niemożliwe, skrócenie czasów przestojów do minimum, utrzymanie maszyn w dobrym stanie technicznym poprzez wykonywanie przeglądów i konserwacji, a także sprawne usuwanie awarii i usterek z zachowaniem bezpieczeństwa ludzi i środowiska naturalnego (Kister i Hawkins, 2006).

Utrzymanie ruchu przemysłowego przeszło w XX wieku gruntowną ewolucję. Można w niej wyróżnić trzy generacje obsługi eksploatacyjnej.

Pierwsza generacja obsługi eksploatacyjnej: lata: 1940–1950

Burzliwy rozwój przemysłu w latach 30. spowodował masową produkcję wielu wyrobów, które dotychczas były wytwarzane jednostkowo. W tym okresie w gospodarce remontowej obowiązywało podejście reaktywne, a motto tej generacji brzmiało: „reperuj, gdy się zepsuje”. Podejście reaktywne kwalifikuje się do nieplanowego utrzymania ruchu przemysłowego.

Drua generacja obsługi eksploatacyjnej: 1951–1975

W latach 50. postępująca industrializacja wytworzyła nowe uwarunkowania rynkowe. Wraz z rozwojem konkurencji i poszukiwaniem sposobów obniżki kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa formułowano większe wymagania od systemu utrzymania ruchu:

- niższe koszty,
- dłuższy żywot urządzeń.

W tym okresie ukształtował się system utrzymania ruchu przemysłowego realizowany w trybie zapobiegawczym, kwalifikowany do planowego utrzymania ruchu przemysłowego.

Trzecia generacja obsługi eksploatacyjnej: od 1976 do dziś

Zapoczątkowana w latach 80. „epoka zarządzania strategicznego”, w miarę postępującej globalizacji, przeszła w latach 90. w „erę hiperkonkurencji”. Okres ten zaowocował dalszym poszukiwaniem rezerw tkwiących w procesach pomocniczych, co w konsekwencji skutkowało tym, że w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego zakładano:

- planowaną zdecydowanie większą dostępność i niezawodność,
- wyższą jakość produkcji,
- większe bezpieczeństwo,
- korzystny wpływ na środowisko,
- dłuższy żywot urządzeń,
- większą efektywność kosztów (Moubray, 1997).

W ewolucji strategii utrzymania ruchu daje się zauważyć prawidłowość. Strategie utrzymania ruchu przemysłowego wywodzące się z II generacji obsługi eksploatacyjnej zakładały, w celu uniknięcia strat produkcyjnych, uzyskanie możliwie dużej pewności zapobiegania awariom. Miało to swoje przełożenie na koszty. Utrzymywany był bowiem pewien „zapas niezawodności”, który w rezultacie odpowiednio kosztował.

Nowoczesne strategie remontowe wywodzące się z III generacji obsługi eksploatacyjnej poprzez zastosowanie elementów zarządzania ryzykiem umożliwiają obniżkę nakładów remontowych w związku z redukcją „zapasu niezawodności” do poziomu niezbędnego.

Obniżka kosztów obsługi eksploatacyjnej możliwa jest poprzez świadome ograniczenie realizowanego zakresu prac remontowych do prac rzeczywiście niezbędnych. Jednak rezygnacja z konkretnych zakresów prac zwiększa ryzyko wystąpienia awarii i w konsekwencji zakłóceń oraz przerw w produkcji. Oszacowanie możliwego obniżenia kosztów musi być poprzedzone podjęciem decyzji o poziomie akceptowanego ryzyka biznesowego oraz kalkulacją konsekwencji wystąpienia możliwych awarii. W ramach oszczędności można zrezygnować z tych zakresów prac, które przy założonym poziomie ryzyka nie powodują konsekwencji przewyższających nakłady prewencyjne. Strategie remontowe muszą być stale dostosowywane do sytuacji gospodarczej (Nyman i Levitt, 2002).

Podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa próby przebudowy strategii utrzymania ruchu przemysłowego z opartych na czasokresach remontowych, które reprezentują II generację obsługi eksploatacyjnej, na bazujące na stanie technicznym urządzeń, które są reprezentatywne dla III generacji obsługi eksploatacyjnej, napotyka wiele trudności. Przede wszystkim przedsiębiorstwa muszą wdrożyć w obszarze gospodarki remontowej nowoczesne metody i narzędzia zarządzania, które w krajach zachodnich z powodzeniem funkcjonują już od kilkudziesięciu lat:

- *Risk Based Inpection (RBI)* – inspekcje bazujące na ryzyku,
- *Relability Centred Maintenace (RCM)* – utrzymanie ruchu zorientowane na niezawodność,
- *Total Productive Maintenance* – kompleksowe utrzymanie ruchu produkcyjnego,
- *Condition Based Maintenance* – utrzymanie według stanu technicznego.

Powodzenie we wdrożeniu powyższych metod uwarunkowane jest jednak tym, by system zarządzania utrzymaniem ruchu przemysłowego w przedsiębiorstwie funkcjonował na podstawie podejścia procesowego. W systemie tym powinny być zidentyfikowane, zdefiniowane i opisane wszystkie kluczowe procesy utrzymania ruchu przemysłowego. Dodatkowo powinna być przeprowadzona analiza wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych procesów utrzymania ruchu ze wskazaniem powiązań, w których rezultat jednego procesu staje się wkładem do innego procesu. Wszystkie procesy powinny zostać zmapowane. Następnie dla wszystkich procesów powinny zostać określone optymalne parametry i dopuszczalne odchylenia. W dalszej

kolejności powinny być wypracowane kluczowe wskaźniki efektywności KPI w utrzymaniu ruchu przemysłowego i podane zasady, jak mierzyć, analizować i podnosić efektywność procesów.

Zagraniczne przedsiębiorstwa dojrzałe procesowo w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego wyodrębniają imponującą ilość procesów:

- planowanie i harmonogramowanie obsługi eksploatacyjnej,
- realizacja prac remontowych,
- zarządzanie postojami remontowymi,
- zarządzanie częściami zamiennymi materiałami,
- zarządzanie niezawodnością i jakością,
- dokumentowanie wyposażenia,
- budżetowanie,
- prowadzenie prac awaryjnych,
- analizy techniczne,
- identyfikacja poprawy,
- analiza poprawy,
- aktualizacja dokumentacji,
- utrzymywanie danych o remontach.

Przed przedsiębiorstwami, które dopiero rozpoczynają wdrażanie podejścia procesowego w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego z jednej strony uwidacznia się obszerny zakres prac do zrealizowania, z drugiej zaś wyłaniają się nowe szanse na poprawę efektywności funkcjonowania.

Zakończenie

Studia literaturowe potwierdzają różnorodne korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa przy przechodzeniu z podejścia funkcjonalnego na procesowe. Przedsiębiorstwa zorganizowane procesowo znacznie efektywniej funkcjonują we współczesnym, burzliwym otoczeniu niż zorganizowane funkcjonalnie, według koncepcji powstałej w warunkach otoczenia stabilnego. Przedsiębiorstwa te, przyjmując orientację na zaspokojenie wymagań swoich klientów, prowadzą badania rynku, analizują otoczenie, by trafnie zidentyfikować potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów co do produktów i usług. Dodatkowo starają się wyeliminować sztuczne podziały pomiędzy pionami, komórkami i stanowiskami organizacyjnymi. W koordynacji prac o charakterze międzywydziałowym miejsce tradycyjnego, funkcjonalnego kierownika zastępuje właściciel procesu, czyli osoba, która odpowiada za całościową, rytmiczną i harmonijną realizację prac od początku do końca, czyli od uzyska-

nia wyniku procesu niezależnie od przyporządkowania funkcji do obszarów działania czy też struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Zakres, w jakim procesy w przedsiębiorstwie są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne, określa dojrzałość procesową przedsiębiorstwa. Jest ona stopniowalna od przedsiębiorstwa niedojrzałego w stanie wyjściowym do dojrzałego w rezultacie wdrożenia podejścia procesowego. Przejawem dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa jest świadomość przedsiębiorstwa do realizacji horyzontalnie przebiegających procesów i ciągłego ich usprawniania, ze względu na dążenie do poprawy efektywności funkcjonowania firmy. W przedsiębiorstwie procesowo dojrzałym procesy są w pełni zidentyfikowane, opomiarowane i monitorowane, wyznaczeni są menedżerowie procesów, którzy koordynują ich przebieg i oceniają efektywność, a wiedza o procesach jest znana pracownikom. Z kolei w przedsiębiorstwie procesowo niedojrzałym procesy w dużym stopniu przebiegają chaotycznie, a dominuje podejście funkcjonalne. Skutkiem dojrzewania procesowego przedsiębiorstwa jest spłaszczenie struktury organizacyjnej w związku z orientacją ukierunkowaną na klienta, która wymaga określenia wszystkich procesów przedsiębiorstwa oraz zidentyfikowania wzajemnych powiązań. Przedsiębiorstwo musi przenieść swoje ogólne cele na cele poszczególnych procesów i dokonać ich hierarchizacji z punktu widzenia wartości dodanej.

Wsparciem świadomego i racjonalnego zarządzania procesami jest zapewnienie funkcjonowania systemu pomiaru efektywności procesów i przedsiębiorstwa w postaci zestawu kluczowych wskaźników efektywności KPI.

Do oceny poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa wykorzystuje się modele dojrzałości procesowej (*Business Process Maturity Models* – BPMM), które zawierają zestawy zaleceń i dobrych praktyk w zakresie uzyskiwania sprawności operacyjnej realizowanych procesów. Modele oceny dojrzałości procesowej są narzędziami umożliwiającymi menedżerom dokonanie opisu i analizy bieżącego stanu przedsiębiorstwa (*as-is state*) oraz ustalenie kształtu stanu docelowego (*to-be state*).

Szczególne miejsce w dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa zajmuje dojrzałość w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego. Systematyczny przegląd literatury wykazał, że w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego brak polskich opracowań dotyczących dojrzałości procesowej. Dokonano przeglądu artykułów za okres 2006–2015, pod kątem wspomnianego zagadnienia, w następujących polskich czasopismach z listy czasopism punktowanych MNiSW z dziedziny zarządzania: „Ekonomia i zarządzanie”, „Decyzje”, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, „Logfo-

rum”, „Management”, „Management and Business Administration”, „Organizacja i Kierowanie”, „Problemy Zarządzania”, „Przegląd Organizacji”. Nie znaleziono żadnego artykułu na temat dojrzałości procesowej w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego.

W dalszej kolejności systematycznego przeglądu literatury skierowano pytania badawcze w następujących naukowych bazach bibliograficznych, abstraktowych i pełnotekstowych: CEON, BazEkon, CEJSH, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, EBSCO, ProQuest. W nich również nie znaleziono żadnych opracowań dotyczących dojrzałości procesowej w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego. Brak publikacji w polskiej literaturze nauk o organizacji i zarządzaniu z dziedziny dojrzałości procesowej w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego pozwala sformułować tezę, że powyższa problematyka nie była w Polsce przedmiotem badań. Można przyjąć, że istniejąca luka poznawcza stanowi atrakcyjną niszę do zagospodarowania pracami badawczymi.

Niniejsze opracowanie rozpoczyna prace nad opracowaniem autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego.

W świetle poczynionych wstępnych obserwacji daje się dostrzec zależności pomiędzy stopniem dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa w zakresie procesów utrzymania ruchu przemysłowego a kształtem organizacji systemu służb utrzymania ruchu wynikającym z reprezentowania określonej generacji obsługi eksploatacyjnej.

W I generacji obsługi eksploatacyjnej możemy mówić o przedsiębiorstwie, w którym utrzymanie ruchu przemysłowego jest zorganizowane na wzór funkcjonalny.

W przedsiębiorstwach, które reprezentują organizację systemu służb utrzymania ruchu przemysłowego właściwą dla II generacji obsługi eksploatacyjnej obserwujemy w obszarze utrzymania ruchu przemysłowego pojedyncze zidentyfikowane, opomiarowane i monitorowane procesy. Dla tych procesów wyznaczeni są menedżerowie (właściciele), którzy koordynują ich przebieg i oceniają efektywność, a wiedza o tych procesach jest znana pracownikom.

W Polsce niewiele przedsiębiorstw może być sklasyfikowanych do III generacji obsługi eksploatacyjnej. Z wymogów, jakie stawiane są przedsiębiorstwom w tej generacji wynika jednak, że ich spełnienie nie jest możliwe bez uprzedniego wdrożenia w obszarze utrzymania ruchu przemysłowego podejścia procesowego. Jedynie przedsiębiorstwa dojrzałe procesowo są w stanie spełnić współczesne wymagania stawiane przed systemem utrzymania ruchu przemysłowego.

Bibliografia

- Auksztol, J. i Chomuszek, M. (2012). *Modelowanie organizacji procesowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brajer-Marczak, R. (2006). Identyfikacja podejścia procesowego w zarządzaniu w praktyce przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, 81.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- BS 3811 (1984). *Glossary of Maintenance Management Terms in Terotechnology*. London: HMSO.
- Cieśliński, W.B. (2011). *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Chanter, B. i Swallow, P. (1996). *Building maintenance management*. Oxford: Blackwell Science.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. Warszawa: PWE.
- Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. Warszawa: PWE.
- Hammer, M. i Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neuman Management Institute.
- Kunasz, M. (2010). *Zarządzanie procesami*. Szczecin: Wyd. Volumina.
- Kister, T. i Hawkins, B. (2006). *Maintenance planning and scheduling handbook*. London: Butterworth-Heinemann.
- McCormack, K.P. i Johnson, W.C. (2001). *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Florida: St. Lucie Press.
- Moubray, J. (1997). *Reliability Centred Maintenance*. New York: INDUSTRIAL PRESS INC.
- Nyman, D. i Levitt, J. (2002). *Maintenance planning, scheduling and coordination*. New York: Industrial Press.
- Perechuda, K. (1999). *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Piotrowicz, A. (2001). Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 6.
- Pruszkowski, L. (2010). *Zarządzanie obsługą eksploatacyjną nieruchomości i obiektów technicznych*. Płock: Wydawnictwo PWSZ w Płocku.
- Skrzypek, E. i Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

4

SŁAWOMIR LUŚCIŃSKI*

Data Engineering in 21st Century Organisations

Abstract

The aim of the article is to present the role and perspectives of data engineering in the Digital transformation (DT) of 21st century organisations. Exponentially growth of gathered data is the inherent feature of development of the Information and Communication Technologies (ICT) employed in organisations. The emerging role of data engineering in the organisation development creates market demand for a new kind of specialist. Author introduces The Big data value chain matrix model to classify possible entrepreneurship perspectives, both internal and external.

Keywords: Big data, data engineering, entrepreneurship

Inżynieria danych w organizacjach XXI wieku

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie roli i perspektyw inżynierii danych w transformacji cyfrowej organizacji w XXI wieku. Nieodłącznym elementem rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych jest wykładniczy wzrost gromadzonych danych. Wyłaniająca się rola inżynierii danych w rozwoju organizacji tworzy popyt na nowego rodzaju specjalistów. W celu sklasyfikowania ewentualnych perspektyw dla przedsiębiorczości – zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu organizacji – autor przedstawia model macierzy łańcucha wartości w analizach danych typu Big data.

Słowa kluczowe: Big data, inżynieria danych, przedsiębiorczość

JEL: M150

* Politechnika Świętokrzyska, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, 25-314 Kielce, Al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7, e-mail: slawomir.luscinski@tu.kielce.pl.

Big data revolution

The IT revolution raised in 70' of XX century created global wide software industry based on development of personal computers and Internet. In the aftermath of the disruptive innovations in IT technologies, enormous volumes of data are gathered and stored in an electronic format. It is estimated, assuming 1 ZB (1000⁷ bytes – Zettabyte) in year 2010 and 4.4 ZB in year 2013, that global data volume will reach 44 ZB in year 2020 (EMC and IDC, 2014). D. Laney in the research note entitled *3-D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*, published in February 2001, formulated “3V’s” framework for dealing with a growing wave of data flowing through e-commerce channels (Laney, 2001). McKinsey report (Manyika et al., 2011) defines a term *Big data* which refers to “datasets whose size is beyond the ability of typical database software tools to capture, store, manage, and analyse”. IT revolution brings the intense use of *datafication* processes in every area of an organisation activity. The *datafication* is not only a digitalization; it is the process of putting any phenomenon into a quantified format, suitable for future analysis (Mayer-Schönberger et al., 2014). The Big data phenomena in first decade of XXI century, as microelectronics in 70' of XX century, creates new environment for disruptive innovations in technology and business. Now a days, the classical Taylor paradigm of scientific approach to management decisions based on data, finds strong support and is present in lean production based methods and techniques developed together with new information technologies and analytic methods; for instance Croll and Yoskovitz's Lean Analytics (Croll et al., 2013).

Big data analysis seem to be the driving force of new product and service development, as well as creativity and innovativeness. Big data analysis follows a new paradigm described as three rules, which are used in development of new data exploration techniques (Mayer-Schönberger et al., 2014):

1. Rule n=all: collect and use a lot of data rather than restrict inference to a predetermined sample of data.
2. Accept imperfect data: “benefits of using vastly more data of variable quality outweigh the costs of using smaller amounts of very exact data”, as well as allow to timing decision window of opportunity; there is a trade-off between uncertainty and missed opportunity.
3. Using Big data frequently: “forgoing the quest for why in return for knowing what” (to do things done); accepting discovered correlations as a sufficient result of proceeded analysis for e.g. prediction purposes.

It is widely recognized, that Big data is becoming a next key basis of competition and growth for firms. Accenture study on Big data (Accenture, 2014) surveyed more than 1,000 respondents from companies operating across seven industries and headquartered in 19 countries that had completed at least one Big data implementation. The vast majority of respondents (more than 90%) “see Big data as a catalyst for their transformation as digital enterprises”; claims that “Big data brings disruption that can revolutionize business”. Almost eight in ten (79 percent) agree that “companies that do not embrace Big data will lose their competitive position and may even face extinction.”

Digital transformation

Datafication enabling emerging of *Digital transformation* (DT). DT is defined as “the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises” (MIT and Capgemini, 2011). Successful DT revitalizes existing strategic assets putting them into new business models (digitally-modified businesses) together with transforming customer experience and improved operational process, thanks to company-wide spreading *Digital capabilities* (DC). DC are build up with unified data and processes platform, strong skills and effective methods to maintain and develop that platform as well as analytical capabilities.

Researchers propose the digital maturity model of 2x2 matrix formed by pairing separate but related dimensions with low-high continuums (Figure 1).

The digital intensity dimension is an investment in technology-enabled initiatives which are aimed at customer engagement, internal operations, and finally at reinvention of business models. The transformation management intensity dimension represents the leadership capabilities required to perform digital transformation in organisation. The matrix quantifies digital maturity into four types: Digital Beginners, Digital Fashionistas, Digital Conservatives and Digirati. The research results points out that Digirati companies are in average 26% more profitable than their industry competitors. Digital transformations vary in relation to different industries, but every industry has its own Digirati.

Big data enables the digital transformation in two ways (Sutcliffe et al., 2014):

1. Unlocking digital customers, channels and markets; Big data analysis make enable to discover what customers want, and how to meet their needs including delivery of the right experience for them.
2. Enabling and running the digital enterprise.

Digital transformations brings some certain challenges:

- How to develop Digital Capabilities of an organisation, what strategy should be perform to keep alignment with business domain of organisation?
- How to manage the business information and discover value in it?
- How to develop organisational resources in order to focus on managing information, rather than managing technology?

Figure 1. Four types of Digital Maturity

Source: MIT and Capgemini (2012).

The emerging role of data engineering

Gartner coined the term *bimodal IT* (Gartner Inc., 2014) to describe an organisational model that consist of two separate segments of IT, defined by different modes of IT delivery (Gartner Inc., 2015): “*Mode 1* is traditional and sequential, emphasizing safety and accuracy; *Mode 2* is exploratory and nonlinear, emphasizing agility and speed”.

Information systems characteristic for Mode 1, developed in evolution process (Figure 2), reached the stage termed as extended ERP & MES (ERP II with manufacturing execution system – MES).

The expected flexibility and adaptability of production systems, oriented on mass customization production model, requires new IT solutions delivered in Mode 2. The next stage is ahead: ERP II with autonomy and self-control through cyber physical systems (CPS) intelligence. The transition driving force is the Internet of things and services: CPS consist of embedded

systems (part of devices, buildings, transport routes, vehicles, production facilities etc.) that use Internet services. Creating a business value from Big data opportunities is the multi-stage value chain (Gustafson et al., 2013). There are at least four primary stages in every data value chain (Figure 3).

Figure 2. Manufacturing Planning and Control stage model – modified

Source: Luściński (2015).

Figure 3. Big data value chain

Source: own elaboration based on Gustafson et al. (2013), Sink (2014).

The Stage I includes collecting data where it originates, and making them accessible as row data stream. The real-world processes, that generate data streams, may be classified into 3 categories (Connolly, 2012): (1) Transactions, (2) Interactions, (3) Observations. Those categories may be considered as Big data sources both separately and combined. Transactions are generated by electronically enabled business interactions among an enterprises' internal personnel, business partners and customers. Interactions data are mainly fueled by the Internet of Things (IoT) Data observations are generated, among others, by wide range of measuring instruments, geolocation systems, tracking systems etc. Responders in Accenture study on Big data (Accenture, 2014) consider as a Big data following sources:

- large data files (20 terabytes or larger),
- advanced analytics or analysis,
- data from visualization tools,
- data from social networks,

- unstructured data (e.g., video, open text, voice),
- geospatial/location information,
- social media/monitoring/mapping,
- telematics,
- unstructured data/log files/free text.

At the Data Repository Creation stage, raw data from selected sources are gathered, cleaned, integrated and stored in for analytics purposes. The Application of Intelligence Engine stage includes applying analytics and algorithms for transform raw data to required aggregated data; it covers feature and knowledge extraction. At the final stage IV, the outputs of the intelligence engine are visualized to boost up process of applying discovered knowledge for reinventing or improving business domain activities.

Generally, data foundation role in big value data chain requires is fulfilled through data engineering. The key element of data foundation stages is a data engineering platform (Nnebedum et al., 2013) which serves as an unifying platform for collecting, cleaning, integration and storage data. Required data platform functionality includes its ability to collect unstructured data, which is supplied from various sources. A data processing on the data engineering platform is designed as a data pipeline to enable data buffering and enhance parallelized vast amount of data execution (i.e. the Apache Hadoop).

The distinctive feature of a data engineering is that while it performed mainly a foundation data role, it also should active support analyst role; data engineering process starts with an understanding of the general nature of the problems to be solved. Most of the time, raw data require cleaning (removing “dirty data”) and transforming into formats that are convenient for analytical purposes. Indeed, every time when data foundation role is performed, data engineering process goes in its own particular way. Employed approach and delivered results should be considered as the part of Mode 1 segment in bimodal IT model.

Following the Technical Committee on Data Engineering (TCDE) of the IEEE Computer Society, data engineering covers (IEEE TCDE):

- data management systems and modern hardware/software platforms,
- data models, data integration, semantics and data quality,
- spatial, temporal, graph, scientific, statistical and multimedia databases,
- data mining, data warehousing, and OLAP,
- Big data, streams and clouds,
- information management, distribution, mobility, and the WWW,
- data security, privacy and trust,
- performance, experiments, and analysis of data systems.

Big data value chain matrix model

The Big data value chain four stages are interdependent and tend to belong to separate entities (Gustafson et al., 2013). The level of modularity of Big data value chain depends on the number of entities involved in, and the number of data transition points between cooperating entities. We may consider at least four types of value chain configuration formed by pairing value chain roles and organisations boundary continuum (Figure 4).

Figure 4. Four types of Big data value chain configurations

Source: own elaboration.

The OO configuration (double outsourcing) with both data roles outsourced may be characteristic for startup companies. Evolving digital maturity may lead organisation to insource Analyst role (OI). This configuration may also occurs in the case of utilization the open access to the public data. The IO configuration may occurs, when company possessed Big data foundation elements, but suffers of lack an high qualified data analyst and advanced knowledge discovery methods and tools. The II configuration (double insourcing) with insourced both data roles is characteristic for companies, which are able to internalize whole Big data value chain. It may happens, when digital capabilities of organisations are recognized as the core competencies, and it is shifted to high level of excellence (digital maturity) as it is required and possible. The decision of employing given configuration schema should be based on balancing appropriate excellence in both roles. Accen-

ture study on Big data (Accenture, 2014) points out that more than half of respondents (57 percent) leveraged the help of consultants, 45 percent used contract employees and 34 percent used technology vendor resources. Generally, organisations that employ external resources consider their Big data projects to be more successful than those using only internal resources. Exploratory nature of data engineering process fits with interdisciplinary and multi organisation task team shape.

The Big data value chain configuration matrix presented above may be used to identify possible strategies choices for gaining benefits from data resources. Furthermore, every value chain configuration creates a market window of opportunities for an intellectual entrepreneurship. Data engineering driven entrepreneurship should be considered both internally and externally. The Big data initiatives mostly or in whole insourced, followed by the products and processes development, brings up (or supports) start-up culture to existing companies, making them more innovative and customer development oriented. Taking external perspective into consideration, the Big data initiatives creates demand for competences that may be supplied by the specialized companies, which lead to a new wave of entrepreneurship which will match this demand. Author's preliminary research study on key elements of business practice in middle size companies of Świętokrzyskie region (Luściński et al., 2014) pointed out, that there is widely recognized lack of IT specialists which are able to effectively communicate with non-specialists in order to create useful solutions for advanced data analysis which employ customized data analysis tools.

Summary and conclusions

The inherent feature of development of the Information and Communication Technologies is exponentially growth of gathered data. Concept of *Digital transformation* of companies, in which IT utilized the Big data resources to radically innovate business models, requires new approach on IT management in organisations. Gartner's bimodal IT model divides IT infrastructure and strategies into two-speed construct which implies coexistence of repetitive data processing due to business processes requirements in organisations (1st speed) and exploration of data due to Big data value chain process (2nd speed). To gain the business value from Big data opportunities, organisations should enrich their core competences developing data engineering platforms. The information systems development, based on Big data

utilisation, requires ad-hoc solutions which are created with employing data engineering approach. Presented above Author's Big data value chain matrix model will be developed through future research to enrich and verify its usability in managing data engineering processes in organisations.

Bibliography

- Accenture (2014). *Accenture Big Success with Big Data Survey. Executive Summary*. https://www.accenture.com/hu-en/~/_/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Big-Data-POV.pdf (31.08.2015).
- Connolly, S. (2012). 7 Key Drivers for the Big Data Market. *The Hortonworks Blog*. [Online] Horton Works, <http://hortonworks.com/blog/7-key-drivers-for-the-big-data-market/> (25.09.2014).
- Croll, A. and Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- EMC and IDC (2014). The EMC Digital Universe study. *The Digital Universe and Big Data – EMC*, <http://www.emc.com/leadership/digital-universe/index.htm> (6.12.2014).
- Gartner Inc. (2015). Bimodal IT – Gartner IT Glossary. *Technology Research – Gartner Inc.* <http://www.gartner.com/it-glossary/bimodal> (31.08.2015).
- Gartner Inc. (2014). Gartner Says CIOs Need Bimodal IT to Succeed in Digital Business. *Technology Research – Gartner Inc.*, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2903717> (31.08.15).
- Gustafson, T. and Fink, D. (2013). Winning within the data value chain. *Strategy & Innovation newsletter*, 11(2), <http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/winning-within-the-data-value-chain.cfm> (10.01.2015).
- IEEE TCDE. IEEE Technical Committee on Data Engineering. *IEEE Computer Society*, <http://tab.computer.org/tcde/> (12.01.15).
- Laney, D. (2001). 3-D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety. *Doug Laney. A Member of The Gartner Blog Network*, <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf> (30.12.15).
- Luściński, S. and Sokała, M. (2014). *Analiza zgodności zakładanych efektów kształcenia kierunku Inżynieria Danych z potrzebami rynku pracy*. Kielce: Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego. Politechnika Świętokrzyska. Unpublished Internal Research Report based on data collected during realisation of the Project *Doskonalenie jakości zarządzania Politechniką Świętokrzyską – WiRKIN*.
- Luściński, S. (2015). Perspectives On Data Engineering: Emerging Role In Organisation Development. W: R. Knosala (ed.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Vol. II. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Manyika, J. et al. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*, http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation (01.12.2014).
- Mayer-Schönberger, V. and Cukier, K. (2014). *BIG DATA. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, pracę i życie*. Warszawa: MT Biznes.

- MIT and Capgemini (2011) *Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf (15.01.2015).
- MIT and Capgemini (2012). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*, <https://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry> (15.01.15).
- Nnebedum, V.I, Kamalu, A.U and Dike, J.N. (2013). From Data Management to Data Engineering. *International Journal of Computer Applications*, 81(11), 36–39.
- Rondeau, P.J. and Litteral, L.A. (2001). The evolution of manufacturing planning and control systems: From reorder point to enterprise resource planning. *Production and Inventory Management Journal*, 34(2), 1–7.
- SearchCIO.TechTarget.com. (2015). MIT Sloan winner: ‘Unity of effort’ vital to digital transformation’. *CIO information, news and tips – SearchCIO*, <http://searchcio.techtarget.com/video/MIT-Sloan-winner-Unity-of-effort-vital-to-digital-transformation> (31.08.2015).
- Sink, D.S. (2014). Finding solutions with imperfect information. *Industrial Engineer*, 46(7), 34–39.
- Sutcliffe, M. and Mulani, N. (2014). Big data put to work in digital transformation strategies. *ComputerWeekly.com – Information Technology (IT) News, UK IT Jobs, Industry News*, <http://www.computerweekly.com/opinion/Big-data-put-to-work-in-digital-transformation-strategies> (31.08.15).

5

AGNIESZKA ŻUR*

Cross-disciplinary Social Entrepreneurship Education – Goals and Proposed Framework

Abstract

Despite the growing attention Social Entrepreneurship (SE) raises as a economic and social phenomenon and despite vast progress in theoretical developments, few universities in Eastern and Central Europe offer SE courses. This study addresses the need for effective SE teaching and learning. It presents the distinctive features of social entrepreneurship, which suggest that traditional entrepreneurship education is not enough to produce future social entrepreneurs. Social entrepreneurship education requires a new approach based on three core concepts: social problems, entrepreneurial opportunity and social value creation, embedded in three perspectives: local, country-level and global.

The author proposes a framework for social entrepreneurship education and describes methods and tools introduced during a social entrepreneurship course. The intended learning outcomes included raising SE awareness, developing compassion, sociological imagination, entrepreneurial mindset and social value creation skills.

Based on evidence from the classroom and students' survey reports, the paper discusses students' perceptions of SE before and after the course, as well as specific course products and learning outcomes. The results are an initial verification of the proposed teaching framework.

Keywords: social entrepreneurship, entrepreneurship education, teaching framework

Interdyscyplinarna edukacja dla przedsiębiorczości społecznej – cele i proponowany zakres kursu

Streszczenie

Opracowanie dotyczy tematyki edukacji dla przedsiębiorczości społecznej. Wzmożone zainteresowanie i rosnąca liczba opracowań naukowych i publicystycznych poświęconych zagadnieniu

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: zura@uek.krakow.pl.

przedsiębiorczości społecznej nie znajdują wciąż odbicia w znikomej ilości kursów poświęconych rozwijaniu kompetencji potrzebnych do założenia i prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego. Autorka przedstawia argumenty na rzecz ścieżek edukacji dla przedsiębiorczości społecznej, jako bardzo specyficznej dziedziny nauczania akademickiego. Identyfikuje zestaw zagadnień, które dotyczą właściwie tylko przedsiębiorczości społecznej i nie są uwzględnione przy programach edukacyjnych poświęconych przedsiębiorczości ogółem. Przedstawia zarys programu kursu przedsiębiorczości społecznej opartego na trzech filarach, takich jak: problemy społeczne, okazje przedsiębiorcze i kreowanie społecznej wartości dodanej.

W końcowej części artykułu autorka przedstawia wyniki ankiety przeprowadzonej na dwóch grupach studentów poświęconej ocenie wybranych aspektów kursu, które stanowią wstępną weryfikację proponowanego modelu nauczania przedsiębiorczości społecznej na uczelniach wyższych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, edukacja dla przedsiębiorczości

JEL: I25, M13, M14

Introduction

Entrepreneurship is a wondrous human activity that cuts across all sectors and aspects of human existence. It is a universal set of skills and attitudes that can be applied in undertakings. Entrepreneurship skills and attitudes are essential at all stages of a professional career and add substantial value to all human activity. There is therefore much effort put into promoting entrepreneurial behavior across countries. The European Union has numerous programs aimed at creating and reinforcing the entrepreneurial culture and entrepreneurship education is a fundamental element of that policy. Education institutions lie at the heart of the attempts of creating an innovative and entrepreneurial culture.

Public universities as well as other education institutions bear a historical commitment to meet the needs of their societies. They seek ways to be increasingly more relevant to bring their knowledge and educational practice to influence the shape of the future of their countries. It is a responsibility that all public educational institutions share as they are funded by government, and thus the public. Therefore, the public good is the highest principle of educational processes, including entrepreneurship education. Schools and universities need to be at the forefront of positive change and not staggering behind.

It is therefore clear that public education institutions have a responsibility and obligation to address current social problems. Entrepreneurship has been widely recognized as an effective mode for introducing long-lasting changes and even radical shifts on both market and social arenas. It is the-

re for crucial that we, as educators, reinforce this trend and include social agendas into entrepreneurship education and contribute to engage the same kind of determination, creativity and resourcefulness to create sustainable social impact. Social entrepreneurship education is an answer to that call. It combines entrepreneurship education with raising social awareness, develops compassion and business skills.

Entrepreneurship education has gained importance taken the premise that it may influence the level of entrepreneurial activity in a given country (Kuratko, 2005), positively impact students' entrepreneurial intentions (Wach, 2015) or positively influence students' entrepreneurial traits (Dickson et al., 2008). Social entrepreneurship education may well play the same role and additionally contribute to creating lasting social value and positive social change.

It has been established in the past, that course design and curriculum delivery differences impact the entrepreneurship education quality and effectiveness (Matley, 2006). Keeping that in mind, we need to evaluate the quality of our entrepreneurship courses and continuously work on perfecting both design and delivery in order to arrive at any of the aforementioned outcomes. Based on survey results this study looks at the key aspects of design and content, as well as different delivery modes to assess the planned effects of a social entrepreneurship course.

The paper starts with a short summary of entrepreneurship education cannons and up-to-date advances, as these constitute the basis for developing social entrepreneurship curricula. It then turns to social entrepreneurship as special and distinctive kind of entrepreneurship. Based on critical analysis of literature, the study outlines the specific unique features of social enterprises that distinguish them strongly from their commercial counterparts. These features constitute the basis of a proposed framework for social entrepreneurship education. In the empirical part of the study, a social entrepreneurship course has been described in terms of content and modes of instruction. Survey questionnaire research findings are presented regarding the intended learning outcomes and introduced student activities. The paper closes with conclusions and future research recommendations.

Advances in Entrepreneurship Education

In the last twenty years we have witnessed an immense and dynamic growth of academic entrepreneurship programs. Entrepreneurship education has become a standard practice at secondary and higher education institutions in countries around the world (Kuratko, 2005). Along the way, various topics have been identified as crucial components of entrepreneurship programs such as the entrepreneurial process of new venture creation, opportunity recognition or market entry modes. Yet the advances of this domain has established that teaching about these key components is not enough.

The European Commission's idea of entrepreneurship education is an echo of multiple publications in the domain of the last two decades, which represent a sharp shift from educating *about* entrepreneurship to educating *for* entrepreneurship. Education about entrepreneurship is limited to knowledge transfer. Students learn about starting a business, about legal and business frameworks, what does it mean to be entrepreneurial or how to prepare a business plan. The goal of this type of education is to acquaint students with many aspects of entrepreneurial practice and pursue their understanding of them. However, after many years of this standard approach, we now know that educating about entrepreneurship does not imply however that students become more entrepreneurial nor that they wish to act in entrepreneurial ways (Rae, 2005).

Educating *for* entrepreneurship is driven by a different goal. It is to develop real-life entrepreneurial skills and behaviors. Some authors go as far as to say that the goal is to change thinking and behavioral patterns (Rae, 2005). This type of education output cannot be achieved by passive forms of teaching nor can it verified by testing. Skills, attitudes and behaviors can be developed only through action-oriented education and self-reflection. Rae defines entrepreneurial learning as "led by creativity, informality, curiosity, emotion and its application to personal and real-world problems and opportunities" (Rae, 2010, p. 595). It is a long and holistic process, engaging numerous areas of human activity, primarily intellectual and emotional. And it can be a life changing experience.

Therefore, modern practice-based approaches to entrepreneurship education reveal a shift from passive forms of teaching and learning focused on knowledge acquisition towards active, engaging, inclusive and holistic forms, focused on skills acquisition and attitude formation (Wach, 2013). These

expectations are not confined to knowledge transfer, but rather focus on the formation of future entrepreneurs.

Hence, contemporary education for entrepreneurship, includes the promotion and training of personal skills related to entrepreneurship, such as creativity skills, problem-solving skills, communication skills or networking skills (Wach, 2013). European conceptual frameworks for entrepreneurship education encourage to build an “entrepreneurial spirit, development of creativity, initiative and self confidence” (*Entrepreneurship in the EU and Beyond*, 2010) Repeatedly, these features have been identified in the past as the goals of entrepreneurial education. A meta-analysis conducted by Mwasalwiba (2010) of top entrepreneurship education publications, identifies the following distribution of goals among goals of the education process:

- to enhance attitudes, values, intentions and behaviors – 36%,
- to improve personal skills – 32%,
- to develop opportunity recognition skills – 18%,
- to develop skills necessary for establishing a new business – 9% and
- to acquire general management and organizational skills – 9%.

Contemporary authors and educators articulate also the role of inspiration as a key factor of effective education *for* entrepreneurship. There are not many disciplines which, like educating for entrepreneurship, require direct contact with a mentor, a practitioner who can share their success story and experience and provide inspiration for personal life choices, as well as guidance and support. This is confirmed by several authors who emphasize the role of mentors’ inspiration in entrepreneurial education (Pittaway and Cope; 2007; Rigg and O’Dwyer, 2012; Żur, 2014a).

Social entrepreneurship conceptualization – consequences for education programs

The rapid emergence of social entrepreneurship as a sub-stream of entrepreneurship theory has produced a vast amount of research and educational activity. The number of articles published on social enterprise in academic journalism grew from 37 in 1997 to 529 in 2000 to 14,264 in 2012 (Battilana and Lee, 2014). The increasing popularity of social enterprise has also resulted in educational institutions initiatives aimed at supporting the development of a social enterprise field through teaching and learning.

Mainstream literature holds that social entrepreneurs are a special case of entrepreneurs and therefore social entrepreneurship education should be built

upon entrepreneurship education (Pache and Chowdhury, 2012). However, the educational aspect of social entrepreneurship requires identification of key features of the phenomena and the delineation of its boundaries. We need to understand what social entrepreneurship is in order to teach *about* social entrepreneurship. We need to identify key factors of social entrepreneurs' effectiveness and success in order to teach *for* social entrepreneurship.

Social entrepreneurship has been conceptualized as the process through which social entrepreneurs create social value through the innovative use and combinations of resources (Mair and Marti, 2006). It has been recognized in the last two decades by numerous authors as a successful pathway of tackling world's both local and global social problems (Dees, 2007; Yunus, 2011; Praszkiec and Nowak, 2012). By blending initiative, innovativeness, community involvement and resource mobilization, social enterprises introduce solutions that work effectively. Their advantage over government programs is autonomy, flexibility and access to private resources (Dees, 2007). The primary advantage over charity lies in the problem-solving nature rather than providing aid nature of these organizations (Yunus, 2011).

Social enterprises have been defined as organizations exploring and exploiting opportunities and combining resources in new ways devoted to creating innovative, social-value within or across the non-profit, business or government sector (Žur, 2014b). This definition positions social enterprises within the mainstream of entrepreneurship theory, referring to opportunity exploitation and innovation. Social entrepreneurship is not however identical to traditional entrepreneurship and it is important to delineate the key differences in the context of teaching and learning. The fundamental difference between traditional and social entrepreneurship is the primacy of goals. Traditional entrepreneurs through opportunity identification and exploitation seeks to achieve economic commercial goals and generate economic market value added. Social entrepreneurs through the same processes seeks to achieve social goals and generate social value added. Both types of entrepreneurs are characterized by proactive attitudes, the will to change the current state of equilibrium, and readiness to bear calculated risk. The major difference lies at their priorities. Social entrepreneurs are driven by the primacy of social goals, but they do not deny profit generation. Their economic activity and revenue streams serve their social mission. Traditional entrepreneurs are driven by the primacy of profit generation, although they do often introduce positive social changes in their environment (e.g. by providing employment opportunities or various CSR initiatives), which are side-effects of their economic activity.

The existing literature depicts very specific features of social enterprises that distinguish them in many aspects from strictly business-oriented ventures. First of all, they pursue social goals; although they are a part of a market economy, their mission and goals lie beyond it (Hausner et al., 2008). Social enterprises are highly contextual, embedded in local relationships and highly dependent upon their various stakeholders (Stevenson et al., 2007). These include the founders, funders, partners, beneficiaries, suppliers, local community and authorities. Therefore networking is their key competence (Starnawska, 2014). Social enterprises take numerous legal forms and cut across all sectors of the economy (Defourny and Nyssens, 2010). Another important and common feature is fragmented heterogeneous financing. Their financial resources are varied ranging from private capital and profit generation to government subsidies and charity donations (Leś, 2008). What's more, its customers are often not the sources of their revenue and their profit distribution is highly limited (Defourny and Nyssens, 2010).

Although competition certainly exists among social-sector organizations, the social marketplace may not reward entrepreneurs for superior performance as readily as the commercial marketplace does for commercial entrepreneurs, neither does inferior performance get punished as readily (Austin et al., 2006). Moreover, authors point out that social entrepreneurs respond in fundamentally different ways to adverse contextual conditions than their commercial counterparts. They are cooperative, participative and inclusive rather than rival in character (Short et al., 2009).

We can therefore conclude, that while social entrepreneurs engage in entrepreneurial activities similarly to any entrepreneur, they do so in a very different context. The centrality of the social mission introduces a new logic and narrative to the business activity.

Social entrepreneurs need to understand the nature of social problems; origins, social and institutional contexts, existing solutions and their drawbacks. They aspire to find novel solutions and new combinations of resources to transform social problems into sources opportunity and apply business instruments to solving them.

Social entrepreneurs need to understand the logic of social value creation. This requires enhanced communication skills and networking skills in order to establish the needs and expectations of their customers and beneficiaries at the grassroots. Moreover, their direct beneficiaries often may not afford to pay for the products or services. This requires creativity and mobilization of alternative financing schemes.

Furthermore, social entrepreneurs need to mobilize resources, support and cooperation from various, often very different, institutional spheres. To mobilize the necessary resources from all types of institutions, social entrepreneurs need to be skilled at bridging often competing institutional logics (Pache and Chowdhury, 2012).

Table 1. Key aspects of education *about* and *for* social entrepreneurship

Teaching about social entrepreneurship: distinctive features of social enterprises	Teaching for social entrepreneurship: developing necessary skills
Centrality of social mission	Sociological imagination, compassion and empathy Management of the double bottom line – the ability to pursue social and economic goals Creativity in developing novel approaches and strategies
New ventures established in various legal forms (non-profits, for-profits)	Leadership skills Managerial skills Financial skills
Coexistence within commercial, social and government sector	Bridging very different institutional logics Ability to communicate effectively within various institutional frameworks
Embeddedness in stakeholder relations	Ability to identify stakeholders Ability to understand values, norms and interests of various stakeholders Building mutually beneficial relationships with stakeholders Delivering innovative strategies to combine competing interests
High dependence upon stable networks	Networking skills
Fragmented heterogeneous financing	Venture-specific business skills Organizational skills Communications skills
Differentiated workforce (paid and volunteer-based)	Managerial skills People skills
Belated market feedback Measures of effectiveness (social value added) often difficult to grasp	Long-term orientation Sustainable growth orientation Risk management
Cooperative and participative by nature	Cooperation skills Cooperative strategy formulation

Source: own evaluation.

Framework for social entrepreneurship education – proposition of three core concepts

Social entrepreneurship university courses need to be based on a teaching framework that will allow students to understand the world in which social entrepreneurs operate. Existing entrepreneurship education programs do not clearly articulate ways in which students can be trained to understand and manage complex relationships and networks that social entrepreneurs build with stakeholders from the social, government and private sector. Nor have they established modes of transforming social problems into new venture opportunities by activating and combining hidden resources.

Below is a proposition of a teaching framework based on three key educational concepts embedded in three perspectives.

Figure 1. Social entrepreneurship education framework

Source: own evaluation.

Social problems

The key concept in social entrepreneurship is social problems. Social entrepreneurs go beyond the marketplace and turn their attention to the social arena to identify their venture opportunities. Sources of their opportunities often lie within the social disequilibrium and refer to social problems. The notion that social problems can be perceived as sources of entrepreneurial opportunities is a fundamental part of social entrepreneurship curriculum. Social problems have been defined by sociology literature twofold: (i) as acts and conditions that violate norms and values presents in a society,

and (ii) as societally induced conditions that cause psychic and material suffering for any segment of the population (Eitzen et al., 2012, p. 10). Norm violations refer to the discrepancy between socially accepted standards and reality, such as homelessness, poverty or racial discrimination. As such, what is defined as a social problem differs by audience and by time (for example slavery or women rights). Therefore, social problems by nature are subjective, but they do refer to objective reality. This line of thought resonates with entrepreneurship mainstream assumptions that although the recognition of opportunity is a subjective process, opportunities themselves are objective phenomena (Shane and Venkataraman, 2000).

The two cognitive abilities which education needs to put emphasis on are compassion and sociological imagination. Compassion encourages and channels the engagement of cognition processes towards social problem identification and socially oriented ventures. Compassion has been identified as one of the most distinctive features of social entrepreneurs, distinguishing them from other forms (Mair and Marti, 2006). It acts as a unique motivator of social entrepreneurship, placing the emphasis on the other, rather than on personal gains. Compassion creates a distinct motivational and driving force that complements traditional theories of entrepreneurship. Social entrepreneurs in order to be effective need to sink into the reality of their key stakeholders (who most often are underprivileged), learn their world and their ways through personal encounter (Banerjee and Duflo, 2011). Ideally, social entrepreneurship education will answer to that call.

Whereas compassion will enable the entrepreneur to recognize a social problem, sociological imagination will enable him to critically assess that problem, identify societal patterns behind it and search for solutions. Sociological imagination is a cognitive individual-level meta-structure which combines an openness to and awareness of diversity across social groups and problems with a propensity and ability to synthesize across this diversity. According to Eitzen et al. (2012, p. 8), individuals who possess sociological imagination: (i) are willing and able to view the social world from the perspective of others, (ii) are capable of perceiving, analyzing, and decoding social environments and societal patterns, (iii) can accurately identify effective actions in the social environment, and (iv) possess the behavioral flexibility and discipline to act appropriately. Sociological imagination is associated rather with the system-blame approach, than person-blame approach of social problems and thus with the will to find solutions and act upon them.

Students in this module should be encouraged to explore the roots, causes and existing remedies concerning problems which they personally care

about. Only when compassion is activated, will they make the next step to research the complexities and activate their sociological imagination.

Social problems, which are at the heart of social entrepreneurship, even if local, most often have a wider context: they are part of a larger system (macro perspective) and exhibit themselves in different geographical areas (global perspective). It is important that aspiring social entrepreneurs understand these perspectives and seek to find the system-related roots of social problems, as well as solutions existing around the world.

Entrepreneurial opportunities

The second fundamental concept of social entrepreneurship is entrepreneurial opportunities. This aspect builds on solid foundation of classical entrepreneurship theory. Opportunity recognition and exploitation is referred to as the dominant thread in current mainstream entrepreneurship research (Venkataram et al., 2012). According to Stevenson & Jarillo-Mossi (1986) the pursue of opportunity, defines the ability of the individual, as well as the organization to be entrepreneurial. As the practice of social entrepreneurship proves, social problems can be the source of entrepreneurial opportunity. But many authors note that recognizing that opportunity requires a long-term deep relationship and understanding with key stakeholders/beneficiaries (Banerjee and Duflo, 2011).

Social entrepreneurship courses need to equip students with the necessary business tools to exploit those opportunities and transform them into financially sustainable ventures with a double bottom line: social and economic. Successful social entrepreneurs act locally, but think globally. Addressing a local social need through the application of business tools can be enhanced by taking advantage of country specific solutions in terms of optimal legal forms, financing schemes and institutional support (macro perspective). However, social entrepreneurship support has grown around the world existing global possibilities such as social venture funds are an important aspect of scaling social impact and organizational growth (global perspective). Identification of local stakeholders and their interests, potential avenues of cooperation and exchange are an important factor of success. Combing local resources in novel ways, creating synergy among parties, is a key issue. Building solid and lasting networks of mutual benefit does not need to be limited to the local environment. Because social enterprises are inclusive and open, establishing international networks of cooperation might be easier than in the case of commercial entrepreneurship. Drawing exi-

sting on international experience can further enhance the venturing process. Understanding the interdependencies and connections between local, country-level and global organizations, institutions and systems is a critical factor for social entrepreneurship success.

Social value creation

The last fundamental notion of social entrepreneurship is social value creation. This aspect is not of central importance to mainstream classical entrepreneurship education and that is why social entrepreneurship education needs to emphasize this distinctive and driving goal of social enterprises.

Social value creation requires management and entrepreneurial skills combined with a deep understanding of the social context, needs of final beneficiaries along with understanding particular interests and expectations of all stakeholders. Social value creation thus can be compared to juggling many balls. It involves creativity and novel solutions within the pursued business model. Social entrepreneurs need to develop business and management skills, but their concerns about identity and mission must remain a central issue. Social value creation is what defines and legitimizes social enterprises and what constitutes the basis of their evaluation. The focus must therefore remain local, close to the grassroots. The micro perspective cannot be neglected.

At the same time, successful value creation can only happen when social entrepreneurs learn to cooperate with numerous bodies from different sectors: private, public and non-profit. Social value creation happens at the intersection of these sectors. Therefore, social entrepreneurship education should encourage the development of skills in creating effective and lasting social change in bridging different, often conflicting, institutional logics in which social enterprises are embedded. The program must combine previously acquired knowledge regarding market economy, social economics, public sector economics, third sector economics and general management, on top of entrepreneurship education. Students can best acquire the understanding of different institutional logics and their rules of the game through direct or indirect experience. Social entrepreneurship students should be encouraged to engage in activities within different institutions, interact with different organizations to enact various logics and “learn their language”. They need to gain exposure to institutional worlds they are not familiar with. This can happen through internships, projects, study trips or visits. In order to act as future social entrepreneurs, social entrepreneurship consultants or

supporters, they need to become trilingual and effectively cooperate with different sectors of the economy.

On top of a macro perspective, a global perspective is necessary to grow. Adapting a global perspective and connecting with people and organizations around the world can push social enterprises into new arenas of activity and scale social impact, either through organic growth, replication or social franchising schemes.

Student survey course evaluation

Social entrepreneurship in Poland is in its cradle. Only a few universities offer a social entrepreneurship course and these initiatives are unconnected and not aligned in any way. The following results are presented as exemplary and as an initial and cautious verification of the proposed above framework. The below survey was conducted at Cracow University of Economics, where a social entrepreneurship course has been offered for two consecutive years. It is an English language course offered to Polish students enrolled in the English track program as well as to Erasmus students studying at Cracow University of Economics.

The course is designed along the line of three pillars: social problems, entrepreneurial opportunities and social value creation. Students work in teams of four or five. They start the course by exploring the origins, causes and existing solutions to social problems of their choosing. From the very beginning the course takes the form of hands-on action research, as students are required to contact relevant organizations or institutions to gain insight and information. Once they have established the objective elements of the social problem (data concerning scale, intensity, causes and effects), they must compare local data with country-level data and compare local solutions to solutions in other parts of the country and the world. They identify gaps or weaknesses of existing solutions and work in groups to come up with entrepreneurial opportunities within their social domain. They gradually develop business ideas that will serve as effective and financially sustainable solutions to their problems. They use the Business Model Canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010) to plan all aspects of their venture with special focus on stakeholder identification and social value creation. Again, they are asked to contact relevant institutions and organizations (potential stakeholders) to gain information and ground their ideas in real-life.

The course ends with final presentations before an audience consisting of a successful social entrepreneur, representative of a social venture fund and a university professor. Students cast a vote on the best project and later learn the opinion of experts. They get direct and constructive feedback.

The course has three major learning outcomes. It is intended to (i) raise awareness about social entrepreneurship, (ii) train the skill to transform an existing social problem into a business opportunity and (iii) equip students with a step by step essential know-how for social venture start-up. Secondary level learning outcomes included: inspiration for future career choices, developing creativity, problem solving skills, teamwork skills and communication skills.

A student survey has been conducted at the end of each course among students of various nationalities, among which about 50% were Polish. The sample (n=94) includes both undergraduate and graduate students. The survey is based on perceptual data.

The survey questionnaire consisted of three pans. The first asked whether students heard about social entrepreneurship before and how they assess their knowledge and skills referring to social entrepreneurship after the course. The second pan asked whether they find the course overall valuable for themselves and which aspects of the course do they consider personally important. The last pan asked about which activities within the course were most effective for enhancing their knowledge, skills, attitudes and beliefs.

Student survey results

The results of the survey do not show any significant differentiation between undergraduate and graduate students, as well as between domestic and foreign students, therefore, the results have been presented jointly.

The first two questions refer to the first educational goal which is to raise awareness about social entrepreneurship. Almost half of the students knew almost nothing about social entrepreneurship before starting the course, 34% knew a little and 13% knew nothing. After the course they assess themselves as knowing some (53%) and a lot (36%).

The second pan was dedicated to their subjective personal opinion about the importance of the course and its value added to their development. The first question evaluated the general value of this course on a 5 item Likert scale (1 – very low, 5 – very high).

Figure 2. Self assessment of knowledge about SE before and after the course

Source: own evaluation.

Figure 3. General value of the course

Source: own evaluation.

51% of students evaluated the value added of the course as high and 47% as very high. The remaining 2% evaluated it as moderate. As for the detail elements of value added, students were asked to pick four out of the list below:

- It expanded my theoretical knowledge and understanding of SE.
- It developed my practical knowledge on SE.
- It improved my creativity.
- It improved my problem solving skills.
- It improved my teamwork skills.

It raised my awareness about social problems.
It raised my awareness about social problems.
It improved my communication skills (written and oral).
It inspired me for future education and work.

In this case, the results were spread quite evenly between the items.

Figure 4. Elements of value added

Source: own evaluation.

The highest score, 16% was assigned to expanding theoretical knowledge and 13% to expanding practical knowledge. The lowest scores are obtained by developing problem solving skills and communication skills.

The last part of the survey aimed at evaluating the educational value of seven basic activities introduced during the course. The table below presents aggregated answers in percentages. The rows add up to 100%.

Table 2. Impact of various educational activities during the course

Activity	Knowledge	Skills	Attitudes	Beliefs
Taking part in the lecture	67%	5%	16%	12%
Discussion in class	11%	33%	36%	20%
Working with your group on the tasks	2%	54%	37%	7%
Group presentations in class	7%	64%	24%	4%
Reading the homework texts	58%	4%	4%	33%
Studying provided on-line resources	24%	4%	15%	57%
Preparing and presenting the final presentation	13%	53%	24%	9%

Source: own evaluation.

Conclusions

The results of the study suggest that to a large extent the learning outcomes were fulfilled. This might suggest that the proposed framework for social entrepreneurship education might prove to be effective. Students awareness about social entrepreneurship shifted radically, almost all of them found the course valuable and all intended value added components were identified by the students. Also, all four areas of development (knowledge, skills, attitudes and beliefs) were covered by the various activities introduced during the course.

The findings have however a very strong limitation. The study is based on perceptual data and was conducted at the very end of the course by the instructor. Students may have been biased, since it was not difficult for them to anticipate the expected results of the survey. For the future, it would be wise to ask a colleague to conduct the survey while the instructor is away. Also, a larger sample covered over time will provide further verification of the proposed framework.

Entrepreneurial education is intended to promote entrepreneurial skills and entrepreneurial intent. Additionally, social entrepreneurship education must refer to social problems, develop sociological imagination and skills necessary for social value creation. These goals exceed the possibilities of a single course, especially in a relatively new theme for students such as social entrepreneurship. Therefore, the course framework must embrace themes from other subject areas such as sociology, economics, public policy marketing and others. Intended learning outcomes should aspire to develop entrepreneurial intent, yet raising awareness and developing a deep understanding of social entrepreneurship along with enhancement of basic entrepreneurial skills.

We as educators play an important role in developing the skills and attitudes we, as society, have recognized as important. Teaching and learning for social entrepreneurship is a complex educational approach which we have just started to master. There is much work ahead, which includes:

- transforming the curriculum and introducing new design to courses,
- changing the assessment methodologies,
- integrating different teaching and learning modes,
- building long-lasting relationships with community partners and organizations,
- introducing ways of monitoring the positive impact of students' work within these organizations,
- harmonizing the needs of educational institutions with the need of community partners.

Social entrepreneurship education, like any other education, will evolve gradually. Standards and guidelines will come with time, as we experiment and test different approaches. This study is a voice in the discussion which will hopefully bring us a step closer to developing effective education models in the area of social entrepreneurship.

Bibliography

- Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Banerjee, V.A. and Duflo, E. (2011). *Poor economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty*. NY: Public Affairs.
- Battilana, J. and Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Dees, J.G. (2007). Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Society*, 44(3), 24–31.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Dickson, P., Solomon, G. and Weaver, K.M. (2008). Entrepreneurial selection and success: Does Education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15, 239–258.
- Eitzen, D.S., Zinn, M.B. and Smith, K.E. (2012). *Social Problems*, Allyn&Bacon.
- Entrepreneurship in the EU and Beyond* (2010). Analytical Report, European Commission, Flash Eurobarometer, No. 283.
- Hausner, J., Lauriusz, N. and Mazur, S. (2008). Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja. W: J. Hausner (ed.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*. Kraków: MSAP UEK.
- Kuratko, D.F. (2005). The emergence of of entrepreneurship education: development, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598.
- Leś, E. (2008). Nowa Ekonomia Społeczna. Wybrane Koncepcje, *Trzeci Sektor*, 2. Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Mair, J. and Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44.
- Matley, H. (2006). Researching entrepreneurship and education: part 2: what is entrepreneurship education and does it matter? *Education and Training*, 48(8/9), 704–718.
- Mwasalwiba, E.S. (2010) Entrepreneurship Education: a review of its objectives, teaching methods and impact indicators. *Education and Training*, 52(1), 20–47.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*, John Wiley&Sons.
- Pache, A.C. and Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 494–510.
- Pittaway L. and Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: a systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479–510.

- Praszkier, R. and Nowak, A. (2012). *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 12(3), 323–335.
- Rae, D. (2010). Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 591–606.
- Rigg, C. and O'Dwyer, B. (2012). Becoming an entrepreneur: researching the role of mentors in identity construction. *Education and Training*, 54(4), 319–329.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Short, J.C., Moss, T.W. and Lumpkin, G.T. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161–194.
- Starnawska, M. (2014). Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek pięciu spółdzielni społecznych. *Problemy Zarządzania*, 12(4), 97–116.
- Stevenson, H.H. and Jarillo-Mossi, J.C. (1986). Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 10–34.
- Stevenson, H., We-Skillern, J., Austin, J.E. and Leonard, H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector*. London: Sage Publications.
- Venkataraman, S., Dew, N., and Forster, W.R. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Wither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21–33.
- Wach, K. (2013). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 246–257.
- Wach, K. (2015). Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(7/3), 25–40.
- Yunus, M. (2011). *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*. Warszawa: Concorda.
- Żur, A. (2014a). Exploring the Role of Inspiration in Entrepreneurship Education. *Horyzonty Wychowania*, 13(26), 179–194.
- Żur, A. (2014b). Building competitive advantage through social value creation – a comparative case study approach to social entrepreneurship. *Problemy Zarządzania*, 12(4).

6

EWA MULTAN*

Studencka przedsiębiorczość pokolenia Y

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu zostanie przedstawiona tematyka studenckiej (akademickiej) przedsiębiorczości. Celem autorki będzie ukazanie specyfiki generacji Y i jej kluczowych charakterystyk (związanych głównie z postawami wobec pracy) oraz przedstawienie wybranych form stymulowania przedsiębiorczości studenckiej. Źródeł rozwoju przedsiębiorczości bardzo często upatruje się w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości, centrach transferu technologii czy programach operacyjnych Unii Europejskiej, które mogą przyczyniać się do finansowania przedsiębiorstw „igreków”. Istotną rolę w stymulowaniu przedsiębiorczości młodych mogą jednak odgrywać inicjatywy studenckie, takie jak np. koła naukowe. W opracowaniu zostaną również przedstawione wyniki badań prowadzone w zakresie studenckiej przedsiębiorczości pokolenia Y. Autorka zwraca też uwagę na brak informacji w zakresie dynamiki studenckiej przedsiębiorczości generacji Y agregowanych w skali naszego kraju, regionów lub uczelni wyższych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość studencka, formy stymulowania przedsiębiorczości młodych, pokolenie Y

Student Entrepreneurship Among Y Generation

Abstract

This article covers topic of entrepreneurship among students. Its objective is to present Y generation characteristic (associated mainly with attitude towards work) and to describe selected forms of stimulating student entrepreneurship. Academic Business Incubators, centers of technology transfer or programs organized by EU aimed at financing student companies are believed to be main fuel for student entrepreneurship development. Student scientific circles could be another initiative of major role in stimulating entrepreneurship among young. The article also provides findings from researches on student entrepreneurship. Moreover, information gap on evolution of entrepreneurship among Y generation on country, regional and academic levels is raised in the article.

* Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, ul. Żytnia 17/19, 08-110 Siedlce, e-mail: ewa.multan@uph.edu.pl.

Keywords: entrepreneurship, student entrepreneurship, forms of stimulating young entrepreneurship, generation Y

JEL: J130, J2, J240, M130

Wprowadzenie

W Polsce pojęcie przedsiębiorczości akademickiej jest rozumiane bardzo szeroko – z jednej strony jako aktywność biznesowa osób współpracujących z uczelnią, z drugiej zaś jako proces tworzenia firm odpryskowych (Poznańska, 2014, s. 168). Zagadnienie to jest pojmowane jako aktywność studentów, absolwentów i pracowników naukowych do zakładania działalności gospodarczej, tworzenia firm odpryskowych (*spin off*) lub oderwanych (*spin out*), w celu komercjalizacji wyników badań naukowych (Tarnowicz, 2006, s. 9). Przedsiębiorczość kształtuje te umiejętności w społeczności akademickiej, które mogą być wykorzystywane zarówno w pracy zawodowej, jak i w różnych obszarach życia. Przedsiębiorczość to filozofia działania ludzi, funkcjonowania przedsiębiorstw, to siła sprawcza i czynnik rozwoju firm, regionów, gospodarek (Piecuch, 2010).

Nie byłoby przedsiębiorczości akademickiej bez działalności szkół wyższych i uregulowań prawnych w tym zakresie. Artykuł 4 ust. 4 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2012 r., 572 z późn. zmianami ukazuje przedsiębiorczość akademicką jako współpracę uczelni wyższych z otoczeniem gospodarczym, której efektem jest promowanie idei przedsiębiorczości oraz transfer wyników badań do gospodarki. Artykuł ten brzmi: „Uczelnie współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w szczególności w zakresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych, w wyodrębnionych formach działalności, w tym w drodze utworzenia spółki celowej, o której mowa w art. 86a, a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym”. Artykuł 86 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym stanowi natomiast, że „W celu lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki, uczelnie mogą prowadzić Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii”.

W nawiązaniu do powyższego można założyć, że uczelnie wyższe kreują pojęcie przedsiębiorczości studenckiej (akademickiej), stawiając sobie priorytetowy cel – aktywizację zawodową studentów (i absolwentów) i promocję przedsiębiorczości akademickiej, mając na uwadze kształtowanie wśród

młodych bardzo istotnej cechy *learning by doing*, tj. uczenie poprzez działanie (Cichocki, 2010, s. 10). Kształtowanie studenckiej przedsiębiorczości w uczelniach wyższych ma za zadanie wprowadzić młodych w społeczeństwo oparte na wiedzy, wszechstronne przygotowanie młodego człowieka do aktywności na rynku pracy. Ponadto właściwe zarządzanie wiedzą i umiejętne wykorzystanie zasobów (kapitału), w połączeniu z umiejętnością wykorzystania pojawiających się okazji, mogą w efekcie przyczynić się do budowania bardziej konkurencyjnego społeczeństwa.

W Polsce studencka przedsiębiorczość jest wyzwaniem dla elit zarządzających uczelniami wyższymi i środowiskiem biznesu, natomiast w Europie przedsiębiorczość akademicka jest pojmowana znacznie szerzej, tj. jako inkubacja (preinkubacja) podmiotów, które wywodzą się z uczelni wyższych. Idea przedsiębiorczości (nie tylko akademickiej) oraz kształtowania postaw przedsiębiorczych w społeczeństwach jest również krzewiona przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Zagadnienie to jest ponadto zawarte w Strategii Lizbońskiej i jest również traktowane jako kluczowe dla rozwoju Unii Europejskiej. W nawiązaniu do powyższego edukacja przedsiębiorczości wśród młodych osób powinna odgrywać istotną rolę, polegającą na kształtowaniu oraz zapewnieniu nabywania (kolejnym pokoleniom) kompetencji, cech i postaw przedsiębiorczych w społeczeństwie.

W nawiązaniu do powyższego celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyfiki pokolenia Y (szczególnie w kontekście postaw wobec pracy) oraz omówienie wybranych form stymulowania przedsiębiorczości „igreków”. Ideą przyświecającą autorce jest zwrócenie uwagi na brak (cyklicznie prowadzonych i kompleksowych) badań dotyczących studenckiej przedsiębiorczości pokolenia Y, które mogłyby być agregowane w skali kraju, regionu, czy uczelni wyższych. W opracowaniu wykorzystam wyniki badań dotyczące specyfiki i przedsiębiorczości generacji Y, które zostały opracowane przez polskich i amerykańskich autorów. Metoda badania dokumentów pozwoli na wysnucie wniosków i przedstawienie konkluzji do dalszych badań w zakresie studenckiej przedsiębiorczości pokolenia Y.

Pokolenie Y – cechy charakterologiczne i postawy wobec pracy

Generacja Y nazywana jest pokoleniem: Milenium, cyfrowym, kłapek, IPodów, nową generacją, której określenie po raz pierwszy pojawiło się w 1993 r. w magazynie „Ad Age”. Wówczas użyto go w odniesieniu do osób urodzonych między rokiem 1980 a 1995, jednak wraz z upływem czasu

przyjęto, że pokolenie Y również obejmuje osoby urodzone w latach 1976–2000. Generację Y wyróżniono ze względu na: warunki, w których dorastała, doświadczenia, które kształtowały jej charakter oraz nawyki i potrzeby, a także postawy – inne niż przedstawicieli poprzednich dekad¹. Należy również pamiętać, że wstąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku przyniosło otwarcie granic oraz swobodny dostęp na rynku produktów i usług, a także swobodny przepływ informacji i zwiększyło mobilność młodych Polaków. Wpłynęło też na większą mobilność „igreków”, w porównaniu do pokoleń poprzednich dekad („X” i „50+”) i przyczyniło się do wyrazistości międzypokoleniowej.

Generacja Y to młodzi ludzie urodzeni w ostatnich dwóch dekadach XX wieku, którzy poprzedni ustrój znają jedynie z opowieści. „Igreki” korzystają z reformy edukacyjnej, postępu technologicznego, co powoduje, że są mobilni, elastyczni i kreatywni. W związku z powyższym są lepiej wykształceni, pewni swojej wartości, jednak (z uwagi na wydłużony okres edukacji) założenie rodziny czy podjęcie pracy odkładają na później (Wojciechowska, 2012, s. 44). Niekiedy pokolenie Y jest określane jako roszczeniowe, wysoko ceniące sobie pracę, ale również życie prywatne, i starające się odnaleźć w tym równowagę.

W literaturze można odnaleźć różnorodne charakterystyki generacji Y i analizy ich postaw wobec pracy. Jak twierdzi J. Czapieński, pokolenie Y – z socjologicznego punktu widzenia – jest jednak raczej kategorią bardziej publicystyczną niż socjologiczną i dodaje, że pokolenie młodych dobrze odczytuje reguły gry na rynku, a perspektywa utraty pracy ich nie przeraża. Stwierdza, że na podstawie diagnozy społecznej „igreków” mają lepszą kondycję psychiczną i „apetyt na życie”, ale również większe wymagania, nierzadko na wyrost (Solska, 2009). Z kolei R. Huntley zwraca uwagę na takie zagadnienia jak: wybór, różnorodność i elastyczność, które mają związek z pracą, finansami i warunkami życia pokolenia Y. Według tego autora młodzi są mobilni w sensie psychologicznym oraz mobilni w sensie przestrzennym w odniesieniu do kariery zawodowej. Oczekują, że wszystko będzie działać szybko i intensywnie. Dla „igreków” ważna jest różnorodność i zmiany we wszystkich aspektach życia, co w efekcie przyczynia się do tego, że młodzi nie mają czasu na refleksję czy zastanowienie się (Huntley, 2006, s. 18). Młodzi z generacji Y nie chcą pracoholizmu, chorób

¹ Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, portal Interia.pl, *Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą*, Opracowanie przygotowane w ramach projektu „Organizacja ucząca się 2.0”, dofinansowanie ze środków EFS w ramach PO KL, Działanie 2.1.1, s. 7.

wywołanych stresem i w dłuższej perspektywie nie myślą o karierze. Wolą mieć ciekawą pracę (*smarter*) niż pracę ciężką (*harder*). Pracę chcą łączyć z podróżowaniem, poznawaniem nowych ludzi oraz ze zdobywaniem nowych doświadczeń i umiejętności (Huntley, 2006, s. 16–20; 96–97). Natomiast według E. Chestera pokolenie Y wybiera takiego pracodawcę, dzięki któremu będą mogli rozbudować swoje CV (Chester, 2007, s. 33–35). Ponadto, jak twierdzi R.D. Smith, „igrek” mają wysokie wymagania wobec pracodawcy, oczekując od niego profesjonalnego przywództwa (szanując najlepszych przełożonych, ale o tych złych wypowiadają się głośno, nie myśląc o konsekwencjach) (Smith, 2005, s. 43).

Na podstawie badań na temat postaw pokolenia Y wobec pracy – przeprowadzonych przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego i portal Interia.pl (oraz innych podawanych przez autorów w literaturze anglojęzycznej – de Meuse i Młodzik, 2010; Kaifi, Nafei, Khanfar i Kaifi, 2012; Kowske, Rasch i Wiley, 2010) wynika, że młodzi chcą szybko znaleźć dobrze płatną pracę, oczekując jednocześnie, że będzie ona elastyczna. Ponadto „igrek” są ciekawe świata, chcą podróżować i poznawać nowe kultury, także w związku z realizowaną pracą (również prywatnie), ale, jak twierdzą niektórzy, przeceniają swoje możliwości (zawodowe). Z badań przeprowadzonych przez M. Fontaine i E. Lesser wynika, że generacja Y w pracy zawodowej unika nadmiernej sztywności, biurokratyzacji systemu dzielenia się wiedzą (Fontaine i Lesser, 2002). „Igreki” są otwarte na zmianę i gotowe do „uczenia się”, ale zarazem wykazują niechęć do długofalowych zobowiązań z pracodawcą. Przypisuje im się dużą potrzebę sensu wykonywanej pracy oraz wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje własnych decyzji. Niektórzy badacze (jak Banderski i in., 2009 oraz S. Stachowska, 2012) i pracodawcy potwierdzają jednak, że przedstawiciele generacji Y mają wysokie wymagania wobec pracodawcy, niekiedy nastawienie roszczeniowe oraz niższą lojalność wobec organizacji w porównaniu z poprzednimi pokoleniami (co skutkuje wysoką rotacją na rynku pracy). Według R. Zgłobik (z firmy Randstad) dla „igreków” nie jest istotne długoterminowe związanie się z pracodawcą, są sceptyczni, kiedy słyszą o lojalności pracownika. Większą wagę przywiązują do życia prywatnego, oczekują elastycznego czasu pracy, możliwości zmiany z pełnego etatu na jego część, a nawet możliwości wyjechania na rok na wakacje (Solska, 2009). Pracodawcy („rozpuszczeni” latami dużego bezrobocia na rynku) nie są przyzwyczajeni do takich postaw, określanych niekiedy jako fanaberie. Wyniki badań dowiodły, że u źródeł postawy „igreków” wobec pracy leży chęć zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem zawodowym oraz bardziej pragmatyczny, transakcyjny i nietrwały sposób

relacji z pracodawcą (w porównaniu do poprzednich pokoleń) (Wszechnica..., s. 4, 8–10). Ponadto młodzi z pokolenia Y, wychowani w dobie globalizacji i Internetu są „zamknięci” w świecie różnorodnych mediów i bardzo intensywnie żyją w sieci. Jednak – jak twierdzi A. Zimecka (ze Stowarzyszenia Agencji Reklamowych) – „igreków” są przyzwyczajone, że wszystko mogą ściągnąć z Internetu, a napisanie odręcznie CV stanowi dla nich kłopot. Dzieje się tak, ponieważ – jak twierdzi autorka – przedłużeniem ich dłoni jest klawiatura komputera, na której piszą bezwzrokowo. Często nie potrafią też indywidualizować przekazu (aby pracodawca miał pewność, że napisali list specjalnie dla niego) (Solska, 2009). W literaturze i badaniach na temat generacji Y młodym często przypisuje się: dystans wobec autorytetu wynikającego z hierarchii służbowej, mniejszą lojalność wobec organizacji i oczekiwań, ale większą potrzebę informacji zwrotnej od pracodawcy. Cechami dominującymi „igreków” są realizm, ciekawość świata i poczucie wolności. Młodzi z pokolenia Y są świadomi swojej wartości, mają podzielną uwagę, natomiast u przełożonego nie uznają autorytetu – cenią jego kompetencje. Oczekują jednak kariery bez granic, równoległe mając duże oczekiwania względem: rozwoju, otwartości w pracy, dużej mobilności zawodowej. Kształcenie ustawiczne jest dla „igreków” sposobem na życie. Praca nie jest dla nich wszystkim, a jej zmiana jest codziennością (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 91).

W podsumowaniu badań niektórzy badacze (Yeaton, 2008; Mhatre i Conger, 2011; Kaifi, Nafei, Khanfar i Kaifi, 2012, s. 88–93) twierdzą, że generacja Y jest bardziej zaangażowana w pracę zespołową (niż poprzednie pokolenia), bardziej docenia współpracę oraz dobre relacje ze współpracownikami, a także wykazuje mniejszą gotowość do samodzielnego wykonywania zadań zawodowych.

Formy działań stymulujących studencką przedsiębiorczość „igreków”

Pokolenie igreków, poszukując miejsc wsparcia i rozwoju przedsiębiorczości, ma możliwość korzystania z różnorodnych form. Z jednej strony postawy i zachowania przedsiębiorcze mogą być kształtowane w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości, centrach transferu technologii czy programach operacyjnych Unii Europejskiej. W tym przypadku z tytułu podejmowanych działań „igreków” najczęściej otrzymują wynagrodzenie. Z drugiej strony młodzi mają również możliwość kształtowania postaw przedsiębiorczych, działając na uczelniach wyższych „charytatywnie”, tj. nie otrzymując wynagrodzenia

z tytułu podejmowanych działań. Taką możliwość stwarzają studenckie koła naukowe, udział w przedsięwzięciach (naukowo-biznesowych) organizowanych na uczelniach, korzystanie z wyjazdów zagranicznych (Erasmus), udział w stażach czy praktykach studenckich i innych znajdujących się na styku nauki i biznesu.

Pokrótkę przedstawię dalej wybrane z wymienionych wyżej form, które stymulują przedsiębiorczość pokolenia „igreków”.

Generacja Y może inkubować własny biznes pod auspicjami uczelni. Głównym celem akademickich inkubatorów przedsiębiorczości (AIP) jest wspieranie działalności gospodarczej prowadzonej przez pracowników uczelni, jej absolwentów i studentów, również z pokolenia Y. AIP to instrument, który daje „igrekom” możliwość uczenia się poprzez działanie (*learning by doing*) oraz sprawdzenia siebie w biznesie. To „wylęgarnia nowych pomysłów na biznes”, najczęściej tworzona w otoczeniu szkół wyższych. Akademicki inkubator przedsiębiorczości powołuje się w formie jednostki ogólnouczelnianej (często międzywydziałowej) i funkcjonuje on na podstawie regulaminu zatwierdzonego przez Senat uczelni. AIP może prowadzić działalność w formie spółki handlowej lub fundacji. W jego strukturze najczęściej tworzone są trzy organy: Rada Zarządzająca (Dyrektor i pracownicy – na bieżąco koordynujący prace inkubatora), Zespół Doradczy (świadczący usługi doradczo-szkoleniowe) oraz Rada Programowa (ciało doradczo-kontrolne) (Multan i Walczuk, 2013, s. 5).

W praktyce w AIP istnieją cztery następujące rodzaje usług inkubacyjnych (Zasiadły i Guliński, 2005, s. 39–40) (rysunek 1):

- *wsparcie założycielskie*, czyli pomoc w zakresie utworzenia firmy (oceny pomysłu, biznesplanu),
- *wsparcie infrastrukturalne*, umożliwiające dostęp do pomieszczeń i wspólnej infrastruktury, którego celem jest obniżenie kosztów prowadzenia biznesu,
- *wsparcie technologiczne*, obejmujące pomoc w zakresie transferu technologii i oceny możliwości komercyjnych pomysłu (np. uzyskania patentu),
- *wsparcie biznesowe*, umożliwiające przeżycie firmy w początkowym jej okresie (w postaci doradztwa, wypromowania firmy, pomocy w pozyskiwaniu środków na rozwój).

AIP powinien stanowić adres, pod który mogą zgłaszać się wszyscy studenci, absolwenci i pracownicy, którzy chcą rozpocząć działalność gospodarczą.

Rysunek 1. Piramida usług inkubacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zasiadły i Guliński (2005).

W polskiej rzeczywistości istnieją trzy rodzaje inkubatorów akademickich (rysunek 2):

- inkubatory, które działają w ramach ogólnopolskiej inicjatywy: np. fundacje, gdzie inkubowana firma działa, mając własne subkonto, i korzysta z osobowości prawnej fundacji, oraz programy, np. program Polska Przedsiębiorczość wspierany przez sieć AIP i NBP;
- akademickie inkubatory, tworzące sieć AIP: funkcjonujące w szkołach wyższych głównie na podstawie Uchwały Senatu i własnego regulaminu; są powołane na mocy Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym;
- preinkubatory, działające w ramach parków i inkubatorów technologicznych oraz w formie partnerstwa publiczno-prywatnego.

Każdy AIP, tworząc politykę naboru lokatorów, powinien określać warunki uczestnictwa, a kandydaci na lokatorów powinni spełniać następujące warunki (Zasiadły i Guliński, 2005, s. 41):

- mieć pomysł na komercyjne zastosowanie technologii i rozwiązań organizacyjnych,
- być gotowi do stworzenia własnej firmy indywidualnie lub w zespole,

- być gotowi do współpracy z kierownictwem inkubatora i innymi lokatorami,
- mieć potrzeby możliwe do zaspokojenia przez inkubator,
- być przyjaźnie nastawieni do środowiska naturalnego i innych lokatorów inkubatora.

Rysunek 2. Typy inkubatorów akademickich

Źródło: opracowanie własne.

Czas przebywania firmy w AIP wynosi maksymalnie 3 lata, w czasie których nie można oferować wszystkich świadczeń bezpłatnie, z uwagi na adaptację lokatorów do praw rynku. Funkcjonowanie akademickiego inkubatora przedsiębiorczości wymaga wyjścia poza uczelnię. W tym celu niezbędne jest utworzenie efektywnej sieci sojuszników-partnerów. Mogą włączać się w nią (Zasiadły i Guliński, 2005, s. 39):

- ośrodki innowacji przedsiębiorczości, czyli podmioty aktywne w obszarze wsparcia innowacji i przedsiębiorczości (takie jak: ośrodki szkoleniowe, centra czy parki technologiczne i inne inkubatory),
- instytucje przedstawicielskie biznesu, które dają możliwość współpracy i rozwoju sieci partnerstwa biznesowego z działającymi w regionie firmami (takie jak: izby handlowe, stowarzyszenia pracodawców),
- banki i instytucje finansowe – udzielające informacji w zakresie finansowania przedsięwzięć gospodarczych,
- władze lokalne i instytucje publiczne, które mogą w różnym zakresie finansować rozwój infrastruktury, staży absolwenckich, doradztwa i innych działań zwiększających potencjał AIP.

Sieć akademickich inkubatorów przedsiębiorczości liczy aktualnie 40 oddziałów działających w 23 miastach w Polsce. Wykaz wszystkich oddziałów zilustrowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Sieć akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie Multan (2013).

We wszystkich oddziałach w sieci AIP funkcjonuje blisko 1400 rozwijających się firm. Najwięcej jednostek – aż 13 – działa w woj. mazowieckim (11 w Warszawie i 2 w Płocku), 8 – w woj. śląskim i 6 w woj. kujawsko-pomorskim. Sieć 40 Inkubatorów AIP jest największą inicjatywą promującą przedsiębiorczość w Europie Środkowo-Wschodniej.

Centra transferu technologii (CTT) to jednostki działające w obszarze transferu technologii i komercjalizacji, które funkcjonują w strukturach jednostki naukowej lub są wyodrębnionymi podmiotami (spółką, fundacją). CTT działają na styku nauki i biznesu, nie są nastawione na zysk, a np. na: szkolenie, doradzanie, informowanie lub obsługę procesów transferu technologii i komercjalizację w jednostce. Celem CTT – poprzez współpracę z biznesem – jest wzrost innowacyjności i konkurencyjności firm bazujących na nowych technologiach, akceptujących technologie przez małe i średnie firmy (choć nie tylko) (Bluehill i Quality Watch, 2014).

Według PARP Centrum transferu technologii jest jednostką, której celami są²:

- komercjalizacja i transfer technologii (transfer technologii do gospodarki, komercjalizacja wyników badań naukowych, kontakty z przedsiębiorcami

² <http://www.pi.gov.pl> (18.06.2015).

dla transferu technologii, budowa uczelnianego systemu transferu technologii),

- zarządzanie własnością intelektualną (ochrona wyników badań naukowych, udostępnianie praw z patentów, umowy licencyjne i wdrożeniowe).

Ponadto poza ww. głównymi celami, związanymi z szeroko rozumianą eksploatacją i komercjalizacją wiedzy, najczęściej wskazywane są: wspieranie przedsiębiorczości (w tym pokolenia Y), promowanie wyników badań naukowych oraz kreowanie współpracy nauki z biznesem (również między-pokoleniowej). W polskich realiach wyróżnia się dwa podstawowe modele organizacyjne biur transferu technologii: model wewnętrzny (na podstawie którego wydzielona komórka organizacyjna działa w ramach struktury jednostki naukowej) oraz model wydzielony (tj. taki, który jest wydzielony ze struktury jednostki, ale jest w pełni kontrolowany przez podmiot, np. spółkę).

Według badań przeprowadzonych na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Polsce w 2012 roku funkcjonowało 69 centrów transferu technologii. W tej grupie blisko 60% stanowiły centra funkcjonujące w ramach jednostek naukowych, kolejno fundacje i stowarzyszenia (17,4%), spółki (14,5%) oraz pozostałe (8,7%), takie jak: izby gospodarcze, klub wynalazczości i racjonalizacji oraz konsorcja (Bluehill i Quality Watch, 2014, s. 51).

Programy operacyjne Unii Europejskiej również stanowią źródło wsparcia przedsiębiorczości akademickiej (w tym studenckiej). Poniżej wymienię kilka przykładowych programów, uwzględniając cele jedynie stanowiące o formach wsparcia przedsiębiorczości „igreków” (dotyczy poprzedniej perspektywy finansowej)³:

- *Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw – 8.2.1. POKL*. Celem było zwiększenie transferu wiedzy i wzmocnienie powiązań sfery B+R z przedsiębiorstwami, służące rozwojowi gospodarczemu regionów poprzez (m.in.):
 - promocję idei przedsiębiorczości akademickiej (w tym „igreków”), w celu komercjalizacji wiedzy i umiejętności zespołu na uczelni lub w jednostce naukowej;
 - szkolenia i doradztwo dla pracowników naukowych jednostek naukowych oraz pracowników naukowych i dydaktycznych uczelni, doktorantów, studentów i absolwentów;
 - wsparcie tworzenia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami w zakresie innowacji i transferu technologii na poziomie regionalnym i lokalnym;
 - stypendia naukowe.

³ Zastawienie na podstawie statystyki konkursów Bluehill i Quality Watch (2014, s. 80–82).

Do końca marca 2014 r. w kraju podpisano umowy na realizację 709 projektów o wartości ponad 617 mln zł, przy czym w woj. mazowieckim 98 umów na kwotę 71,44 mln zł.

– *Priorytet IV POKL*; W kontekście przedsiębiorczości akademickiej wyróżnić należy:

- Poddziałanie 4.1.1. POKL Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni;
- Poddziałanie 4.1.2. POKL Zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy, czyli tzw. kierunków zamawianych;
- Działanie 4.2. POKL Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym.

W ramach Poddziałania 4.1.1. sfinansowano 441 projektów na kwotę 2334 mln zł, w tym na Mazowszu 89 projektów na kwotę 534 mln zł. Obligatoryjnym elementem projektów finansowanych była współpraca uczelni z pracodawcami w zakresie wzmocnienia praktycznych elementów kształcenia (staże i praktyki studenckie) oraz zwiększania zaangażowania pracodawców w realizację programów kształcenia, dlatego projekty te miały wpływ na poziom przedsiębiorczości akademickiej, w tym pokolenia „igreków”.

– Inne rodzaje akademickich programów wspierania przedsiębiorczości, jak: konkretne przedsięwzięcia biznesowe podejmowane m.in. przez studentów (z generacji Y), absolwentów i pracowników naukowych mogły być wspierane w ramach instrumentów skierowanych do osób planujących założenie firmy, bądź też już istniejących przedsiębiorstw, które potrzebują kapitału na rozwój. Do najbardziej znanych instrumentów tego typu można zaliczyć:

- Fundusze kapitału zaangażowanego powstałe w ramach Działania 3.1. POIG;
- Szkolenia, doradztwo i dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej w ramach Działania 6.2. POKL;
- Program Wsparcie w starcie ze środków Banku Gospodarstwa Krajowego;
- Pożyczki i poręczenia oferowane przez fundusze pożyczkowe/poręczeniowe dokapitalizowane w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych;
- Kapitał prywatny – dotyczy to zarówno niewielkich kwot od np. aniołów biznesu czy też większych, które można pozyskać np. na rynku New Connect.

W drugiej grupie omawianych form stymulujących przedsiębiorczość istotną rolę – dla pokolenia Y – stanowią **studenckie koła naukowe**. Udział w nich wpływa na zaangażowanie generacji Y w pracę na rzecz uczelni i własną (samokształcenie). Studenckie koła naukowe, jako organizacje zrzeszające „brać studencką”, funkcjonują przede wszystkim w celu realizowania działalności naukowej, ale także kształtowania przedsiębiorczych cech i postaw wobec pracy. Przykładami działalności, za które przyznawane są środki finansowe dla studenckich kół naukowych, mogą być: organizacja konferencji, seminariów, obozów naukowych, kursów, wystaw oraz publikowanie w monografiach, czasopismach, a także nawiązywanie współpracy międzyuczelnianej z organizacjami, firmami. Takie działania, związane z czynnikami niematerialnymi, mogą owocować postawą przedsiębiorczą studentów, pomagają „wykrzesać” ducha przedsiębiorczości u tych, którzy mają do tego naturalne predyspozycje. Ponadto „igrek”, który kształtuje postawę przedsiębiorczą w kołach naukowych, łatwiej znajdzie dla siebie pracę, ewentualnie sam potrafi ją sobie zorganizować. Mogą mu w tym pomóc spotkania z osobami ze świata biznesu, sukcesywne kontakty naukowo-biznesowe z pracodawcami. Staże absolwenckie, praktyki studenckie w przedsiębiorstwach czy wolontariaty to również formy pomocy dla pokolenia Y w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych osób młodych.

Warto w tym miejscu zauważyć, że młodych z pokolenia Y zaszufładowano jako: nielojalnych, kwestionujących autorytety, niepotrafiących się dogadać ze starszymi, tzw. luzaków, którzy nie znają świata bez komórek, Internetu czy e-maila. Tymczasem, obserwując młodych „igreków” – realizujących projekty w kołach naukowych – zgodzę się, że są multimedialni i chętnie korzystają z mediów społecznościach, jednak nie do końca zgadzam się z przyklejoną im łatą „cyfrowych dzieci wolnego rynku”.

Jak słusznie zauważa J. Fazlagić na osoby należące do generacji Y należy spojrzeć innymi oczami, na ich tupet, nielojalność i lekceważenie autorytetów. Młodzi nie są gorsi, są otwarci na nowe języki, kulturę, religie, kuchnie – na świat. Zlecniodawcy poszukują informacji, jak sobie radzić z młodymi w pracy, oczekują metody na resocjalizację pokolenia Y, dostosowywania ich do wymagań i reguł obowiązujących w firmach. Tymczasem J. Fazlagić przekonuje, aby tę ich inność zaakceptować. Należy nauczyć starsze pokolenia tolerancji do „igreków” (Solska, 2009), a młodszych szacunku do doświadczenia. Według mnie budowanie kultury wzajemnego zaufania oraz wzajemna nauka bazująca na doświadczeniu, w poszanowaniu z potrzebami i wartościami (nie tylko własnych, ale i innych) może być szansą na sukces w budowaniu i zarządzaniu międzypokoleniowymi zespołami na rynku pracy.

Badania studenckiej przedsiębiorczości „igreków” na rynku pracy

Na wstępie niniejszej części opracowania należy zadać pytanie: Czy informacje dotyczące dynamiki studenckiej przedsiębiorczości pokolenia Y są agregowane w Polsce (w skali kraju, regionu lub jednostek naukowych)? Mogłoby się wydawać, że odpowiedź na to pytanie nie jest oczywista. Z jednej strony są cyklicznie przygotowywane opracowania Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące sektora MSP i inne, kompilowane na potrzeby Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Z drugiej strony pojawia się wątpliwość, czy instytucje rynku pracy prowadzą statystyki dotyczące akademickich firm odpryskowych (spółek typu spin-off lub spin-out zakładanych przez „igreków”) start-upów, firm zakładanych przez absolwentów uczelni wyższych. Ponadto, czy na poziomie centralnym zbierane są dane dotyczące wielkości przychodów: uzyskiwanych przez firmy odpryskowe „igreków” i badań (prowadzonych przez uczelnie na zlecenie podmiotów gospodarczych) oraz jaki zasób stanowią przychody (uzyskiwane z tego tytułu) w gospodarce narodowej. Oczywiście nie można zapominać o raportach na temat liczby wynalazków zgłaszanych i przyznawanych przez Urząd Patentowy RP lub całkowitych przychodach uczelni z działalności badawczej, których struktura i dynamika są analizowane przez Główny Urząd Statystyczny.

W raporcie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przedstawiono zagadnienia związane z tzw. młodą przedsiębiorczością (w tym „igreków”). Wynika z niego, że w latach 2010–2014 młodych przedsiębiorców (tj. takich, którzy nie ukończyli 30. r.ż.) w Polsce był znikomy odsetek – 4% z nich pracuje na własny rachunek, z czego 3% rozpoczyna biznes w działalności nierolniczej. Z raportu PARP można wywnioskować, że w naszym kraju jest dość niski poziom wspomnianej „młodej przedsiębiorczości” i istnieje niewielka aktywność w tym zakresie w grupie młodych. Wyniki badań dowodzą, że przedsiębiorczość jest bardziej popularna wśród mężczyzn (2/3 z populacji badanej) niż kobiet (1/3). Ponadto warto zauważyć, że w przypadku młodych przedsiębiorców okres rozpoczęcia pracy na własny rachunek wypada pomiędzy 24. a 30. rokiem życia. Bez względu na płeć, czy wiek czynnikiem, który najsilniej motywuje „igreków” do podejmowania własnej działalności gospodarczej jest jednak sytuacja na rynku pracy (szczególnie dotyczy to absolwentów uczelni wyższych) (PARP, 2015, s. 46–47). Największy odsetek przedsiębiorczych „igreków” jest w grupie absolwentów studiów wyższych w zakresie kierunków studiów wskazanych wg następującej malejącej gradacji (PARP, 2015, s. 48):

- nauki społeczne, gospodarka i prawo,
- kształcący się na kilku kierunkach,
- kształcenie,

- technika, przemysł i budownictwo,
- nauka,
- zdrowie i opieka społeczna,
- nauki humanistyczne i sztuka,
- usługi.

Absolwenci kierunków pokrewnych z rolnictwem podejmują natomiast mniej chętniej aktywność przedsiębiorczą niż absolwenci kierunków z tym niezwiązanymi.

Wyniki raportu PARP dowodzą, że młodych „igreków” interesuje prowadzenie działalności w następujących obszarach: handel hurtowy i detaliczny (oraz naprawa pojazdów samochodowych), informacja i komunikacja (usługi telekomunikacyjne, informatyczne, produkcję filmów, nagrań wideo itd.), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (usługi prawne, rachunkowo-księgowe, doradztwo podatkowe, usługi architektoniczne i inżynierskie, usługi reklamowe, usługi weterynaryjne), pozostała działalność usługowa (obejmująca m.in. usługi naprawy komputerów, ale też usługi związane z poprawą kondycji fizycznej). Branże wybierane przez „igreków” są najczęściej powiązane z nowymi technologiami, względnie często powiązane z nowymi dziedzinami (PARP, 2015, s. 49). Należy w tym miejscu zauważyć, że na podstawie innych badań – opracowanych na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego – przedsiębiorczość akademicką (w tym studencką) determinują różnorodne czynniki niematerialne, jak np. (Bluehill i Quality Watch, 2014, s. 9):

- regulacje na poziomie jednostek naukowych nt. przedsiębiorczości akademickiej,
- kultura procesów komercjalizacji w jednostkach naukowych,
- efektywne i skuteczne instytucje wspierające przedsiębiorczość akademicką,
- skłonność do współpracy pomiędzy twórcami, przedsiębiorstwami, jednostkami naukowymi, instytucjami otoczenia biznesu,
- dostęp do kapitału akceptującego ryzyko oraz gotowość korzystania z kapitału udziałowego,
- potencjał innowacyjny własności intelektualnej powstającej w jednostkach naukowych.

W odniesieniu do potencjału badacze zadali pytanie: „Jaki jest potencjał przedsiębiorczości akademickiej na Mazowszu?”. Otóż wyniki badań pokazują niewystarczające zasoby kadr o odpowiednich kompetencjach, w tym: obsługi procesów technologicznych w jednostkach naukowych, niewystarczającej wiedzy o procesach komercjalizacji w najbliższym otoczeniu. W instytucjach na Mazowszu brakuje osób, które są trwale związane z procesem komercjalizacji,

mają kompetencje w środowisku biznesowym i naukowym. Poza tym pojawia się problem niskiej skłonności do ryzyka (co dotyczy również kierownictwa jednostek naukowych) oraz niskiego poziomu kapitału społecznego (niechęć do dzielenia się wiedzą, motywacji do współpracy z innymi naukowcami), natomiast instytucje wspierające przedsiębiorczość akademicką koncentrują się głównie na obsłudze administracyjnej projektów (Bluehill i Quality Watch, 2014, s. 12). Być może tak zdefiniowany potencjał przedsiębiorczości akademickiej przekłada się na niewielką aktywność „igreków” w zakresie przedsiębiorczości.

Podsumowanie i wnioski

W niniejszym opracowaniu poruszono część zagadnień związanych ze studencką przedsiębiorczością pokolenia Y, które pozwoliły na wysnucie następujących wniosków:

- w Polsce jest niski poziom studenckiej przedsiębiorczości pokolenia Y, co może świadczyć o tym, że niewielka przedsiębiorczość (w tej grupie młodych, szczególnie kobiet) nie stanowi szansy na poprawę sytuacji na rynku pracy,
- niska lojalność „igreków” wobec pracodawców i niechęć do długofalowych zobowiązań względem nich w połączeniu z mobilnością może skutkować wysoką rotacją na rynku pracy,
- pracodawcy twierdzą, że praca z pokoleniem Y jest dla nich wyzwaniem,
- odpowiednie podejście pracodawców do generacji Y może okazać się szansą,
- czynnikiem, który najsilniej motywuje „igreków” (z wyższym wykształceniem) do podejmowania własnej działalności gospodarczej jest trudna sytuacja na rynku pracy,
- młodych „igreków” interesuje prowadzenie działalności głównie w: handlu, informacji i komunikacji oraz działalności naukowej i technicznej,
- pokolenie Y jest zdeterminowane: warunkami, w których dorastało, doświadczeniami, które kształtowały jego charakter oraz nawykami i potrzebami z tym związanymi,
- „igreki” chcą zachować równowagę między życiem zawodowym i prywatnym,
- istnieją formy stymulowania przedsiębiorczości „igreków” w uczelniach wyższych, na poziomie regionalnym oraz centralnym,
- w Polsce brakuje – agregowanych na szczeblu centralnym i regionalnym oraz w uczelniach wyższych – cyklicznie przeprowadzanych i kompleksowych badań na temat dynamiki studenckiej przedsiębiorczości „igreków”.

Konkludując, należy stwierdzić, że po pierwsze: w niniejszej publikacji autorka przedstawiła część wyników badań, a zasadne byłoby przanalizowanie dynamiki badań na terenie całego kraju. Po drugie naturalne jest, że na rynku pracy pojawiają się nowe pokolenia, a młodzi ludzie mają własną wizję rozwoju zawodowego. Nie oznacza to jednak od razu rewolucji, tak w działalności (i rozwoju) przedsiębiorstw, jak w sytuacji na rynku pracy. Po trzecie rozwiązaniem w zarządzaniu międzypokoleniowym (na rynku pracy) jest: elastyczne (*flexi*) podejście oraz kultura wzajemnego zaufania i szacunku potrzebna każdemu (niezależnie od wieku), a także wzajemna nauka bazująca na doświadczeniu (trzeba przy tym pamiętać o potrzebach zarówno własnych, jak i innych). Po czwarte, jedynie właściwe podejście pracodawców do pokolenia Y może być szansą do wykorzystania przez obie strony na rynku pracy. Różnorodność i zderzenie pokoleń na rynku pracy jest codziennością i nie można tego uniknąć. I wreszcie po piąte: korzystanie z różnorodnych źródeł rozwoju przedsiębiorczości (na różnych poziomach) oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych „igreków” przez „dobry przykład” i praktykę zaszczepi w nich „ ducha przedsiębiorczości”. Państwo, instytucje rynku pracy, uczelnie wyższe, stowarzyszenia (i nie tylko) powinny sukcesywnie tworzyć warunki i promować różnorodne formy współpracy z biznesem w celu rozwoju studenckiej przedsiębiorczości pokolenia Y.

Bibliografia

- Banderski, G., Gryzik, A. Matusiak, K., Mażewska, M. i Stawasz, E. (2009). *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*. Warszawa: PARP.
- Bluehill i Quality Watch (2014). *Badanie w zakresie przedsiębiorczości akademickiej i spin-off w tym programów akademickich dotyczących funkcjonowania uczelnianych jednostek promujących przedsiębiorczość akademicką* (2014). Raport na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie. Warszawa.
- Chester, E. (2007). *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*. Gliwice: Helion.
- Cichocki, T. (2010). *Przedsiębiorczość akademicka. Spinaker wiedzy*. Lublin: Wyd. INNPuls.
- Dalai, R. (2008). *Collaborating with gen-y*. N-Dynamic Research consultancy http://www-07.ibm.com/employment/cn/pdf/y_english.pdf.
- De Meuse, K.P. i Młodzik, K.J. (2010). A Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management. *People Strategy*, 33(2).
- Fontaine, M. i Lesser, E. (2002). *Challenges in managing organizational knowledge*. IBM Institute for Knowledge Based Organizations, Tech. Rep.
- Huntley, R. (2006). *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*. Allen & Unwin, Crows Nest NSW.

- Kaifi, B.A., Nafei, W.A., Khanfar, N.M. i Kaifi, M.M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business & Management*, 7(24).
- Kardas J.S. i Multan E. (red.), *Dobór pracowników do organizacji wobec wyzwań rynku pracy*. Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Kowske, B., Rasch, R. i Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 265–279. doi:10.1007/s10869-010-9171-8.
- Mhatre, K.H. i Conger, J.A. (2011). Bridging the gap between Gen X and Gen Y. *Journal of Leadership Studies*, 5(3).
- Multan, E. (2013). *Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości katalizatorem rozwoju przedsiębiorczości studentów*. Referat wygłoszony 11 stycznia 2013 r. na konferencji podsumowującej projekt Unii Europejskiej PO KL 8.2.1. współorganizowanej przez Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach i WKK Sp. z o.o. w Rzeszowie.
- Multan, E. i Walczuk, K. (2013). *Badanie potencjału uczelni wyższej w zakresie rozwoju przedsiębiorczości oraz związanej z nim potrzeby uruchomienia Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości*, Raport na zlecenie Wydziału Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego. Siedlce.
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2015). *Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni*. Warszawa.
- Poznańska, K. (2014). Przedsiębiorczość akademicka – cechy i znaczenie w gospodarce światowej i polskiej. *Studia Ekonomiczne*, 183, cz. 2 *Innowacyjność współczesnych organizacji. Cz. 2. Kierunki i wyniki badań*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Smith, R.D. (2005). *Strategic planning for Public Relations*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14).
- Solska, J. (2009). *Raport: Pokolenie Y na rynku pracy. Młodość idzie w kłapkach*, www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek.
- Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2.
- Tamowicz, P. (2006). *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*. Warszawa: PARP.
- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2012 r., poz. 572 z późn. zm.
- Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, portal Interia.pl, *POKOLENIE Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą*, Opracowanie przygotowane w ramach projektu „Organizacja ucząca się 2.0”, dofinansowanie ze środków EFS w ramach PO KL, Działanie 2.1.1. www.pi.gov.pl
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the ‘Why?’ Generation: Gen Y. *CPA Journal*, 78(4).
- Zasiadły, K. i Guliński, J. (2005). *Inkubator przedsiębiorczości akademickiej*. Poznań: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.

DOROTA JEGOROW*

Regionalne zróżnicowanie skłonności do postaw przedsiębiorczych w Polsce (na niekorzyść województw Polski Wschodniej)

Streszczenie

Przedsiębiorczość wpisana w jeden z priorytetowych obszarów rozwoju, pomimo że stanowi przedmiot licznych rozważań, zarówno tych o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym, nadal jest obszarem pełnym wyzwań badawczych. W niniejszym opracowaniu zostały przedstawione wyniki badań dotyczących aktualnego potencjału przedsiębiorczości polskich regionów w wymiarze ilościowym. Uzyskane wyniki badań empirycznych nie pozostawiają złudzeń, że polska gospodarka rozwija się w sposób istotnie zróżnicowany w układzie regionalnym. Analiza relacyjno-wskaźnikowa, oparta na danych zgromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny, pozwala na sformułowanie tezy o wyraźnym regionalnym zróżnicowaniu Polski w podejmowaniu inicjatyw przedsiębiorczych na niekorzyść województw Polski Wschodniej. Utrwalane przez lata dysproporcje rozwojowe są również niechlubnym wyznacznikiem dysfunkcji polityki spójności i dywergencji wewnętrznej.

Słowa kluczowe: fundusze europejskie, przedsiębiorczość, pomiar rozwoju regionalnego, rozwój regionalny, symulacja

Regional Differentiation Tendency to Entrepreneurial Attitudes in Poland (to the Disadvantage of Polish and Eastern Provinces)

Abstract

Identification and design of the development is a complex undertaking. One of the key elements is the quantitative diagnosis entrepreneurial potential, which was inscribed in the content of the article. The results of empirical studies make it clear that the Polish economy, though growing, but in a manner materially different in the regions. The analysis of relational indicator was based on

* Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zastosowań Matematyki, Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin, e-mail: dorotajegorow@kul.pl.

data from the Central Statistical Office. The results indicate a clear regional differences in making entrepreneurial initiatives. The least favorable results were recorded in Eastern Poland. Persisted over the years, disparities are also evidence of dysfunction of cohesion policy and internal divergence.

Keywords: European funds, entrepreneurship, regional development, regional economics measurement, simulation

JEL: M13, R11, R15, R58

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość, której najbardziej wymiernym wyrazem jest inicjowanie nowych przedsięwzięć gospodarczych, stanowi jeden z filarów rozwoju współczesnych gospodarek (Leszczewska, 2012). Tworzenie realnych ram rozwoju gospodarczego bezwarunkowo wymaga zaplecza strukturalnego w postaci podmiotów gospodarki. Oczywiste jest, że stan liczbowy tych podmiotów bezpośrednio i wprost proporcjonalnie nie przesądza o ich potencjale rynkowym. Trwałe relacje w strukturze ilościowej tych podmiotów, wpisane w dynamikę zachodzących zmian, są jednak istotnym elementem pomiaru przedsiębiorczości. Powszechność opinii o istotnym znaczeniu przedsiębiorczości nie pociąga za sobą wiedzy o wpływie indywidualnych inicjatyw przedsiębiorczych oraz kondycji podmiotów na rozwój gospodarki jako całości. Co więcej, ostatnie lata przyniosły niepokojące tendencje związane z systematycznym ograniczeniem wiedzy na temat przedsiębiorczości. W konsekwencji niski poziom rozpoznania ilościowych i jakościowych przejawów aktywności przedsiębiorczej utrudnia formułowanie racjonalnej polityki gospodarczej (Cieślik, 2014). Metody empiryczne stosowane z umiarem i rozważą mogą okazać się bardzo przydatne w identyfikacji występowania konkretnych problemów w obszarze przedsiębiorczości (Piketty, 2015), co wobec realnych kryzysów społeczno-gospodarczych, a jednocześnie kryzysu teorii ekonomicznych jest obecnie wysoce pożądane. „Ekonomia nabywania przedsiębiorczości jest jeszcze w powijakach, (...) a zdolność do przedsiębiorczości wciąż jest w ekonomii pojęciem nieuchwytnym” (Schultz, 2014, s. 317–318).

Przedmiotem niniejszego opracowania jest identyfikacja poziomu przedsiębiorczości polskich województw – rozumianego jako aktywności w tworzeniu nowych podmiotów gospodarki narodowej w sektorze prywatnym – na podstawie danych statystyki publicznej wpisanych w system sprawozdawczości pełnej REGON – Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej w układzie przestrzenno-czasowym. Przyjęty proces badawczy

jest zgodny z postulatami badań teoretycznych i empirycznych w zakresie pomiaru przedsiębiorczości oraz stanowi nową kompilację wybranego dorobku w tym obszarze. W praktyce badawczej ocena stanu i potencjału przedsiębiorczości w regionach najczęściej opiera się na analizie jej rozwoju w sensie ilościowym, co jest zgodne z tradycyjnym ujęciem przedsiębiorczości, w którym jest ona przede wszystkim łączona z zakładaniem nowych firm (Leszczeńska, 2012). Z wypracowanego warsztatu badawczego wynika również, że pomiar przedsiębiorczości we współczesnych realiach gospodarczych winien odbywać się za pomocą wskaźnika liczby podmiotów gospodarki narodowej z sektora prywatnego w odniesieniu do liczby potencjalnych przedsiębiorców (mieszkańców w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym) (Raczyk, 2009). Przyjęta metodyka badawcza jest również zgodna z koncepcją pomiaru przedsiębiorczości, wykorzystywaną w raportach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). W podejściu tym pod uwagę brane są nowe inicjatywy założycielskie – badanie obejmuje przedsiębiorców rozpoczynających działalność typu *small business*. W praktyce nie ogranicza to rozważań do niereprezentatywnej populacji podmiotów gospodarki narodowej, co wynika z faktu, że niemal wszystkie nowo powstające podmioty reprezentują sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Wypych, 2013).

Identyfikacja wewnętrznego stanu i potencjału przedsiębiorczości Polski jest przedmiotem wielu badań o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym. Brak unifikacji metodologii badawczej w tym obszarze prowadzi do licznych sporów interpretacyjnych na temat oceny potencjału przedsiębiorczego Polski. Podłożem skrajnie odmiennych opinii formułowanych w tym obszarze są obok sporów definicyjnych daleko posunięte tezy, oparte wyłącznie na statystykach podsumowujących, nieuwzględniających dyspersji i dynamiki opisywanych procesów. Rzetelne ilościowe badanie przedsiębiorczości w wymiarze przestrzennym wymaga prowadzenia analiz uwzględniających kontekst regionalny – w Polsce to co najmniej poziom województw. Wynika to z istniejących wyraźnych dyspersji rozwojowych, szczególnie na niekorzyść województw Polski Wschodniej, tj. pięciu województw: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego.

Systematyczny przyrost nowych podmiotów gospodarki narodowej należy niewątpliwie określić jako sukces. Niestety dokonujące się w tym obszarze zmiany są wyraźnie zróżnicowane, co w efekcie utrwala i potęguje przestrzenny podział Polski na niekorzyść obszarów peryferyjnych zamkniętych w granicach województw Polski Wschodniej. Skłonność do podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych poprzez rejestrację nowych podmiotów gospodarki narodowej w odniesieniu do populacji zamieszkującej daną jednostkę

przestrzenno-administracyjną relatywnie od ponad dekady utrzymuje się na jednakowym poziomie, co w ujęciu bezwzględny odpowiada sukcesywnie zwiększającej się dyspersji. Istniejącego dysonansu rozwojowego nie wyhamowały interwencje publiczne realizowane przy wsparciu dedykowanych obszarowo funduszy europejskich, co w istocie wskazuje na niską efektywność polityki spójności Unii Europejskiej.

Strukturalne dysproporcje bazy rozwojowej regionów

Dysproporcje regionalne rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce mają swoje liczne źródła w przeszłości. W ujęciu syntetycznym jako najslabiej rozwinięty region kraju klasyfikowana jest od wieków Polska Wschodnia, określana nawet jako obszar strukturalnie upośledzony, na którym zapóźnienie rozwojowe sięga średniowiecza. Procesy modernizacji gospodarki związane z urbanizacją i zmianami technologicznymi nader często ze zbyt wielkim opóźnieniem przekraczały naturalną granicę, którą wyznacza Wisła. I nie chodzi w tym przypadku wyłącznie o wymiar infrastrukturalny, ale również instytucjonalny i społeczny (Gorzelać, 2008). W okresie transformacji gospodarki polskiej po 1989 r. zróżnicowanie regionalne w Polsce wcale się nie zmniejszyło. Województwa Polski Wschodniej rozwijały się relatywnie wolniej niż pozostałe. Obszar ten nadal cechują: zapóźnienie gospodarcze, niekorzystna struktura gospodarki, niedostatki w sferze infrastruktury i niższe niż przeciętnie w kraju wskaźniki makroekonomiczne (Leszczewska, 2011). Ogół powyższych niekorzystnych uwarunkowań spowodował, że Polska Wschodnia „została zidentyfikowana jako jedyny w Polsce obszar problemowy o znaczeniu krajowym, wobec którego ukierunkowana interwencja rozwojowa powinna być realizowana przy szczególnym, dodatkowym wsparciu z poziomu centralnego” (Szlachta, Zaleski i Dziemianowicz, 2013, s. 9–10). Powyższa diagnoza nie straciła na aktualności, co wynika z zaprojektowanych ram rozwoju kraju na lata 2014–2020, w ramach których wyodrębnione zostały środki finansowe dedykowane województwom Polski Wschodniej.

Systemowym antidotum na niwelowanie występujących dysproporcji rozwojowych miała być polityka spójności Unii Europejskiej. Efekty realizowanych już od ponad dekady działań w przedmiotowym obszarze poddawane są skrajnie odmiennym ocenom. Obszerny już warsztat empiryczny w tym zakresie wyraźnie dystansuje się od formułowanych nader często na gruncie polityk publicznych jednoznacznej pozytywnej oceny wpływu funduszy europejskich na rozwój regionalny. Fakty są takie, że polityka spójności nie

przyczyniła się dotychczas w Polsce do odwrócenia negatywnego trendu wskazującego na dywergencję wojewódzkich PKB per capita (Kusieł, 2013). Niekorzystne w świetle oczekiwań efekty realizacji projektów współfinansowanych z funduszy europejskich mają swoje odzwierciedlenie w postulatach formułowanych na gruncie naukowym, wskazujących na potrzebę przewartościowania absorpcji funduszy pomocowych, „polegających na przejściu od ekstensywnego „przerobu”, do faktycznego prorozwojowego ich zaangażowania, z uwzględnieniem specyficznych polskich i regionalnych problemów” (Sadowska-Hełpa, 2013, s. 2002). Włączenie Polski w struktury Unii Europejskiej dało silny asumpt do radykalnych zmian w wymiarze społecznym i gospodarczym wpisanym w ramy polityki spójności, a realizowanych poprzez dedykowane programy operacyjne. Działania kompensacyjne realizowane były i nadal są równoległe z dążeniem do zdobycia przewagi konkurencyjnej w kraju, a docelowo na arenie międzynarodowej wykraczającej poza ramy Unii Europejskiej. Problem polega jednak na tym, że istnieje wyraźny rozdźwięk między niewątpliwym wzrostem wielu wskaźników ekonomicznych i ich przekładalnością na realny rozwój społeczno-gospodarczy.

Nowe podmioty gospodarki w nowej gospodarce

Liczba podmiotów gospodarki narodowej bezpośrednio nie przesądza o rzeczywistym potencjale sektora, ale już dynamika przyrostu i trwałość dokonujących się w tym zakresie zmian, są wyznacznikami realnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości w układzie lokalnym i regionalnym. Trwałość rynkowa podmiotów gospodarki narodowej jest niezwykle ważnym wymiarem ich potencjału. Równie ważna jest jednak zdolność do tworzenia nowych podmiotów w sektorze prywatnym. Kluczowe w tym przypadku są czynniki o charakterze endogenicznym. Ogół czynników egzogenicznych nie pozostaje również bez znaczenia. Poważny problem polega jednak na tym, że elity regionów relatywnie słabiej rozwiniętych nader często upatrują swoich szans głównie na zewnątrz, nie uświadamiając sobie konieczności dokonania głębokich przeobrażeń własnych struktur społecznych i ekonomicznych. „Istota tych stwierdzeń jest następująca: pomoc zewnętrzna – tak jak inne czynniki egzogenne (...) może mieć znaczenie prorozwojowe jedynie wtedy, gdy endogenne uwarunkowania pozwolą ją wykorzystać do przyspieszenia zmiany strukturalnej, aby dostosować cechy danego terytorialnego układu społeczno-gospodarczego do obecnych, a jeszcze lepiej do przyszłych mechanizmów rozwoju i wynikających z nich kryteriów lokalizacji” (Gorzelak, 2009, s. 16). Realne korzyści

rozwojowe mogą pojawić się dopiero wówczas, gdy absorpcji funduszy egzogenicznych będą towarzyszyć skorelowane z pomocą działania własne.

Nowe podmioty na rynku to co do zasady małe podmioty. W dobie globalizacji, gdy korporacje międzynarodowe w sposób ekspansywny i niezwykle skuteczny zawłaszczają sobie światowe rynki, konkurencja nabiera istotnie odmiennego znaczenia, niż jeszcze pod koniec XX wieku. Aktywność społeczna w zakresie tworzenia nowych podmiotów gospodarki warunkowana jest licznymi czynnikami. Poza ogólnymi, o charakterze systemowym, dochodzą czynniki o charakterze *stricte* lokalnym. Mają one charakter zarówno infrastrukturalny, jak i społeczny. Kluczowa jest w tym przypadku rola kapitału ludzkiego będącego fundamentem kapitału społecznego, który ma realny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy. Kapitał społeczny, formowany w sposób w pełni zależny od otoczenia, w którym funkcjonuje (Jegorow, 2013), ma w istocie kluczowe znaczenie dla rozwoju. Przedsiębiorca ulokuje swój kapitał w miejscu, gdzie najwięcej będzie spełnionych czynników stymulujących do podjęcia działalności przedsiębiorczej, a zminimalizowany będzie zakres destymulant (Lizińska, 2007). Warunkowane jest to każdorazowo rodzajem działalności i docelowym rynkiem odbiorców pośrednich i bezpośrednich. Nie ma jednego sprawdzonego schematu na powodzenie działalności biznesowej. Jest jednak jeden wspólny zbiór czynników, który zawiera m.in.: pomysł, wizję, plan, świadomość ryzyk, determinację i otoczenie lokalne. W Polsce, gdzie czynniki kulturowe mają charakter bardziej trwały od uwarunkowań prawnych i gospodarczych (Glinka, 2008) działania ukierunkowane na efektywne stymulowanie postaw przedsiębiorczych muszą uwzględniać kontekst historyczny, w tym istniejące bariery strukturalne.

Struktura ilościowych podmiotów gospodarki narodowej w układzie wojewódzkim

Wyniki zrealizowanych już badań naukowych pozwalają przyjąć założenie, że podstawową determinantą rozwoju regionów w aspekcie społeczno-gospodarczym jest przedsiębiorczość mieszkańców danego terytorium. Dane statystyczne, charakteryzujące gospodarkę polską, uwidaczniają jednak wyraźne i trwałe terytorialne zróżnicowanie poziomu aktywności gospodarczej i społecznej, w tym poziomu przedsiębiorczości. W okresie transformacji odnotowano w Polsce dynamiczny rozwój przedsiębiorczości mierzonej liczbą podejmowanych przedsięwzięć gospodarczych, jednak z zachowaniem wyraźnego regionalnego zróżnicowania (Leszczewska, 2012).

Kreatorzy życia publicznego w sposób mniej lub bardziej świadomy nader często poddają falsyfikacji ocenę kondycji i potencjału rozwojowego poszczególnych gospodarek, ograniczając swoje komentarze do diagnozy sukcesu opartego wyłącznie na przyroście licznych mierników i wskaźników, w tym liczby nowych przedsiębiorstw. Niewątpliwie chodzi w tym przypadku o przyrost, jednak ważne jest, aby nie różnił się on istotnie w układzie regionalnym. Nie chodzi w tym przypadku o prymat państwa nad swobodą działalności gospodarczej, wpisanej w jednakowe regulacje prawne i uwarunkowania makroekonomiczne, ale o efektywne włączenie się w realizację polityki spójności nie tylko po stronie nakładów, ale przede wszystkim po stronie rezultatów. Oczywiście stany nierównowagi są nieuniknione, jednak ich trwałość połączona z barierami zakorzenionymi w dziedzictwie kulturowym oraz brakiem efektów podjętej interwencji publicznej jest wyrazem słabości krajowej polityki rozwoju.

Analiza nasycenia przedsiębiorczością w polskich województwach poprzez pomiar natężenia podmiotów gospodarki narodowej w odniesieniu do ludności zamieszkującej dany obszar wskazuje na wyraźne dysproporcje w tym obszarze. Rozstęp w analizowanym zbiorze, plasujący się na poziomie 514 w roku 2013, wskazuje na ponad 72-procentową przewagę województwa mazowieckiego – lidera rankingu – nad województwem lubelskim uplasowanym na ostatniej pozycji w zestawieniu. W porównaniu do roku 2003 sytuacja w ujęciu relatywnym właściwie nie zmieniła się. 74-procentowa przewaga, wówczas województwa zachodniopomorskiego, względem województwa podkarpackiego, odpowiadała różnicy sięgającej poziomu 339. Województwo lubelskie wyprzedzało wtedy w przedmiotowym rankingu również województwo podlaskie i świętokrzyskie. Co istotne, w obu przypadkach opisywana przewaga odpowiadała jednakowej 42-procentowej relacji wartości wskaźnika najmniejszego w stosunku do największego.

Aktualny lider rankingu – województwo mazowieckie – po raz pierwszy zostało sklasyfikowany najwyżej dopiero w roku 2010, a następnie w latach 2012–2013. W każdym innym przypadku ustępowało miejsca dla województwa zachodniopomorskiego. Z kolei ostatnie miejsce nieprzerwalnie od roku 2003 aż do roku 2012 zajmowało województwo podkarpackie. Obok wszystkich województw Polski Wschodniej ostatnie pozycje w prezentowanym rankingu wg danych z roku 2013 przypadły dla województwa opolskiego i śląskiego.

Dystans dzielący województwo o największym natężeniu nowo rejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej w sektorze prywatnym do województwa o najniższym natężeniu analizowanego wskaźnika plasował się w latach 2003–2013 na zbliżonym poziomie, wahającym się w przedziale od 70% do 100%.

Rysunek 1. Nowe podmioty gospodarki narodowej ogółem z sektora prywatnego w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców wg danych z lat 2003 i 2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS (24.03.2015).

Utrwalana przez lata wysoka dysproporcja w natężeniu nowo rejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej z sektora prywatnego między poszczególnymi województwami wskazuje na występowanie poważnych barier o charakterze strukturalnym. Nie zostały one dotychczas wyeliminowane pomimo systemowej interwencji publicznej wpisanej w fundusze strukturalne.

Jeżeli chodzi o formę prawną podmiotów gospodarki narodowej, niekwestionowanym dominatorem w sektorze prywatnym są osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, wpisujące się w ponad 86% podmiotów. Kolejne, choć znacznie odległe miejsce, zajmują spółki handlowe zawłaszczające ponad 10% rynku. W przypadku obu ww. kategorii różnice regionalne w ogólnej populacji nowych podmiotów gospodarki narodowej nie przekładają się na poszczególne kategorie prawne. O ile bowiem w przypadku osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą dystans zmniejszył się w latach 2003–2013 z 77% do 59% na rzecz liderów prezentowanego rankingu, o tyle w przypadku spółek handlowych zanotowany został wyraźny wzrost z 358% do 560%.

Wyraźne ilościowe zróżnicowanie w poziomie aktywności w tworzeniu nowych podmiotów gospodarki narodowej w wymiarze ich formy prawnej ma swoje wyraźne implikacje w regionalnym potencjale ludzkim determinowanym w dużej mierze lokalnym przykładem. Szukanie modeli matematycznych, abstrahujących od natury ludzkiej systematycznie dowodzi ułomności licznych teorii ekonomicznych, które w największym wymiarze determinowane są czynnikiem ludzkim, środowiskiem i dziedzictwem kulturowym.

Oczywiście identyfikowanie zależności matematycznych jest kluczem do rozpoznawania relacji w zachodzących zjawiskach i procesach ekonomicznych. Problem stanowi w tym przypadku nadmierna skłonność do używania miar uśrednionych abstrahujących od dyspersji regionalnych.

Rysunek 2. Nowe podmioty gospodarki narodowej z sektora prywatnego – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców wg danych z lat 2003 i 2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS (24.03.2015).

Rysunek 3. Nowe podmioty gospodarki narodowej z sektora prywatnego – spółki handlowe w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców wg danych z lat 2003 i 2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS (24.03.2015).

Istniejąca dysproporcja w poziomie przyrostu liczby nowych podmiotów gospodarki narodowej, utrwalająca i potęgująca dystans rozwojowy Polski Wschodniej do pozostałych województw, potwierdza potencjalny kierunek zmian w tym zakresie. Estymacja trendem liniowym szeregów czasowych wskaźników nowych podmiotów gospodarki narodowej z sektora prywatnego w latach 2003–2013 w układzie wojewódzkim nie pozostawia złudzeń, że najwyższy przyrost miał miejsce w województwie mazowieckim (wyznacznikiem tempa zmian jest wartość współczynnika a_1 odpowiadająca za rok-roczny przyrost/spadek analizowanego wskaźnika – wyższa dodatnia wartość parametru wskazuje na relatywnie wyższy przyrost wskaźnika). Z kolei najmniejsze tempo zmian zostało zanotowane w województwie opolskim, przy czym województwa Polski Wschodniej również zostały sklasyfikowane na ostatnich miejscach prezentowanego rankingu.

Zakończenie

Niestrukuralny obraz polskiego sektora prywatnego w wymiarze liczby nowych podmiotów gospodarki narodowej wskazuje na utrwalenie i pogłębienie dystansu rozwojowego między Polską Wschodnią i pozostałymi województwami. Utrwalana przez lata wysoka dysproporcja w natężeniu nowo rejestrowanych podmiotów z sektora prywatnego między poszczególnymi województwami wskazuje na występowanie poważnych barier o charakterze strukturalnym. Nie zostały one dotychczas wyeliminowane pomimo systemowej interwencji publicznej wpisanej w fundusze strukturalne w okresie poakcesyjnym. Świadczy to niewątpliwie o słabości polityki spójności prześląkniętej pseudotechnokratyzmem i w wielu wypadkach większą dbałością o podkreślenie wkładu Unii Europejskiej w realizowane przedsięwzięcie, niż realny efekt inwestycyjny, zarówno po stronie infrastruktury, jak i kapitału ludzkiego. Inicjowanie przedsiębiorczości, będące wypadkową zaangażowania kapitału ludzkiego i rzeczowego, wpisuje się tym samym w dywergencję wojewódzkich PKB per capita.

Należy jednak mieć świadomość, że dane statystyczne prezentowane przez GUS dostarczają istotnych poznawczo informacji, jednak precyzja pomiaru przedsiębiorczości jest w tym układzie istotnie ograniczona. W istniejącym układzie sprawozdawczym rzetelność analizy wymaga uwzględnienia aspektów relacyjno-wskaźnikowych oraz dynamiki zmian. Powyższy postulat w wymiarze ogólnym nie jest odkrywczy, bo wpisuje się w wyniki wcześniej opracowanych analiz (Jegorow, 2014), nieznajdujących jednak odzwierciedlenia w praktyce

Tabela 1. Podsumowanie estymacji trendem liniowym szeregów czasowych wskaźników nowych podmiotów gospodarki narodowej ogółem z sektora prywatnego w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców z lat: 2003–2013

Równanie – model liniowy $y = a_0 + a_1t$, t – zmienna czasowa	Model – Podsumowanie			Oceny parametrów strukturalnych modelu				
	R ²	F	p	a ₀	t	p	a ₁	t
Polska	,814	39,419	,000	220839,655	13,558	,000	15077,891	6,278
mazowieckie	,885	69,297	,000	33093,127	13,725	,000	2959,418	8,324
małopolskie	,794	34,617	,000	17147,309	9,367	,000	1588,009	5,884
wielkopolskie	,847	49,645	,000	20778,000	13,785	,000	1565,818	7,046
śląskie	,627	15,137	,004	25048,291	9,861	,000	1457,164	3,891
dolnośląskie	,887	70,511	,000	18241,909	16,712	,000	1351,409	8,397
pomorskie	,796	35,020	,000	15440,527	11,982	,000	1124,336	5,918
łódzkie	,681	19,179	,002	14817,218	12,344	,000	775,055	4,379
kujawsko-pomorskie	,805	37,163	,000	11813,727	15,003	,000	707,773	6,096
podkarpackie	,820	40,863	,000	8236,745	11,704	,000	663,300	6,392
lubelskie	,720	23,153	,001	10101,000	12,579	,000	569,682	4,812
zachodniopomorskie	,654	17,027	,003	14134,127	15,167	,000	566,964	4,126
lubuskie	,728	24,114	,001	6855,018	12,837	,000	386,618	4,911
świętokrzyskie	,758	28,120	,000	5864,855	12,248	,000	374,373	5,303
warmińsko-mazurskie	,582	12,540	,006	8687,527	12,689	,000	357,473	3,541
podlaskie	,741	25,775	,001	5832,055	12,444	,000	350,809	5,077
opolskie	,642	16,159	,003	4748,218	10,062	,000	279,691	4,020

Model liniowy: $y = a_0 + a_1t$, y – zmienna zależna (nowo zarejestrowane w rejestrze region podmioty gospodarki narodowej), t – zmienna niezależna czasowa.
R² – współczynnik determinacji (pożądana wartość bliska 1).

F – test z H₀ głoszący zerową głoszącą, że wszystkie parametry modelu za wyjątkiem stałej są równe 0 (gdy wartość poziomu istotności p jest mniejsza od zakładanego poziomu istotności 0,05 H₀ jest odrzucana).

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS (24.03.2015).

sprawozdawczej. Brak uniwersalnych metod pomiaru przedsiębiorczości jest wynikiem nieświadomości lub realnej niechęci podmiotów publicznych do udostępniania danych statystycznych pozwalających na precyzyjny jej pomiar w wymiarze struktury osobowej podmiotów i efektywności ekonomicznej.

Programowanie i sprawozdawczość rozwoju regionalnego bezwzględnie muszą uwzględniać sprawozdawczość odnoszącą się do maksymalnie najniższego poziomu podziału terytorialnego, opartą na analizie relacyjno-wskaźnikowej uwzględniającej kontekst czasowy. Jedynie taki sposób analizy jest gwarantem rzetelnego rozpoznania relacji zachodzących w przestrzeni społeczno-gospodarczej, jaką tworzy Polska.

Bibliografia

- Cieślík, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*. Warszawa: PWE.
- Gorzelak, G. (2008). Strategiczne kierunki rozwoju Polski Wschodniej. W: *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Gorzelak, G. (2009). Fakty i mity rozwoju regionalnego, *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(36), 5–27.
- Jegorow, D. (2013). Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju nowych struktur organizacyjnych na przykładzie struktur sieciowych. W: D. Jegorow (red.), *Człowiek – gospodarka – współpraca – rozwój. Perspektywa lokalna i globalna, cz. I* (s. 47–56). Chełm: CIVIS & Sun Solution.
- Jegorow, D. (2014). Wskaźnikowo-relacyjna niestrukturalna analiza podmiotów gospodarki narodowej wg sektorów własnościowych w Polsce w latach 1995–2013 – sektor publiczny. W: D. Jegorow (red.), *Człowiek – gospodarka – współpraca – rozwój. Perspektywa lokalna i globalna, cz. III* (s. 7–22). Chełm: CIVIS & Sun Solution.
- Kusiel, E. (2013). *Konwergencja gospodarcza w Polsce i jej znaczenie w osiąganiu celów polityki spójności*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Leszczewska, K. (2011). Zasoby kapitału ludzkiego w regionach peryferyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 168, 376–388.
- Leszczewska, K. (2012). Zasoby kapitału ludzkiego a rozwój przedsiębiorczości w Polsce, Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej w czasach kryzysu, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, z. 24, 412–421.
- Lizińska, W., Nazarczuk, J.M. (2007). Bariery lokalizacji inwestycji na przykładzie woj. warmińsko-mazurskiego. W: B. Plawgo (red.), *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce Wschodniej* (s. 51–58). Białystok: WSAP.
- Piketty, T. (2015). *Kapitał w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

- Raczyk, A. (2009). Metody badania przedsiębiorczości oparte na rejestrze podmiotów gospodarki narodowej. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 5, 133–146.
- Sadowska-Helpa, M. (2013). *Rozwój zintegrowany. Warunki, wymiary, wyzwania*. Warszawa: CeDeWu.
- Schultz, T.W. (2014). *Ekonomia kapitału ludzkiego*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Szlachta, J., Zaleski, J. i Dziemianowicz, W. (2013). *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020. Aktualizacja*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Wypych, M. (2013). Przedsiębiorczość w Polsce w warunkach spowolnienia gospodarczego, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(8) cz. 1, 511–526.

OLGA KOMOROWSKA*

Przedsiębiorczość jako przejaw aktywności zawodowej w rodzinach opiekujących się dziećmi z niepełnosprawnością w Polsce

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badania przeprowadzonego w ramach projektu finansowanego ze środków NCN *Zachowania przedsiębiorcze i konsumpcyjne w rodzinach opiekujących się dziećmi i młodzieżą z niepełnosprawnością* w zakresie postaw przedsiębiorczych, wyrażonych jako aktywność zawodowa rodziców opiekujących się dzieckiem z niepełnosprawnością.

Słowa kluczowe: aktywność zawodowa, rodzice dzieci z niepełnosprawnością, przedsiębiorczość, aktywność zawodowa rodziców dzieci z niepełnosprawnością

Entrepreneurship as a Manifestation of Economic Activity in Families Caring for Children with Disabilities in Poland

Abstract

The aim of the article is to provide information, how child's disability and other variables have an impact on the professional activity of the parents raising a child with a disability. It will also be presented the solutions which reconcile a work and child care. It also will be performed the analysis of people's attitudes to establish businesses.

Keywords: Professional activity, parents of children with disabilities, entrepreneurship, working parents of children with disabilities

JEL: D19

* Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Statystyki, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, email: olga.komorowska@ug.edu.pl.

Wprowadzenie

Rodzina¹ to instytucja tworząca warunki do zaspokajania potrzeb miłości, bezpieczeństwa i rozwoju (Minczakiewicz, 2003). Jedną z funkcji rodziny jest zabezpieczenie dzieci w związku z ich niesamodzielnością, czyli zapewnienie im opieki (Szlendak, 2011). W przypadku rodzin wychowujących dziecko z niepełnosprawnością funkcja opiekuńcza nabiera szerszego znaczenia. Dochodzą dodatkowe obowiązki związane z rehabilitacją i leczeniem dziecka (Komorowska, 2014). Zarówno te obowiązki, jak i niepełnosprawność dziecka, wpływają na zwiększenie stresu i niepokoju panującego w rodzinie (Komorowska, 2013). Utrzymaniem rodziny zajmują się przede wszystkim ojcowie. Obowiązki związane z opieką i rehabilitacją dziecka realizowane są najczęściej przez matki (Kamińska, 2002; Wołowicz i Zasępa, 2010). Kobiętom ciężko jest łączyć obowiązki domowe z pracą zawodową (Kotowska, 2009; Szarffenberg, 2010; Wołowicz i Zasępa, 2010; Axa 2012). W przypadku rodzin z dzieckiem niepełnosprawnym łączenie tych dwóch obszarów życia jest jeszcze trudniejsze ze względu na potrzebę rehabilitacji dziecka i dbania o jego stan zdrowia². Dlatego też w momencie ustalenia niepełnosprawności dziecka często jeden z członków rodziny (najczęściej jest to matka) rezygnuje z pracy lub ją ogranicza.

Niepełnosprawność dziecka wiąże się z dodatkowymi wydatkami na rehabilitację i leczenie. Zmniejszenie dochodów związanych z ograniczeniem lub rezygnacją z pracy jednego z członków rodziny i jednoczesny wzrost wydatków wpływają negatywnie na sytuację materialną rodziny. Z opracowania GUS (2013) wynika, że w roku 2012 nastąpił zauważalny wzrost zagrożenia ubóstwem w gospodarstwach domowych z dziećmi niepełnosprawnymi. W rodzinach z przynajmniej jednym niepełnosprawnym dzieckiem do lat 16 wskaźnik zagrożenia ubóstwem skrajnym wyniósł w 2012 roku ok. 12%. Natomiast, odsetek osób zagrożonych ubóstwem w gospodarstwach domowych bez osób niepełnosprawnych kształtował się w omawianym okresie na poziomie 6%.

¹ Rodzina definiowana jest jako dwie lub większa liczba osób, które są związane jako mąż i żona, wspólnie żyjący partnerzy – osoby płci przeciwnej lub jako rodzic i dziecko. Tak więc rodzina obejmuje parę bez dzieci lub parę z jednym dzieckiem lub większą ich liczbą, albo też samotnego rodzica z jednym bądź większą liczbą dzieci (*Budżety gospodarstw domowych 2014 r.*, 2015).

² Podstawowe obowiązki związane z dzieckiem z niepełnosprawnością: wizyty u wielu specjalistów, wyjazdy na turnusy rehabilitacyjne, rehabilitacja prowadzona w domu, ćwiczenia logopedyczne i pedagogiczne prowadzone w domu, karmienie w sytuacji cięższej niepełnosprawności, podawanie leków, ciągła kontrola stanu dziecka, poznawanie przepisów prawnych i możliwości, które mogłyby wesprzeć dziecko i rodzinę.

Jak pisze Kotowska: „Aż 44% niepracujących matek z dziećmi do trzeciego roku życia podało trudności w łączeniu pracy z opieką nad dziećmi jako powód braku zatrudnienia. (...) Pierwsze dziecko obniża intensywność podjęcia pracy dwukrotnie” (Kotowska, 2009). W momencie, gdy dziecko wkracza w wiek przedszkolny, matki często podejmują decyzję o powrocie do pracy. W przypadku matek dzieci z niepełnosprawnością przerwa w pracy niejednokrotnie jest dłuższa między innymi dlatego, że dziecko zaczyna w późniejszym wieku edukację przedszkolną. Należy pamiętać, że długa przerwa w zatrudnieniu może mieć wpływ na utratę kwalifikacji i na trudności w znalezieniu pracy. Wiele kobiet powracających na rynek pracy, po okresie macierzyństwa, jest długotrwale bezrobotnych. Część z nich, ze względu na porażki w poszukiwaniu pracy, rezygnuje całkowicie z poszukiwania pracy (Kotowska, 2009).

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania przeprowadzonego w ramach projektu finansowanego ze środków NCN³ *Zachowania przedsiębiorcze i konsumpcyjne w rodzinach opiekujących się dziećmi i młodzieżą z niepełnosprawnością* w zakresie postaw przedsiębiorczych, wyrażonych jako aktywność zawodowa rodziców opiekujących się dzieckiem z niepełnosprawnością⁴.

Przedsiębiorczość

Słowo „przedsiębiorczość” jest ujmowane w kontekście tworzenia nowej wartości, do której realizacji wymagany jest czas i wysiłek oraz przyjęcie ryzyka finansowego, psychicznego i społecznego. Rezultatem działań przedsiębiorczych jest zysk pieniężny oraz poczucie osobistej satysfakcji i niezależności (Tyszka, 2004). Słownik Języka Polskiego⁵ definiuje przymiotnik „przedsiębiorczy” jako „chętny do podejmowania różnych spraw i umiający je pomyślnie załatwić”. Synonimem słowa „przedsiębiorczy” jest słowo „zaradny”.

³ Badanie składało się z 3 etapów. I – trzy wywiady grupowe z rodzicami dzieci niepełnosprawnych i pracownikami instytucji pomocowych, etap II – dwadzieścia pogłębionych wywiadów indywidualnych z rodzicami dzieci niepełnosprawnych oraz etap III – badanie ankietowe (ilościowe) przeprowadzone wśród 686 rodzin. Projekt realizowany był przez Szkołę Główną Handlową (SGH) w Warszawie.

⁴ Badanie jakościowe i ilościowe przeprowadzone zostało w I połowie 2014 roku.

⁵ <http://sjp.pwn.pl/>, (dostęp w dniu 9 listopada 2015)

W rodzinach opiekujących się dzieckiem niepełnosprawnym łączenie roli opiekunczej z aktywnością zawodową jest wyzwaniem, które wymaga zaradności, kreatywności, dobrej organizacji czasu, umiejętności określania celów, wytrwałości oraz cierpliwości. 42% badanych osób oceniło siebie jako osoby przedsiębiorcze. Co trzeci respondent stwierdził, że nie jest osobą przedsiębiorczą (27,6%).

Wypowiedź mamy chłopca z zespołem Downa: „Brakuje w wakacje półkolonii dla dzieci niepełnosprawnych. Mój urlop i urlop mojego męża nie pokrywa połowy wolnych dni, jakie ma syn w szkole. Musimy jeszcze wykorzystać urlop babci i wspomóc się jeszcze opiekunką. Zajęcia dzienne są dla wszystkich innych dzieci, ale nie dla dzieci niepełnosprawnych. Prosiłmśmy naszą szkołę, żeby coś zorganizowała, ale, ponieważ szkoła jest stara, w wakacje są remonty. Nie wyjeżdżamy wspólnie na wakacje. Jedynie w weekendy. Staram się tak zorganizować czas, żeby mój syn miał wspomnienia z wakacji, np. idziemy do zoo, jedziemy nad jezioro”⁶.

Rodzice wychowujący dziecko z niepełnosprawnością niejednokrotnie sami muszą zawalczyć o rozwiązania, które ułatwiłyby im życie. W Gdańsku, dzięki zaradności i determinacji jednej z mam wychowującej samotnie dziecko z zespołem Downa, dzieci z niepełnosprawnością mają zorganizowane półkolonie, finansowane przez miasto. Mama ta nie była w stanie wziąć tyle dni wolnych z pracy, żeby móc sprawować opiekę nad synem przez wszystkie dni wolne od szkoły. Rozmawiając z wieloma ludźmi, płacząc w słuchawkę, jako jedyna wywalczyła wsparcie dla pracujących rodziców.

Znaczenie pracy

Według respondentów (zob. rysunek 1) praca to przede wszystkim kontakt z ludźmi (67% osób odpowiedziało, że „raczej tak” lub „zdecydowanie tak” zgadza się z tą opinią). Z tą opinią częściej zgadzają się kobiety (70%) i niepracujący (79%) niż mężczyźni (62%) i pracujący (62%).

Należy pamiętać, że praca to z jednej strony źródło dochodu, z drugiej zaś – to również urozmaicenie i oderwanie się od domowych obowiązków⁷. W przypadku rodzin wychowujących dzieci z niepełnosprawnością wydaje się, że podjęcie aktywności zawodowej należy potraktować również jako wsparcie psychiczne rodziców. Codzienna rehabilitacja, kontakt z niepełno-

⁶ Wywiad przeprowadzony w ramach badań do pracy doktorskiej autorki artykułu.

⁷ Aspekty pracy zawodowej to również nabycie umiejętności i zdolności, wzmacnianie własnego poczucia wartości (Giddens, 2008).

sprawnością dziecka, obserwacja postępów dziecka lub ich brak, niepokój związany z przyszłością, są niektórymi z wielu czynników, z którymi borykają się rodzice (szczególnie matki).

Rysunek 1. Znaczenie pracy (%)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z przeprowadzonego badania.

Wypowiedź mamy dziewczynki z zespołem Downa: „Po urodzeniu Ani, przez pierwszy rok bardzo intensywnie się nią zajmowałam. Potem musiałam coś zrobić dodatkowego, bo inaczej bym zwariowała. Ciągłe to samo. Ci sami ludzie, te same problemy. Wszędzie dookoła niepełnosprawne dzieci. Poszłam najpierw na studia podyplomowe, które do dzisiaj są mi niepotrzebne. Ale pozwoliły mi nabrać dystansu. Poszukałam pracy i pracuję. Jednocześnie czuam nad moją córką. Nie jest łatwo. Ale coś za coś. Dzięki pracy mam siłę dla dziecka”⁸.

Jedynie co trzeci respondent „raczej tak i „zdecydowanie tak” określił jednak w ankiecie pracę jako możliwość odpoczynku od niepełnosprawności dziecka. Wydaje się, że jest to za niski odsetek w stosunku do rzeczywistych odczuć respondentów. Może wynikać z tego, że osoby badane, wstydząc się swojej postawy, nie chciały wybrać odpowiedzi dotyczącej odpoczynku od dziecka (może być to związane z syndromem Matki Polki) i wybierały odpowiedź „ani tak, ani nie”; 40% badanych osób nie miało sprecyzowanego zdania na ten temat.

⁸ Wywiad przeprowadzony w ramach badań do pracy doktorskiej autorki artykułu.

Aktywność zawodowa rodziców

W badanej grupie rodziców/opiekunów można zauważyć wyższą aktywność zawodową w okresie przed stwierdzeniem niepełnosprawności u dziecka w porównaniu z danymi dla całej Polski. W grupie matek/opiekunek odsetek kobiet, które pracowały wynosił 76,1%, w grupie ojców/opiekunów odsetek ten był na poziomie 84,7%. Według danych GUS (2014) w II kw. 2014 r. wskaźnik zatrudnienia dla kobiet w wieku produkcyjnym wynosił 62,8%, natomiast wskaźnik zatrudnienia mężczyzn w wieku produkcyjnym wynosił 71,1%. Wyższa aktywność zawodowa w stosunku do ogółu Polski może wynikać ze struktury wieku badanych osób. Osoby w wieku 25–44 lata stanowiły ponad 70% badanych respondentów. Natomiast biorąc pod uwagę dane dla całej Polski, widzimy, że osoby w wieku 25–44 stanowiły niecałe 50% grupy ludności w wieku odpowiadającym przedziałowi wieku badanych respondentów⁹.

W przypadku 60% ojców/opiekunów prawnych wychowanie dziecka z niepełnosprawnością nie spowodowało zmian w aktywności zawodowej. Jeżeli chodzi o matki/opiekunki prawne dotyczyło to 43% osób (por. rysunek 2). Co druga kobieta (49%) i co czwarty mężczyzna (25%) rezygnowali z pracy lub zmniejszali swoją aktywność zawodową.

Z przeprowadzonych wywiadów indywidualnych wynikało, że w niektórych pełnych rodzinach decyzja o podziale obowiązków była kwestią umowy między partnerami. Jedna osoba zostaje w domu z dzieckiem, druga pracuje na utrzymanie rodziny. Zwykle w domu zostawały matki ze względu na ich emocjonalne potrzeby, wzór kulturowy, ale często też z powodu kalkulacji: mężczyzna zarabia więcej, dlatego podtrzymanie jego aktywności zawodowej jest bardziej opłacalne dla rodziny.

Matki/opiekunki prawne, które były aktywne zawodowo w dniu badania, stanowiły 70% wszystkich badanych kobiet. W przypadku ojców/opiekunów prawnych 90% mężczyzn było aktywnych zawodowo (por. tabela 1). Porównując to z danymi z okresu, gdy rodzina funkcjonowała bez „niepełnosprawności”, można zauważyć zmniejszenie się aktywności zawodowej matek/opiekunek o 6,1 punktu procentowego, natomiast wzrost aktywności zawodowej ojców/opiekunów o 5,3 punktu procentowego. Należy zauważyć, że blisko dwa razy mniej matek/opiekunek niż ojców/opiekunów pracuje w pełnym wymiarze czasu i 3 razy więcej matek/opiekunek nie pracuje (30,9%) w porównaniu do ojców/opiekunów (9,9%).

⁹ Obliczenia własne na podstawie danych GUS (2015).

Rysunek 2. Czy niepełnosprawność dziecka wpłynęła na aktywność zawodową rodziców/opiekunów?

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z przeprowadzonego badania.

Tabela 1. Aktualne zatrudnienie rodziców/opiekunów

Wyszczególnienie	Matka opiekunka prawna		Ojciec opiekun prawny	
	częstość	procent	częstość	procent
Tak, w pełnym wymiarze czasu pracy	211	30,8	384	56,0
Tak, w niepełnym wymiarze czasu pracy	125	18,2	70	10,2
Tak, dorywczo	94	13,7	95	13,8
Tak, gospodarstwo rolne	27	3,9	40	5,8
Tak, własna działalność gospodarcza	17	2,5	29	4,2
Nie	212	30,9	68	9,9
Razem	686	100,0	686	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z przeprowadzonego badania.

Wśród kobiet, które w dniu badania nie pracowały, pracy nie podejmie ze względu na konieczność opieki nad dzieckiem z niepełnosprawnością 15% matek/opiekunek prawnych. Co druga niepracująca kobieta określiła, że planuje podjąć pracę, ale w dalszej, niesprecyzowanej przyszłości.

Czynniki wpływające na aktywność zawodową matek

Przeprowadzone w ramach badania wywiady indywidualne i grupowe, z matkami dzieci z niepełnosprawnością, pozwoliły na określenie czynników sprzyjających ponownemu podjęciu pracy przez matki/opiekunki prawne:

1. Atrakcyjna, satysfakcjonująca praca przed urodzeniem dziecka. Duża motywacja do powrotu: satysfakcjonujące wynagrodzenie, gwarancja stałości zatrudnienia, korzyści emocjonalne.

Wypowiedź matki w ramach badania jakościowego:

„Mam zaplecze finansowe. Dzięki temu stać mnie było, żeby dołożyć się do wózka czy do innych sprzętów rehabilitacyjnych. Lubię pracować z ludźmi i pewnie gdzieś bym się spełniła w organizowaniu imprez, przyjęć przebierankowych. Ja to lubię. No, ale tutaj mam stabilizację. Mam zaplecze socjalne, dobre zaplecze socjalne. I to jest bardzo ważne. Bo to gdzieś tam w jakiejś dziedzinie życia daje mi spokój. Że tu się mogę skupić, nie muszę się o wszystko martwić, a tak tu brak pieniędzy, człowiek jest zdany sam na siebie, nie ma przyjaciół. Siedzi w tym domu skazany na to dziecko, bo to jest skazanie na dziecko. I obydwójce zaczynają się zapętlać – matka z dzieckiem. I obydwójce zaczynają fiksować. No bo tak jest w większości, niestety.”

2. Bardzo trudna sytuacja finansowa zmuszająca matkę do podjęcia pracy przy jednoczesnych możliwościach zagwarantowania dziecku opieki (dziecko ma zagwarantowaną opiekę dziadków lub np. w świetlicy czy w szkole).
3. Zawód umożliwiający pracę w niepełnym wymiarze godzin.
4. Wyrozumiałość przełożonych. Możliwość dostosowania grafiku pracy do potrzeb matki związanych z opieką nad dzieckiem.
5. Szybka diagnoza. Ograniczona ilość jednostek chorobowych. Brak konieczności podróżowania po Polsce w celu wykonania kolejnych badań lub zabiegów.
6. Temperament – wrodzona aktywność.
7. Wsparcie w partnerze, w rodzinie, w rodzicach/teściach (możliwość zostawienia dziecka z kimś, poproszenia o dowóz/odebranie ze szkoły/zajęć dodatkowych). Możliwość zostawienia dziecka pod opieką dziadków jest jednak uzależniona od tego, jak dziadkowie sobie z dzieckiem radzą. Dominuje też przekonanie, że opieka to nie tylko czuwanie nad dzieckiem, ale też praca z nim: rehabilitacja, ćwiczenia manualne, rozmowa czy pisanie.

Wypowiedź matki w ramach badania jakościowego:

„Naszego dziecka nie zostawimy nie wiadomo z kim. Ta osoba musi umieć poradzić sobie z dzieckiem. Moje dziecko jest np. uparte i jedna babcia sobie jako tako z nią radzi, a druga sobie nie radzi. Bo córka jest silna, jak postanowi, tak robi.”

8. Dostęp do szkół oferujących całodniową opiekę, dowóz dziecka (głównie duże miasta, np. Warszawa).
9. Bliskość placówek pomocowych, w których dziecko ma zajęcia, rehabilitację, logopedę, spotkania z lekarzem specjalistą, co skraca czas poświęcany na opiekę nad dzieckiem.
10. Osobista potrzeba „powrotu do normalności” – wynika z czasu, jaki spędziło się z dzieckiem lub z temperamentu.
11. Wiek dziecka, większa samodzielność.

Czynnikiem, który wpływa na brak aktywności zawodowej jest świadczenie pielęgnacyjne. Bierność zawodowa jako kryterium otrzymania zasiłku rządowego, przez większość respondentek została oceniona jako rozwiązanie dysfunkcyjne. Podjęcie się nawet dorywczej pracy grozi utratą tego świadczenia. Jest ono dla matek cenne, bo często stanowi istotną część budżetu. Jest dochodem pewnym, regularnym i odprowadzana jest od niego składka na ZUS. Ponowne przyznanie zasiłku wymaga procedury wnioskowania i czekania na decyzję nawet 4 miesiące, w trakcie których zasiłek nie jest przyznany. Stanowi to problem zwłaszcza dla tych mam, które wychowują dziecko samotnie i które są w złej sytuacji finansowej. Efektem jest albo całkowita bierność, albo dorywcza praca zarobkowa „na czarno”.

Należy pamiętać, że praca dostarcza nie tylko dodatkowych środków na życie. Praca to również kontakt z innymi ludźmi na poziomie zawodowym, a także przyjacielskim. Matki otrzymujące świadczenie pielęgnacyjne pozbawione są tych relacji międzyludzkich, co może mieć wpływ na ich wykluczenie społeczne. Jak podaje R. Szarfenberg „wykluczenie społeczne definiuje się między innymi jako niedostateczne uczestnictwo w ważnych sferach życia zbiorowego. Uznanie pracy za jedną z głównych sfer tego życia nie wydaje się być zbyt kontrowersyjne” (Szarfenberg, 2010).

Wypowiedzi matek w ramach badania jakościowego:

„Teraz naprawdę bardziej oplaca się mimo wszystko siedzieć z dzieckiem w domu. I być na każde zawołanie, gotowa na każdy wyjazd niż siedzieć i się zastanawiać: »Boże, czy ja dzisiaj pójde z nim do logopedy, czy ja dam radę?«. Chyba że ktoś zarabia masę pieniędzy, ma terapie opłacane, wtedy się bierze... ma się więcej pieniędzy na terapię w domu, gdzie już się terapeuta dostosowuje do godzin. Nie jesteś ograniczona, że na przykład do 13.00, bo ci przyjdzie o 20.00, jak zapłacisz. Ale przy zarobkach 1500, gdzie terapeuta bierze 70–80 zł za jedno zajęcie...”

„Tak. Taka jest mentalność w naszym kraju. Nie stać mnie na to, nie stać mnie na to i siedzę w domu. Ja często słyszę, jak mamy rozmawiają. I trochę w tym prawdy jest. Nie oplaca mi się iść do pracy. Mamy w gorszej sytuacji finansowej otrzymują wysokie dofinansowania do czynszów, dofinansowania do rachunków za prąd, jakieś jeszcze inne dodatki. Tych pieniędzy się robi, że 1500 czy 1600 zł na miesiąc. Mówimy też o osobach z zawodowym wykształceniem, które mają mniejsze perspektywy... One mówią: »I co, zarobię 1500, mi się z domu nie oplaca wychodzić«. Więc to jest też takie kalkulowanie, kalkulowanie.”

Czynniki, które blokują aktywność zawodową, to również brak wiary we własne możliwości, brak pomysłu na siebie i przekonanie, że i tak się nie uda.

Wypowiedzi matek w ramach badania jakościowego:

„Gdzie ja pójść do pracy, kto mnie przyjmie? Nie ma szans. (...) Teraz wysłałam cv, pies z kulawą nogą nie zadzwonił (...) dwudziestolatków przyjmują.”

„Ja mam świadomość, że jak pójść, wezmę jedno, drugie zwolnienie i albo mnie zwolnią, albo będą mnie wiecznie straszyć, tak jak w ZUS-ie, że jeszcze jedno zwolnienie i koniec. Bo też się człowiekowi odechciewa. Bo tak naprawę odbierają człowiekowi jakiegokolwiek chęci, bo idziesz, widzisz tę minę, komentarze: ile osób jest na twoje miejsce. Gdyby było inne podejście, inne przepisy, więcej osób byłoby chętnych.”

Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy zarobkowej i opieki nad dzieckiem

Elastyczny czas pracy był najczęściej zaznaczanym przez respondentów rozwiązaniem (50,4% wskazań), które ułatwiłoby godzenie ze sobą dwóch sfer życia: pracy i opieki nad dzieckiem. Możliwość dostosowywania czasu pracy do własnych potrzeb jest pomocna w sytuacji, gdy z dzieckiem trzeba chodzić do lekarza lub na zabiegi w godzinach narzuconych przez instytucje. W Polsce elastyczny czas pracy jest usankcjonowany prawnie (np. skrócony tydzień pracy, zadaniowy, indywidualny czas pracy). Ta forma zatrudnienia jest jednak w Polsce rzadko wykorzystywana (Baranowska-Rataj i Rynko, 2014).

Drugim ułatwieniem, na które wskazywali respondenci, jest możliwość pracy w domu. Wiąże się to również z elastycznym czasem pracy – osoba pracująca w domu sama decyduje o godzinach pracy. Ta forma pracy pozwala również oszczędzić czas poświęcony na dojazdy.

Tabela 2. Jakie rozwiązania ułatwiłyby godzenie pracy zarobkowej i opieki nad dzieckiem

Rozwiązania	Procent odpowiedzi
Praca w niepełnym wymiarze	29,0
Praca wyłącznie przez Internet	22,4
Elastyczny czas pracy	50,4
Możliwość wykonywania pracy w domu	34,8
Pomoc innej osoby przy prowadzeniu domu	9,9
Współpraca między rodzicami, np. dowóz	6,7
Większe wsparcie ze strony instytucji publicznych	14,6

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z przeprowadzonego badania.

Działalność gospodarcza i przedsiębiorstwo społeczne

Co dziesiąty respondent w dniu badania prowadził działalność gospodarczą. Ze względu na niepełnosprawność dziecka 2,5% respondentów musiało zamknąć prowadzony wcześniej własny biznes. 40% badanych osób nie chce założyć działalności gospodarczej. Postawa taka jest zrozumiała. Prowadzenie własnej działalności związane jest z dużym obciążeniem czasowym, stresem i ryzykiem porażki.

Z przeprowadzonych podczas badania wywiadów bezpośrednich wynika, że rodzice chętniej zaangażowaliby się w działania gotowe, poprowadzone przez liderów. Respondenci uważają, że zakładanie działalności gospodarczej pochłonie zbyt dużo czasu. Jest to duże obciążenie finansowe, duża odpowiedzialność, w sytuacji, gdy postrzegana korzyść jest niewielka.

Odsetek osób, które chciałyby założyć działalność gospodarczą w badanej grupie nie jest mały. Stanowią oni 45% wszystkich osób badanych. Dokładnie 311 osób zaznaczyło, że założyłoby swój własny biznes, ale z powodów podanych w tabeli 3, tego nie robią. Według Leszka Czarneckiego, znanego przedsiębiorcy i inwestora, prawdopodobieństwo sukcesu w prowadzeniu własnego biznesu rośnie, gdy zostaną spełnione trzy warunki: dobry pomysł na biznes, dobrzy realizatorzy biznesu oraz finansowanie (Czarnecki, 2011). Osoby które chciałyby założyć działalność, ale się tego nie podejmują, zaznaczały najczęściej: brak wiedzy, jak się zabrać do tego przedsięwzięcia, brak pomysłu na biznes i brak pieniędzy, jako główne przyczyny braku aktywności w tej kwestii¹⁰. Najczęściej podawane były dwie z trzech determinant, bez których według L. Czarneckiego przedsięwzięcie gospodarcze się nie uda.

Tabela 3. Powody niezakładania działalności gospodarczej wśród osób, które chciałyby ją założyć

Przyczyna	Odsetek odpowiedzi
Nie wiem, jak się do tego zabrać	26,6
Procedura założenia jest zbyt trudna	16,7
Nie mam pomysłu na działalność	25,4
Boję się ryzyka porażki	22,2
Nie mam pieniędzy na rozpoczęcie działalności	24,4
Odradzono mi	6,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z przeprowadzonego badania.

¹⁰ Mimo że respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną przyczynę, aż 268 osób wybierało tylko jeden powód.

Przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem gospodarczym, w którym rodzice dzieci z niepełnosprawnością mogliby odnaleźć swoje miejsce. Mogłoby być rozwiązaniem w sytuacji braku możliwości znalezienia pracy. Założenie i prowadzenie spółdzielni socjalnej nie jest prostą sprawą w polskich warunkach. Można jednak wykorzystać istniejące instytucje, które wspierają osoby w prowadzeniu tego typu przedsięwzięcia.

Karolina Krzemińska – mama chłopca z zespołem Downa, osoba niepełnosprawna, prezes spółdzielni socjalnej 100%¹¹:

„Zaczęłam jeździć na kursy, na szkolenia. Zrobiłam uprawnienia trenera ekonomii społecznej. Poznawałam ten temat przez 2 lata. I poczułam, że jestem gotowa do założenia spółdzielni. To były dwa lata ciężkiej, ale nieobciążającej pracy i dającej dużo satysfakcji. Dużo się dowiedziałam, nauczyłam podstaw, jak sobie poradzić z formalnościami. W czym spółdzielnia powinna być dobra, żeby się udało. Dostaliśmy dotację na założenie spółdzielni i działamy od pół roku. Tworzymy miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych i wykluczonych, ale to jest też miejsce pracy dla mnie. Widzę, że wśród ludzi działających w III sektorze jest mnóstwo pasjonatów. To są oddolne inicjatywy ludzi, którzy czują wewnętrzną niezgodę na zastaną rzeczywistość. I brakuje im biznesowego podejścia. Inicjatywy padają. Ja, chcąc uciec od marketingu, łapię się na tym, że bardzo to się na dzień dzisiejszy przydaje.”

Ponad 60% respondentów nie słyszało nic o przedsiębiorczości społecznej¹² (tabela 4). W sytuacji gdyby respondenci dostali propozycję założenia przedsiębiorstwa społecznego, 182 osoby podjęłyby się tego zadania, ale w sytuacji, gdyby im ktoś pomógł. Natomiast 126 osób podejmie się tego wyzwania, ale najpierw musi się zapoznać z procedurą zakładania takiego przedsięwzięcia.

Tabela 4. Czy słyszał Pan/Pani o przedsiębiorczości społecznej

Wyszczególnienie	Odsetek osób
Nie, nie słyszałam(em) nic o przedsiębiorczości społecznej	63,7
Tak, słyszałam(em) coś, ale nie znam szczegółów	31,3
Tak i znam szczegóły	5,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z przeprowadzonego badania.

¹¹ Wypowiedź z przeprowadzonego przez autorkę artykułu wywiadu w 2015 roku.

¹² Pojęcie przedsiębiorczości społecznej było respondentom przybliżane przed zadaniem im pytań z tego zakresu.

W badaniu ilościowym respondenci mieli określić, w jakim stopniu podane czynniki miałyby wpływ na podjęcie działalności w ramach przedsiębiorstwa społecznego. Należy zauważyć, że 43,9% badanych osób zgodziło się (odpowiedzi: „tak”, „zdecydowanie tak”), że takim czynnikiem jest nowy sposób na życie. Czynnikiem, którym jest potrzeba „normalnego” funkcjonowania i kontakt z innymi ludźmi wybrało 44,2% respondentów. Wskazywać by to mogło, że prawie co drugi respondent chciałby zmienić coś w swoim życiu zawodowym i co drugiemu respondentowi zależy na kontakcie z innymi ludźmi.

Zakończenie

Praca stanowi ważny aspekt w życiu człowieka. W przypadku rodzin wychowujących dziecko z niepełnosprawnością nabiera dodatkowego, terapeutycznego znaczenia. Dzięki pracy można oderwać się od codziennych problemów i obowiązków związanych z niepełnosprawnością dziecka. Dzięki pracy można odreagować stres i nabrać dystansu do rzeczywistości.

Jak wynika z badania CBOS przeprowadzonego w roku 2013, praca zawodowa znajduje się na czwartym miejscu wśród wartości, które są ważne w życiu Polaka. Papież Franciszek zauważa, że w życiu nie wystarczy jałmużna i wsparcie. Ważna jest praca, która daje poczucie godności. Dlatego Papież stawia pracę na kluczowym miejscu (*Najpilniej strzeżona tajemnica Kościoła*, 2015¹³).

Za jeden z bardziej blokujących aktywność zarobkową czynników respondenci uznali świadczenie pielęgnacyjne, które jest wypłacane w sytuacji rezygnacji z pracy na rzecz opieki nad dzieckiem z niepełnosprawnością. Jest on dla matek cenny, bo często stanowi istotną część budżetu. Stanowi dochód pewny i regularny, od którego jest odprowadzana składka na ZUS. Nie pozwala jednak na legalne zatrudnienie, nawet dorywcze. Należy zmienić zasady przyznawania tego świadczenia. Na przykład należy ustalić granicę dochodu, którą można uzyskać w ciągu miesiąca lub maksymalną liczbę godzin pracy w ciągu dnia (np. podczas pobytu dziecka w szkole).

Ułatwieniem dla rodziców opiekujących się dzieckiem z niepełnosprawnością byłby ruchomy (elastyczny) czas pracy, który pracodawcy w Polsce rzadko stosują.

¹³ Wywiad przeprowadzony przez Pawła Bravo z Andrea Torniellim – watykanistą.

Prawie co drugi respondent uważa siebie za osobę przedsiębiorczą, co drugi chciałby założyć działalność gospodarczą, ale z racjonalnych powodów tego nie zrobi. Również prawie co drugi respondent chce zmiany w życiu i kontaktów z ludźmi. Wśród tej grupy znajdują się jednak rodzice, którzy są mało przedsiębiorczy (wyślą jedno CV), nie wierzą w siebie.

Rodzice z dziećmi z niepełnosprawnością są grupą społeczną realizującą zadanie trudne i obciążające psychicznie. Zadanie, którego sami sobie nie wybrali. Jest to grupa, którą należy wesprzeć w ich aktywności zawodowej poprzez różne formy: zapewnienie opieki nad dzieckiem, wsparcie psychologiczne, warsztaty z poczucia własnej wartości, warsztaty z kreatywności, warsztaty zarządzania budżetem domowym i własnym czasem, szkolenia z zakresu zdobywania środków finansowych, szkolenia z zakładania przedsiębiorstwa społecznego. Nie wystarczy jednak zorganizować szkolenia/warsztatu i czekać, aż rodzice sami się zgłoszą. Należy wyjść z taką ofertą bezpośrednio do rodziców.

Bibliografia

- Axa (2012). *Raport Ciemna strona macierzyństwa – o niepokojach współczesnych matek*. Warszawa.
- Baranowska-Rataj, A. i Rynko, M. (2014). Dostosowanie sposobu organizacji czasu pracy do obowiązków rodzinnych w Polsce. *Studia Demograficzne*. Warszawa. Komitet Nauk Demograficznych Polskiej Akademii Nauk.
- Bravo, P. (2015). Najpilniej strzeżona tajemnica Kościoła. *Tygodnik Powszechny*, 7 czerwca.
- CBOS (2013). *Wartości i normy* (BS/111/2013). Warszawa.
- Czarnecki, L. (2011). *Biznes po prostu*. Warszawa: Studio Emka.
- Giddens, A. (2008). *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GUS (2015). *Budżety gospodarstw domowych 2014*. Warszawa.
- GUS (2014). *Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności*. Warszawa.
- GUS (2015). *Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2014 r.* Warszawa.
- GUS (2013). *Ubóstwo w Polsce w świetle badań GUS*. Warszawa.
- Kamińska, E. (2002). Rodzina z osobą niepełnosprawną. W: *Rodzina 2000 Raport o stanie rodziny w Gdańsku*. Gdańsk: Human Life International – Europa.
- Komorowska, O. (2013). Inny wymiar macierzyństwa. *Bardziej Kochani*, 3.
- Komorowska, O. (2014). Rodzice zdani na siebie. *Rzeczpospolita*, 8 kwietnia.
- Kotowska, I. (red.) (2009). *Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Minczakiewicz, E. (2003). Sytuacja rodzin wychowujących dziecko z zespołem Downa na tle rodzin okresu przemian transformacyjnych. W: *Człowiek z niepełnosprawnością intelektualną, Tom I Wybrane problemy osobowości rodzin i edukacji osób z niepełnosprawnością intelektualną*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.

- Szarfenberg, R. (2010). Minimalny dochód gwarantowany i pomoc społeczna. W: R. Szarfenberg, M. Theiss i C. Żołędowski (red.), *Polityka publiczna wobec ubóstwa i wykluczenia społecznego*. Warszawa: Elipsa.
- Szarfenberg, R. (2010). *Ubóstwo, wykluczenie, nierówność, dyskryminacja – problemy wymagające rozwiązań*. Uzupełnienie Polskiego Raportu Social Watch 2010.
- Szlendak, T. (2011). *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tyszką, T. (2004). *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: GWP.
- Wołowicz, A. i Zasepa, E. (2010). *Jakość życia rodzin z dzieckiem z niepełnosprawnością intelektualną*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.

WOJCIECH WITKOWSKI*

Ekonomika kultury i zasady budowania innowacyjnej przedsiębiorczości w instytucjach kultury w Polsce

Streszczenie

Celem autora artykułu jest zobrazowanie uwarunkowań, specyfiki i powstania ekonomiki kultury w Polsce. Na podstawie literatury autor analizuje badania prowadzone nad przedsiębiorczością w instytucjach kultury. Nakreśla innowacyjne działania przedsiębiorcze w tych instytucjach, będące następstwem właściwego zarządzania strategicznego i marketingowego. Wskazuje zależności pomiędzy polityką kulturalną a przedsiębiorczością w rozumieniu ekonomiki kultury. Pokazuje, że organizowanie działalności przedsiębiorczej to możliwość wyjścia ze stagnacji i osiągnięcia sukcesu w gospodarce rynkowej Polski. W niniejszym opracowaniu ekonomika kultury interpretowana jest jako dziedzina badawcza, wykorzystywana w kształtowaniu nowej polityki kulturalnej. Autor wskazuje, że efektywne – menedżerskie kierowanie organizacją i zasobami ludzkimi wpływa na zarządzanie strategiczne tych instytucji. Opracowanie może stanowić inspirację do dalszych badań naukowych, które ułatwią znalezienie nowych obszarów działania i rozwiązania problemów, by innowacyjna przedsiębiorczość była budowaniem dobrej pozycji rynkowej.

Słowa kluczowe: ekonomika kultury, innowacja, przedsiębiorczość, marketing i zarządzanie strategiczne

Economics of Culture and Rules of Building Innovative Entrepreneurship in the Institutions of Culture in Poland

Abstract

This article aims to illustrate the conditions, characteristics and the process of creations for the economics of culture in Poland. On the basis of literature the author analyzes the research on entrepreneurship in cultural institutions. Specifies innovative entrepreneurial activities in these institutions, as a corollary to the proper strategic management and marketing. Indicates the relationship

* Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, e-mail: wojciech.witkowski@hotmail.com.

between cultural policy and entrepreneurship within the meaning of cultural economics. The article shows that the organization of entrepreneurial activity is one of the possible way to exit from stagnation and make the success in Poland's market of economy. The author of this article proves that economics of culture is a field of research that is used in the formation of a new cultural policy. This indicates that effective and executive management in organization of cultural institution and human resources management affects the good strategic management of these institutions. This inspires that further scientific research will help to find new areas of activity and to solve the problems for innovative entrepreneurship and can build in future a good market position.

Keywords: economics of culture, innovation, entrepreneurship, marketing and strategic management

JEL: M12, M31, J24, O15, O30

Wstęp

W niniejszym opracowaniu autor przedstawia sytuację instytucji kultury w Polsce poprzez analizę organizacji, przedsiębiorczości, zarządzania strategicznego, marketingowego w rozumieniu ekonomiki kultury. Wskazuje problemy organizacji instytucji kultury do przyszłych zmian. Podaje wybrane przykłady badań, które dają odpowiednią perspektywę badawczą. Autor nie koncentruje się na głębokim omawianiu konkretnych metod, a jedynie wskazuje możliwe kierunki, m.in. ze względu na złożoność i objętość omawianego tematu. Rozdział składa się z pięciu części. Rozpoczyna się od przedstawienia podstawowych pojęć, terminów i genezy najważniejszych założeń naukowych. Następnie autor przedstawia analizę zarządzania strategicznego i marketingowego. W kolejnej części omówiono próby wskazania innowacyjnych działań. W następnej przedstawiono gospodarkę kulturową i zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. W podsumowaniu pokazano współzależności między różnymi aspektami działalności kulturalnej oraz konieczność zastosowania nowych analiz, które są ważne dla podejmowanych badań w instytucjach kultury. Prezentowany temat jest istotny dla praktyki badawczej zagadnienia, dlatego też nie udało się zamieścić w nim wszystkich pobocznych i istotnych cech takiej organizacji. Wskazano kierunki badań na przyszłość.

Metoda badawcza zastosowana w artykule to teoretyczny przegląd dostępnej literatury naukowej, dotyczący innowacyjnej przedsiębiorczości i ekonomiki kultury. Obrana metoda jakościowa pomogła w pogłębieniu analizy działań badawczych. Autor zanalizował wybrane instytucje, co pozwoliło właściwie przedstawić poruszane problemy. Temat został zbadany przez dogłębne zrozumienie rzeczywistości na przykładzie instytucji kultury,

z którymi autor był związany zawodowo. Następnym etapem badań będzie użycie metod ilościowych w celu określenia dokładnych parametrów odnoszących się do tego tematu.

Kultura, ekonomika kultury i inne podstawowe terminy

Zrozumienie ekonomiki kultury i jej interpretację należy rozpocząć od przytoczenia definicji kultury, jaką stworzyła A. Kłoskowska (2005): „kultura jest to względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi, przebiegająca według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań”. Zwraca ona uwagę na ważność czynnika działalności ludzkiej oraz jego umiejscowienie. Inną koncepcję kultury podaje J. Kmita (1985), określając ją jako społeczno-regulacyjną i ponadindustrialną rzeczywistość myślową, w ramach której wyodrębnia się typy praktyk społecznych. Kompleksowe i jednorodne stanowisko dotyczące tego tematu zajmują w swoich pracach P. Bendixen (2001) i D. Throsby (2010). Analizowali oni zarówno kulturowy kontekst ekonomii, jak i ekonomiczny kontekst kultury. Dowodzili, że należy odejść od rozumienia kultury jako dziedziny kojarzonej tylko z rozrywką, a szukać powiązań z ekonomią i gospodarką. P. Bendixen (2001) stanowczo nie zgadzał się z poglądami A. Smitha, który zaliczał kulturę do sfery „nieprodukcyjnej”, i która w przeciwieństwie do sfery „produkcyjnej” nie wytwarza żadnych nowych wartości.

Ekonomika kultury, jako dyscyplina naukowa analizująca koszty i efekty działalności, zaistniała w latach 60. XX wieku, głównie w Europie (Niemcy, Wielka Brytania) i rozwijała się równolegle w Stanach Zjednoczonych. D. Throsby (1994) twierdzi, że główne zagadnienia ekonomiki kultury to m.in.: preferencje konsumentów i rynek sztuki, na którym należy skoncentrować się tylko na wartości dzieł sztuki. Wspominał też o sztukach widowiskowych, ich dużym popycie i różnych kosztach powstałych przy ich produkcji. Dodatkowo ekonomika w jego wydaniu obejmuje rynek pracy dla artystów, publiczną politykę wobec kultury i sztukę rozumianą jako wspieranie życia publicznego. Odmienne badane obszary ekonomiki kultury definiował M. Hutter (2001). Zaliczał do nich: różnice w produktywności pracy artystycznej i nieartystycznej, nowe zmiany preferencyjne konsumentów, dobra publiczne i ich interpretacje. Wskazał na powstanie nowych technologii, ich wpływ na sztukę oraz autonomię wartości artystycznej. Interesującego podsumowania dla obszarów badawczych ekonomiki kultury w swoich pracach dokonał M. Blaug (2001). Zaznaczył on obszary kształtowa-

nia się preferencji konsumentów, popytu i sprzedaży. Jako nowe podał: media, sztukę oraz ich rynki i rynek pracy dla artystów. Wspomniał o obszarach, które przysły wraz z globalizacją, takich jak: historia myśli ekonomicznej w kulturze, organizacjach non profit, publicznym subsydiowaniu oraz tzw. chorobie kosztów Baumola (ang. *cost disease*, Baumol i Bowen 1966). Choroba kosztów dotyczyła tego, że w sferze kultury postęp techniczny nie prowadzi do wzrostu produktywności, czyli spadku kosztów, bo płace rosną szybciej niż wydajność, co prowadzi do deficytu w tym sektorze.

W Polsce ekonomizacja kultury zaczęła powstawać i budować ważną rolę na początku lat 90., gdy rozpoczęły się pierwsze reformy polityczno-ekonomiczne. Ze względu na cele naukowe wykracza ona poza tradycyjne wytwory kultury, takie jak film, muzyka i publikacje. Obejmuje także: prasę, radio, telewizję, inne media, przemysły kreatywne, branżę projektowania produktów, usług i turystykę kulturalną. Bada i porusza relacje między kulturą, kreatywnością i innowacyjnością. Według D. Ilczuk (2012) instytucjonalna kultura poszukuje nowych instrumentów polityki gospodarczej dla poprawy swojej sytuacji. Szuka ona innowacyjnego, alternatywnego rozwiązania dla problemów finansowania jej nie tylko ze środków publicznych w warunkach gospodarki rynkowej. J. Grad i U. Kaczmarek twierdzą, że ówczesne zmiany wymusiły „ekonomizację» strefy upowszechniania kultury, a postępująca pauperyzacja szerokich warstw społeczeństwa doprowadziła do dalszego drastycznego spadku uczestnictwa w publicznym życiu kulturalnym” (Grad i Kaczmarek, 2009, s. 5). Pierwsze badania i analizy w Polsce, dotyczące sytuacji i efektów działalności w obszarze instytucji kultury oraz ich kosztów, dostarczał warszawski Zakład Ekonomiki Kultury. Inicjatorem powstania zakładu była D. Ilczuk. Wskazywała ona, że: „wszystkie szczeble samorządów okazały się sprawnymi gospodarzami strefy kultury, co więcej (...) odczuwają one potrzebę planowania (...) dostosowały się do nowych warunków rynkowych, stawiają czoła wyzwaniom globalizacji, a nawet kryzysowi ekonomicznemu (....) kultura (...) nie jest już wyłącznie traktowana, jako oddalona od gospodarki (...) Rachunku kosztów i efektów nie prowadzi się wyłącznie po to, aby odpowiednio określić wysokość udzielonego wsparcia. Zauważa się jej społeczne i gospodarcze znaczenie, zwraca się uwagę na jej wpływ na rozwój kreatywności i promocję innowacyjności” (Ilczuk, 2012, s. 13).

Wśród terminów naukowych, związanych z omawianym tematem, obok ekonomiki kultury nie może zabraknąć innowacyjności. Pojęcie innowacji wprowadził do nauk ekonomicznych J.A. Schumpeter. Według P.F. Druckera: „Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą, którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do

świadczenia nowych usług. (...) Przedsiębiorcy powinni w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów, wskazujących na okazję do skutecznej innowacji. Powinni także znać i stosować zasady skutecznej innowacji” (Drucker, 1992, s. 29). Zwiększenie innowacyjności to rozwój umiejętności, wiedzy z różnych dziedzin nauki oraz życia. Już F. Trompenaars (2001; 2012) mówił o budowaniu innowacyjnej organizacji, pobudzaniu kreatywności najlepszych pracowników i przewartościowaniu tego na sukces firmy. Mówił, jak skutecznie połączyć potrzeby organizacji i jej pracowników oraz jak stworzyć kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjała innowacyjności.

Zarządzanie strategiczne i marketingowe w instytucjach kultury

W nowym paradygmacie zarządzania przedmiotem zarządzania ogólnego (ang. General Management) znajduje się organizacja w znaczeniu rzeczowym. Pojęcie „organizacja” to synonim określenia „instytucja”. Zarządzanie strategiczne, kształtowanie struktur organizacyjnych i administracja zasobami ludzkimi oraz aktywami to jej główne zadania. Zarządzanie kładzie głównie nacisk na przywództwo i kształtowanie tzw. kultury korporacyjnej, rozumianej jako prowadzenie organizacji – instytucji kultury przy realizacji zadań podjętych na przyszłość. Według R.W. Griffina (2002) rozróżniamy cztery podstawowe funkcje zarządzania: planowanie (ang. *planning*), organizowanie (ang. *organising*), motywowanie (ang. *motivation*) lub przewodzenie (ang. *leading*) oraz kontrolowanie (ang. *controlling*). Badając rynek instytucji kultury, należy uwzględnić specyfikę oferowanych produktów i usług, zwanych „dziełami sztuki”. Przyjęcie odpowiedniej orientacji rynkowej wymaga istotnej modyfikacji koncepcji zarządzania strategicznego oraz zarządzania marketingiem. Według B.J. Pine’a i J.H. Gilmore’a (1999) rynek, na którym konkurują firmy, podlega ewolucji, gdyż jego konkurencja intensyfikuje się. Zarządzanie w tym okresie staje się bardziej osobiliwe i wyrafinowane. Warto tu przytoczyć słowa M. Kostery: „współczesne europejskie i amerykańskie nauki zarządzania zajmują się badaniem zjawiska zwanego organizacją i jej szczególnymi przypadkami, jakimi są zarządzanie i przedsiębiorczość” (Kostera, 2008, s. 19) czy S.E. Sjostranda (1998): „zarządzanie jest szczególnym przypadkiem organizowania, polegającym na tym, że jednostki i zasoby są ze sobą łączone w skoordynowany sposób po to, by osiągnąć cel lub wiązkę celów” (Sjostrand, 1998, s. 22–42). Instytucje kultury, poszukując nowych uwarunkowań dla swoich konsumentów, przy proponowaniu dóbr i usług, biorą pod uwagę ich potrzeby bieżące i przyszłe. Nowa koncepcja

zarządzania strategicznego i marketingowego według M. Sobocińskiej jest: „odповідzią krajów Europy na powstający proces globalizacji (...) powstanie jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej. Procesy integracyjne wpływają na funkcjonowanie rynku kultury w Polsce (...) i jego strukturę (...) politykę państwa, a zwłaszcza politykę kulturalną” (Sobocińska, 2008, s. 22–23). Legislacyjne przesłanki instytucji kultury w Polsce należy rozpatrywać jako ekonomiczne wyznaczniki popytu na rynku upowszechniania kultury. Należą do nich ceny produktów, usług i dochody konsumentów. Rynek kultury jest złożony i niejednoznaczny, o heterogenicznym popycie, bo prowadzi do maksymalizacji zysków, a o uczestnictwie w nim decydują różnorodne motywy.

Proces formułowania się zarządzania strategicznego w sferze instytucji kultury jest ściśle skorelowany z misją o charakterze publicznym i społecznym. J.J. Lambin twierdzi: „misja prezentuje długookresową wizję firmy z punktu widzenia tego, do czego firma zmierza i komu chce służyć. Definiuje ona system wartości organizacji oraz jej cele ekonomiczne i pozaekonomiczne” (Lambin, 2001, s. 368). Cele, jakie powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu zarządzania strategicznego, dzielą się na dwie grupy: zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze są niezależne od instytucji kultury i nazywane są czynnikami niesterowalnymi, drugie są zależne i mają charakter sterowalny. Zarządzanie strategiczne, jako proces informacyjno-decyzyjny, wspomagane jest funkcjami planowania, organizacji i kontroli. Jego celem jest decydowanie o kluczowych problemach działalności instytucji kultury, przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i głównych czynników własnego potencjału wytwórczego. By dobrze realizować takie zarządzanie, instytucja kultury musi przeprowadzić: analizę strategiczną, sformułować strategię oraz doprowadzić do implementacji strategii. Specyfika zarządzania strategicznego instytucji kultury obejmuje trzy główne trendy. Należą do nich: próba adaptacji odpowiednich narzędzi zarządzania strategicznego, planowanie strategiczne i marketing zewnętrzny. Obecnie zakres prowadzonych w Polsce badań empirycznych nad zarządzaniem strategicznym w instytucjach kultury opiera się na informacjach dotyczących: specyfiki prowadzonego marketingu, sposobów jego działania, modeli formułowania misji, celów oraz typologii prowadzonej strategii i charakterystyki jego instrumentów. Jak pisze Lewandowski (Lewandowski, 2013, s. 42), badania takie prowadzili m.in.: K. Barańska (2010), M. Lewandowski (2013), M. Potocka (2010), M. Śliwa (2011), M. Niezabitowski i A. Szostak (2012), Ł. Wróblewski (2012), A. Lubecka (2011; 2012). Wyniki ich badań przynoszą cenne uwagi dotyczące budowania nowych procedur zarządzania strategicznego i marketingowego dla organizacji.

Przyjmując za Ph. Kotlerem (1989), istota marketingu i zarządzania marketingiem to proces, który służy do prowadzenia działań produkcyjnych i usługowych dla spełnienia życzeń zarówno producenta, jak i finalnego odbiorcy. Służy on aktywacji nowych i rozwijaniu starych potrzeb nabywcy oraz integracji konsumenta z instytucją kultury. Buduje najdłuższe trwałe związki między nimi. Istota ta pobudza innowacje i inne zmiany w zakresie podaży i popytu. Jednym z pierwszych zastosowań strategii marketingowej była koncepcja Z. Knechta (1990), która opierała się na restrukturyzacji organizacyjnej i merytorycznej zmianie w instytucji zajmującej się kulturą. Wykorzystał on ideę organizacji macierzowej poprzez radykalnie rozszerzoną ofertę dla odbiorców oraz ograniczanie obsady etatowej. Jak wykazało badanie, była to koncepcja słuszna. Kierownictwo i administracja instytucji kultury zaakceptowały pełnienie różnych funkcji pomocniczych. Skutkowało to według Z. Knechta tym, że „w instytucji utworzono odpowiednie warunki (osobowe i finansowe) dla promowania różnych rodzajów działalności: wyodrębniono zespół marketingu, utworzono własną gazetę i uruchomiono drukarnię” (Knecht, 2005, s. 22). Gdy marketing osiąga właściwy poziom aktywności rynkowej i odbierany jest odpowiednio przez konsumentów, to można śmiało wykazać, że promocja jest dobrze przeprowadzona. Składają się na nią następujące elementy: reklama, public relations, publicity, marketing bezpośredni, programy lojalnościowe oraz sprzedaż osobista. Właściwy plan marketingowy, według R. Niestrój, „jest przede wszystkim zbiorem definicji ustalających pożądane cele rynkowe i sposoby ich realizacji” (Niestrój, 1996, s. 49). Poprawny plan marketingowy kumuluje wszystkie działania marketingowe instytucji w jedną całość, by szybciej osiągnąć założony cel. Ważne są tu np.: zdobycie nowego rynku, zwiększenie ilości ulokowania swoich produktów, zwiększenie udziału w rynku oraz zbudowanie i utrwalenie dobrego imienia i marki.

Proces zarządzania według R. Niestrój „jest (...) przede wszystkim procesem twórczym, obejmującym formułowanie wizji (konceptji) rozwoju i funkcjonowania firmy oraz jej urzeczywistnianie przez odpowiednie oddziaływanie na otoczenie i zatrudnionych w przedsiębiorstwie ludzi (...) główna rola zarządu polega na dbałości o ekonomiczną dbałość zasobów (...) zaś główne zadanie – na zarządzaniu biznesem (...) zorientowaną na zysk działalnością gospodarczą” (Niestrój, 1996, s. 11). Proces ten ma wartość ponadczasową. Możliwa działalność gospodarcza jest czymś jeszcze odległym i tym, czego samorządowe instytucje kultury niższego szczebla unikają z różnych powodów, mimo że ich cele są zbieżne z zyskiem ekonomicznym. Co jest również ciekawe, niektóre instytucje uważają prowadzenie działalności

usługowej za niegodne ich misji. Dane pochodzące z raportu GUS (2014) pokazują, że spada liczba bibliotek publicznych, placówek informacyjno-bibliotecznych, galerii, salonów sztuki oraz teatrów i instytucji muzycznych.

Innowacyjne działania przedsiębiorcze w instytucjach kultury

Dla zrozumienia oddziaływań przedsiębiorczych w instytucjach kultury należy zgłębić wiedzę dotyczącą wartościowania produktów, działań i usług wytwarzanych przez te instytucje. Według D. Throsby'ego (2010) są trzy podstawowe cechy działań określające dobra i usługi jako kulturalne. Dobra te wymagają kreatywności, generują, budują i przekazują znaczenie symboliczne oraz są we władaniu prawa własności intelektualnej. Jego badania nad wyceną dóbr i usług kultury dotyczyły konieczności wydzielenia wartości ekonomicznej i wartości kulturowej. Korelacja między tymi wartościami jest pozytywna, choć liczne przykłady (np. dobra luksusowe) zaprzeczają tej regule. Specyfika rynku kultury wynika z dwóch nieodzownych funkcji, które go porządkują. Pierwsza powstaje przy kreacji i pojawianiu się nowych produktów, usług na rynku kultury. Są to tzw. dzieła, premiery i debiuty artystyczne. Druga wynika z nowych i nieoczekiwanych zachowań odbiorców. Te zachowania powstają, wynikają i kształtowane są przy odbiorze oferty stworzonej przez różne instytucje kultury. Jak dostrzegła w badaniach M. Sobocińska „Rozwój strefy kultury, w tym przemysłów kultury, do których zalicza się przemysł fonograficzny, filmowy, wydawniczy, a także media, wiąże się z etapami ewolucji miast, tj. z przechodzeniem z fazy industrialnej do fazy postindustrialnej. Istotnym czynnikiem rozwoju w fazie postindustrialnej jest kapitał ludzki oraz przepływ informacji, wiedzy i innowacji” (Sobocińska, 2008, s. 18). Dostrzegła ona wpływ rozwoju ewolucji miast i masową migrację do nich ludzi, jako szybki rozwój strefy działalności kulturalnej. We wnioskach z badań stwierdziła, że spowodowało to szybki rozwój innowacyjnej oferty. Kontynuując jej rozważania, do podmiotów rynku kultury zaliczamy: „konsumentów, klientów kultury, podmioty zajmujące się przygotowaniem realizacji procesów kreacji dóbr kultury, podmioty zajmujące się wytwarzaniem dóbr kultury, podmioty zajmujące się dystrybucją i rozpowszechnianiem dóbr kultury, podmioty oferujące usługi kultury, szkolnictwo artystyczne i państwo” (Sobocińska, 2008, s. 19). Analizując definicję rynku kultury, należy stwierdzić, że jest on sumą ogółu stosunków wymiany. Z jednej strony – zachodzącej pomiędzy instytucjami kultury – podmiotami proponującymi, wytwarzającymi dobra, usługi, zaspokajającymi różne potrzeby i pragnienia w obszarze kultury. Z drugiej zaś

– odbiorcami – konsumentami nabywającymi te usługi i dobra. Takie przedstawienie problemu jest zgodne z definicją, która obowiązuje w ekonomii i dotyczy rynku kultury.

Najlepsze wyniki osiągają instytucje, które ściśle wiążą innowacje z właściwym strategicznym marketingiem. Według J. Penc (1998) efekt jest widoczny, „jeśli cały proces innowacyjny od powstania pomysłu poprzez wszelkie badania i prace rozwojowe aż do gotowego produktu prowadzą pod kątem lepszego zaspokojenia potrzeb konsumenta, a więc stosują „marketing innowacji” (Penc, 1998, s. 275). Do najbardziej znanych strategii marketingowych pomagających w wycenie dóbr kultury zaliczamy strategię: ofensywną (ang. *offensive strategy*), defensywną (ang. *defensive strategy*), kreowania rynku (ang. *market creation strategy*), zakupu licencji (ang. *licensing strategy*), pozyskiwania specjalistów (ang. *acquisition of personnel*), wchodzenia w nisze (ang. *interstitial strategy*), pozyskiwania firm (ang. *acquisition of companies*) oraz niezależną (ang. *maveric strategy*). Należy wspomnieć tylko o jednej przykładowej formie – strategii niezależnej. Polega ona na prostym unowocześnieniu produktu lub usługi oraz zwiększeniu jego udziału w rynku, na którym działa instytucja kultury. Strategia ta jest skuteczna tylko w długim okresie i tylko wówczas, gdy z chwilą jej zastosowania zostanie zmieniona na defensywną, bo idzie za tym nowe wartościowanie produktów i usług.

Kreowanie innowacyjnych działań to klucz do budowy przyszłości. Analizując sytuację instytucji kultury w Polsce i na świecie, należy zauważyć, że obecnie znajdują się one pod wpływem dwóch sił. Jedną jest rynek, zaspokajany przez marketing. Drugą – postęp techniczny, który określamy przez innowacje i zaspokajamy przez potrzeby przyszłe. Obie siły są rozwijane równolegle, bo zaniedbanie jednej z nich powoduje straty. Instytucja, która chce się dobrze rozwijać i prosperować, powinna ciągle doskonalić wyroby, usługi, procesy technologiczne oraz całą produkcję. Innowacyjne rozwiązania powinny być szybko wdrażane do praktyki. J. Penc wskazał, że: „Obecnie już coraz więcej przedsiębiorstw uznaje, że innowacyjność jest podstawą przedsiębiorczości: nie wszystkie jednak wiedzą, jak wprowadzać i promować innowacje” (Penc, 1998, s. 303). Dla działalności instytucji kultury rozwiązaniem dającym dobre efekty może być połączenie różnych form ich działalności, nazywane nowoczesnym marketingiem-mix (4C). Ta forma to dużo lepsza inwestycja, bo instytucje kultury mogą szybko odnaleźć się w innowacyjnej przyszłości, analizowanej przez pryzmat potrzeb kulturalnych swoich klientów. By trwać i rozwijać się, instytucje te powinny szybko poznawać potrzeby, pragnienia oraz aspiracje swoich obecnych i przyszłych klientów. Ciągłe badanie potrzeb pozwala na osiągnięcie lepszych wyników ekonomicznych

w przyszłości. Przy uwzględnieniu specyfiki oferowanych produktów i usług artystycznych, przyjęcie otwartej orientacji na rynek wymaga modyfikacji koncepcji innowacji oraz marketingu. Przyjęcie długofalowego planowania działań strategicznych i marketingowych ułatwia przewidywanie potrzeb społeczeństwa, a jednocześnie uwzględnia rolę upowszechniania kultury narzuconej przez tradycję. O marketingu w instytucjach kultury, ważne spostrzeżenie poczynili M.P. Mokwa (1980) i J.V. Melillo (1983), a podsumowanie mogą stanowić słowa F. Colberta: „Marketing musi być dostosowany do potrzeb instytucji kultury, szczególnie w odniesieniu do specyficznego produktu tych instytucji. To artysta narzuca publiczności swoją wizję produktu, a nie odwrotnie” (Colbert, 1994, s. 13). D. Peppers i M. Rogers (1993) wnioskowali, że działania przedsiębiorcze nie polegają już tylko i wyłącznie na swobodnej sprzedaży towarów dla zainteresowanej grupy odbiorców, bo dzisiaj chodzi o „»tworzenie, sprzedawanie i utrzymywanie związków« z indywidualnymi klientami w skrócie, polega to na »udziale w klienteli«, obok udziału w rynku (...) strategię, przyjętą w wielu sektorach będą musiały ulec zmianie, by w miejsce wąskiego asortymentu produktów z przeznaczeniem na rynek masowy pojawiła się oferta usług »uszytych na miarę«, dopasowanych do potrzeb indywidualnych klientów” (Peppers i Rogers, 1993, s. 242).

Poszukując rozwiązań dla instytucji kultury, należy wskazywać je w misji tych instytucji. Ph. Kotler (1994) podjął się określenia takich misji. Z jego prac wynika, że misja jest uwarunkowana przez pięć elementów, takich jak: historia, otoczenie rynkowe, preferencje kierownictwa, zasoby i fachowość. Ostatni element dotyczy kompetencji i doświadczenia pracowników. Innym aspektem jest fakt, że instytucja kultury ma możliwość uczenia się od biznesu, który działa poza nią i obok niej. Powinno być to ściśle związane z dostosowaniem działań do konsumenta z lokalnych społeczności na podstawie badania preferencji współpracy z lokalnym biznesem i innym otoczeniem. Zasięganie opinii publiczności i uczenie się na własnych błędach należy wskazać jako przyszłościowe. Według M. Krajewskiego: „finansowanie i sposób działania powinny zależeć od tego, co udało im się dotąd zrobić. Jeżeli instytucja jest zupełnie wyalienowana ze społeczności lokalnej, to jest to wskazówka, że należy zmienić coś w jej funkcjonowaniu (...), zmiana powinna być wymuszona przez organizatora” (Krajewski, 2011, s. 32). Poprawne funkcjonowanie rynku instytucji kultury to synteza ich działań oraz wpływ zachowania konsumentów. Według M. Sobocińskiej (2008) ważne jest duże zróżnicowanie dóbr, usług kultury i, co za tym idzie, samych konsumentów. Według B.M. Kolba to „podmioty rynku kultury (...) definiowane w większym stopniu przez pryzmat twórców, odtwórców, organizatorów wydarzeń

kulturalnych, a w mniejszym stopniu w kontekście miejsca, w którym są prezentowane produkty strefy kultury” (Kolb, 2005, s. 8).

Innowacyjne działania w instytucjach kultury powinny wynikać z wiedzy, która już istnieje. Instytucje te muszą się uczyć, jak wbudować przedsiębiorczość w system prowadzonej działalności. Innowacja musi być celowa, a przedsiębiorczością należy kierować. Innowacja jest zdecentralizowana, doraźna, autonomiczna, konkretna i makroekonomiczna w pełnym znaczeniu. Zgodnie z zasadami określonymi przez P.F. Druckera (1992) należy pamiętać, że: „przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i podupada. W okresie gwałtownych zmian, w okresie przedsiębiorczym, takim jak obecnie. Upadek będzie szybki” (Kolb, 2005, s. 162).

Brak kompleksowych badań innowacyjności polskich instytucji kultury pozwala na stwierdzenie, że nie są obecnie znane czy stosowane w nich innowacyjne instrumenty rozwoju przedsiębiorczości. Zaliczamy do nich: franczyzę, venture capital, crowdfunding, obligacje społeczne pay for succes, leasing, faktoring czy klastry i inkubatory. Pojawiające się próby takich działań stanowią dziś niewielki procent. Polska jest jeszcze krajem uczącym się. Czerpie w tej dziedzinie inspiracje z Zachodu. Nowoczesna przedsiębiorczość instytucji kultury powinna bazować na teorii ekonomii, musi uwzględniać teorię potrzeb społecznych, która jest skupiona na maksymalnym wykorzystaniu istniejących w niej zasobów. W Polsce jest coraz więcej prywatnych instytucji kultury (m.in. galerii, muzeów, teatrów, domów i centrów kultury). Są one przedsiębiorcze, innowacyjne i nieekonomiczne, bo tak chcą ich właściciele – mecenasi kultury prowadzący te instytucje. Jak wynika z badań GUS (2013), do sektora prywatnego należy co 14. instytucja kultury. Prowadzona jest przez jednostki spółdzielcze, organizacje społeczne, polityczne, związki zawodowe i wyznaniowe oraz kościoły.

Gospodarka kulturowa i zarządzanie zasobami ludzkimi

Ekonomika kultury pomaga dostrzec w polskich instytucjach kultury właściwą rangę innowacyjności i przedsiębiorczości w działaniach ekonomicznych. D. Ilczuk (2012) podaje, że ranga jest dostrzegana głównie w krajach wyżej rozwiniętych, takich jak Niemcy, Anglia, Francja, Kanada czy USA. Poszukując nowych dźwigni wzrostu gospodarczego, dochodzimy do tego, że właściwym efektem czy drogą jest przechodzenie do gospodarki opartej na kapitale zasobów ludzkich, wiedzy i kreatywności. Obecny paradygmat ekonomii wymaga zastąpienia go nowym.

Definicja gospodarki kulturowej (ang. *cultural economy*) według A.J. Scotta (2004): „sektory produkujące dobra i usługi o subiektywnym znaczeniu albo takie, których wartość symboliczna jest wyższa od ich wartości użytkowej” (Scott, 2004, s. 12), określa szeroki wachlarz działalności usługowej i wytwórczej. Czynniki kształtujące możliwości na rynku pracy wpływają na politykę zatrudnienia w instytucjach kultury. Warunkują też zjawiska z różnych obszarów ekonomii, także nowy typ społeczności, nacechowanej tworzeniem wartości ekonomicznej dzięki własnej kreatywności. Zaliczamy do niej między innymi: naukowców, inżynierów, poetów, pisarzy, architektów oraz np. designerów. Należy też podkreślić ważną rolę polityki państwa, która powinna przynosić pozytywne efekty na rynku pracy i dotyczyć zagadnień z polityki strukturalnej z sfer, takich jak: edukacja, przedsiębiorczość czy konkurencja. Według J. Hausnera (2008) jako mieszkańcy Europy, musimy uwzględnić cztery filary Europejskiej Strategii Zatrudnienia, do których cytowany autor zalicza: „wzrost przedsiębiorczości i wzrost elastyczności zatrudnienia, pobudzany przez redukcję podatków; lepsze przystosowanie siły roboczej do sygnałów płynących z otoczenia zewnętrznego (ang. *adaptability*) i współdziałanie podmiotów rynku pracy; zmniejszenie dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, kalectwo itd. przy przyjmowaniu do pracy” (Hausner, 2008, s. 192). Jego badania wskazały, że w Europie i na całym świecie nastąpiło przesunięcie problemu walki „z bezrobociem” na walkę „promowania zatrudnienia”. Tym samym należy poszukiwać najkorzystniejszych warunków do długofalowego wzrostu i zrównoważonego rozwoju ekonomicznego. Współczesna kultura, zwana przemysłową, odnajduje swoje korzenie w wartościach i umiejętnościach praktycznych wielu małych grup lokalnych. Grupy te są bardzo ważnym elementem w sektorze, w jakim działają instytucje kultury i przywiązują wielką uwagę do pracowitości, rzetelności, wiarygodności i posiadania właściwych kompetencji. M. Weber (1905) twierdził, że to dzięki nowemu systemowi: „jakościowa zmiana i ilościowa ekspansja” (Berger, 1994, s. 29) stanowią źródło nowego sposobu życia. Natomiast J.A. Shumpeter wyrażał pogląd, że: „rozwój przedsiębiorczości wymaga sprzyjającego klimatu społecznego” (Schumpeter, 1961). Proces wzrostu gospodarczego jest napędzany wysiłkami jednostek ludzkich, grup społecznych poprzez zwyczaje, praktyki i wiedzę. Dla zrozumienia tego rozwoju i wzrostu może być potrzebna odpowiednia teoria przedsiębiorczości. D. Lavoie mówił: „Przedsiębiorca jest siłą napędową zmiany gospodarczej, to on wnosi do gospodarki innowacje, pomysłowość i koordynację (...) Teoria przedsiębiorczości powinna przyczynić się do

określenia czynników gospodarczych, politycznych, prawnych i kulturowych, które przyczyniają się do zdecentralizowanych procesów rozwojowych.” (Lavoie, 1994, s. 43).

W rozumieniu ekonomiki kultury młody przedsiębiorca kształtuje swoje środowisko. Rozwija się w nim, zdobywa nowe umiejętności zawodowe, przez co uzyskuje wartość dodaną, jaką jest zwiększenie wartości pracy. Nowym wymogiem, stawianym obecnie menedżerowi w organizacji jest umiejętność błyskawicznej walki ze stresem, a co za tym idzie szybkiego rozwiązywania problemów. Te problemy w Polsce są z jednej strony uwarunkowane postkomunistyczną gospodarką, z drugiej zaś okresem reform, które zaszły po 1989 roku. D. Ilczuk określiła dość precyzyjnie wymagania odnośnie do menedżera: „Idealem byłby wykształcony menedżer z głową pełną śmiałych projektów animacyjnych, czyli menedżer-animator – dwa w jednym. Jeśli taki ktoś jest i chce zarządzać domem kultury, to znakomicie!” (Ilczuk, 2009, s. 100). Należy zauważyć, że w sektorze kultury nie przeprowadzono dużej, globalnej i innowacyjnej zmiany. Podjęte próby zmian wynikały raczej z działania nowego ministra kultury, a nie potrzeb powstającego społeczeństwa nowej generacji. Zła sytuacja ekonomiczna znajduje swoje odzwierciedlenie np. w zmniejszaniu dotacji. Na przykład łączy się lub zamyka gminne instytucje kultury, biblioteki i inne podmioty, a co za tym idzie – zwalnia się pracowników. Jak wynika z badań przeprowadzonych w USA przez Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania (ang. American Management Association) w latach 1999–2010 – „redukcja zatrudnienia nie pociągnęła za sobą ani wzrostu zysku, ani też wydajności. Jednocześnie okazało się, że te firmy, które redukując zatrudnienie, zwiększyły swój budżet na szkolenia, dwukrotnie częściej wykazywały zwiększenie zysku i wydajności niż te, które zredukowały kadrę pracowniczą i wprowadziły cięcia w budżecie szkoleń” (Hasselbein, Goldsmith i Bechard, 1998, s. 142). Być może sytuacja w instytucjach kultury w Polsce stanowi tylko okres przejściowy. Przeniesienie doświadczeń z rynku w USA może stanowić jedno z rozwiązań. Sukces organizacji – instytucji kultury – to m.in. właściwy rozwój kadry kierowniczej. Przyczynia się on i pomaga w pozyskiwaniu odpowiednich menedżerów i pracowników. Rozwój taki jest korzystny, i, jak mówi M. Armstrong: „procesy rozwoju mogą być przewidywalne (tak, aby każdy z menedżerów miał swój wkład w cele długoterminowe), reaktywne (mające rozwiązać lub sprzedać trudności w wykonywanych zadaniach) lub motywacyjne (nastawione na indywidualne aspiracje zawodowe)” (Armstrong, 2000, s. 467).

Podsumowanie i badania nad instytucjami kultury

Rozpoczęte w Europie w latach 90. prace nad statystycznym ujęciem kultury przekształciły się w ekonomikę kultury. Sektor kultury obejmuje działania prowadzone w wielu dziedzinach życia społeczno-ekonomicznego, co daje możliwość ujęcia ich we wskaźniki ekonomiczne. Ułatwia to analizę różnych aspektów działalności kulturalnej. Instytucja uznawana za wzorcową w sektorze kultury powinna mieć określoną i wypracowaną ze swoimi odbiorcami tożsamość. Należy ją rozumieć jako wiedzę o tym, czego oczekuje i co dają jej odbiorca oraz lokalne środowisko. Według M. Krajewskiego: „Instytucja powinna mieć swoją wyrazistość, powinna być identyfikowalna i rozpoznawalna jako miejsce, co do którego wiemy, czego oczekiwać. (...) Instytucja kultury nie powinna być populistyczna, ale wyrazista, w tym sensie, by jej tożsamość przyciągała widzów, a sama instytucja była otwarta na propozycje modyfikacji z ich strony” (Krajewski, 2011, s. 35).

Praktyczne ukierunkowanie instytucji kultury w Polsce powinno być uzupełniane odpowiednimi badaniami, które z kolei umożliwią lepsze świadczenie usług w tym sektorze. Dla osób kierujących tymi instytucjami powinno być jasne, że ich współpracownicy są niezwykle ważni, a odpowiednie zarządzanie nimi to gwarancja sukcesu. Konieczne jest tu zrozumienie, że kierujący instytucjami kultury nadają jej tylko właściwy kierunek. Działalność główna to zadanie pracowników, którzy kreują działania, usługi i różne produkty artystyczne. Należy zwrócić uwagę, że sektor kultury podlega różnym transformacjom i zмага się z nieprzewidywalną, zmienną dynamiką środowisk zewnętrznych. Te środowiska to jej widzowie. Badanie instytucji kultury stanowi dość trudny temat, ponieważ przemysły kultury wytwarzają, oferują i rozpowszechniają dobra kulturalne przeznaczone do masowej reprodukcji oraz masowej konsumpcji. Przykładem jest tu np. utwór muzyczny, a także dobra wymagające konsumpcji w miejscu wytworzenia, jak np. koncert. Dobra te są wytwarzane w celu osiągnięcia różnych korzyści, co stanowi dowód, że w przedsiębiorczości kultury głównym motywem mogą być też korzyści finansowe. W ekonomice kultury finansowe zaspokajanie potrzeb kulturalnych jest mierzone zarówno poziomem dochodów jej widzów, jak i cenami za dobra i usługi kulturalne. Te dwie wielkości określają tzw. popyt efektywny na kulturę. Kształtują go m.in.: reklama, działania promocyjne i odpowiedni marketing. Proponując nową formę badań nad instytucjami kultury, należy podejść do tematu organizacji, jak wskazuje R. Batko (2013): „poznanie organizacji oparte jest na szeregu »prób«, którym poddaje ją badacz. Organizacja, niczym impresjonistyczny pejzaż, zmienia się w zależ-

ności od punktu widzenia, pory patrzenia i uważności oraz postawy badacza. Istnieje zatem na różne sposoby, ale zapisy prób poznania jej istoty mogą być same w sobie interesujące, bo opowiadają nie tylko o oglądanym obiekcie, ale też o paradygmatach, warsztacie, emocjach i nastrojach obecnych w danym czasie w nauce” (Batko, 2013, s. 26). Ekonomika kultury, jako dyscyplina naukowa, ustala i pokazuje efektywne w sferze kultury instrumenty polityki ekonomicznej. Dynamiczny wzrost gospodarczy instytucji kultury musi być oparty na wiedzy, kreatywności i odpowiednim zarządzaniu kapitałem ludzkim. Kompleksowe badania powinny odbywać się w wielu kierunkach, ujmujących różne aspekty ekonomii. Jak wskazuje J. Szulborska-Łukasiewicz „Najistotniejszy więc w wypadku kultury pozostanie zysk (przychód) w sensie niematerialnym, trudna do opomiarowania i uchwycenia w postaci liczb wartość w sferze uczuć, odczuć i doznań emocjonalnych poszczególnych odbiorców, która kumuluje się w trakcie długotrwałego procesu uczestnictwa w kulturze, wpływa na rozwój nie jednostek, a całych społeczności i cywilizacji, zatem nie zysk (dochód) generowany z uwzględnieniem zasad ekonomiki, choć osiągany – w przypadku publicznych instytucji kultury – dzięki racjonalności i optymalnemu wykorzystywaniu zasobów” (Szulborska-Łukasiewicz, 2012, s. 349).

Bibliografia

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Batko, R. (2013). *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec: organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Baumol, W.J. i Bowen, W.G. (1966). *Performing Arts: The Economics Dilemma. A Study of Problems Common to Theatre, Opera, Music and Dance*. New York: Twentieth Century Found.
- Bendixen, P. (2001). *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Berger, B. (red.) (1994). *Kultura przedsiębiorczości*. Warszawa: Oficyna Literatów „Rój”.
- Blaug, M. (2001). Where are We Now on Culture Economics. *Journal of Economics Surveys*, 19(2).
- Colbert, F. (1994). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Morin.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Grad, J. i Kaczmarek, U. (1999). *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce, Zmiany Modelu*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Griffin, R.W. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe: PWN.
- Hasselbein, F., Goldsmith, M. i Bechard, R. (red.) (1998). *Organizacja przyszłości*. Warszawa: Business Press.

- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hutter, M. (2001). The Impact of Cultural Economics on Economic Theory. *Journal of Cultural Economics*, 20(4), 263–268.
- Ilczuk, D. (2012). *Ekonomika kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ilczuk, D. (2009). Menedżer kultury – zadania, rola w środowisku lokalnym, pieniądze czy wartości? W: B. Jedlewska i B. Skrzypczak (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*. Olsztyn: Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych.
- Kmita, J. (1985). *Kultura i poznanie*. Warszawa: PWN.
- Knecht, Z. (2005). *Zarządzanie i planowanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kłoskowska, A. (2005). *Kultura masowa. Krytyka i obrona*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kolb, B.M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. London: Thomson.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Kotler Ph. (1989). *Marketing – Management*. Studggard: C.E. Poeschel Verlag.
- Krajewski, M. (2011). Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje. Przykład: MS2 w Łodzi. W: M. Śliwa (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Lambin, J.-J. (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lavoie, D. (1994). Odrywanie i postrzeganie szansy gospodarczej: kultura a Kierznierowski model przedsiębiorczości. W: B. Berger (red.), *Kultura przedsiębiorczości*. Warszawa: Oficyna Literatów „Rój”.
- Lewandowski, M. (2013). *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*. Katowice: Wydawnictwo Con Arte.
- Melillo, J.V. (1983). *Market the Arts*. New York: Foundation for the Extention and Development of the American Professional Theatre.
- Mokwa, M.P., Pieve, E.A. i Dawson, W.M., (1980). *Marketing the Arts*. New York: Praeger Press.
- Penc, J. (1998). *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Peppers, D. i Rogers, M. (1996). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Crown Publishing Group.
- Pine, B.J. i Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raport GUS 2013, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS_kultura_w_2012.pdf,
- Raport GUS 2014, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2013-r-2,11.html#>
- Scott, A.J. (2004). *On Hollywood: The Place, The Industry*. Princeton: Princeton Univ. Press.
- Schumpeter, J.A. (1961). *A Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford and Cambridge University Press.
- Smith, A. (1954). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, tom I*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smith, A. (1989). *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Sobocińska, M. (2008). *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*. Warszawa: PWE.
- Szulborska-Łukaszewicz, J. (2012). Instytucje kultury w Polsce specyfika ich organizacji i finansowania. *Zarządzanie w Kulturze*, 13(4).
- Throsby, D. (1994). The Production And Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economics Literature*, 32, 1–29.
- Throsby, D. (2010). *Ekonomia i kultura*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Trompenaars, F. i Hampden-Turner, Ch. (2001). *21 Leaders for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F. (2012). *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Weber, M. (1905) (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Uniwin.

JUSTYNA KULAWIK-DUTKOWSKA*

Uwzględnienie czynników wspierających i utrudniających współpracę biznesu i nauki w perspektywie finansowej 2014–2020

Streszczenie

Obecny okres programowania jest prawdopodobnie ostatnim, w którym Polska otrzyma tak duże środki finansowe w ramach unijnej polityki spójności. Dlatego ważne jest wypracowanie mechanizmów, które zapewnią stabilny wzrost gospodarczy i przewagę konkurencyjną kraju po zakończeniu zewnętrznego finansowania. Jednym z takich mechanizmów może być budowanie innowacyjności na bazie współpracy biznesu i nauki. W Polsce poziom współpracy między firmami i jednostkami naukowymi jest jednak ciągle niewystarczający. Aby przezwyciężyć to negatywne zjawisko, w perspektywie 2014–2020 przewidziano szereg instrumentów mających zachęcić wnioskodawców z różnych sektorów do współdziałania przy opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań. Będzie to jednak wymagało przełamania barier i ograniczeń takiej współpracy oraz zmiany postaw i wzorców zachowania, zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i naukowców. Celem autorki jest zbadanie, w jakim stopniu w perspektywie finansowej 2014–2020 uwzględniono czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę biznesu i nauki. Do analizy posłuży teoria uniwersytetu przedsiębiorczego i model *triple helix*.

Na podstawie przeprowadzonej analizy podjęta zostanie próba oceny proponowanych w programach operacyjnych rozwiązań pod kątem możliwości ich przyczynienia się do trwałej współpracy międzysektorowej.

Słowa kluczowe: innowacyjność, fundusze strukturalne, badania i rozwój, *triple helix*, uniwersytet przedsiębiorczy

* Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, e-mail: justynakulawik@yahoo.com.

Inclusion of Factors Supporting and Hindering Cooperation of Business and Science in the Financial Perspective 2014–2020

Abstract

The current programming period is probably the last in which Poland will receive so generous funding under the EU cohesion policy. It is therefore important to devise mechanisms to ensure stable economic growth and competitive advantage of the country after the end of external funding. Enhancing innovation through the cooperation of business and science may be one of these models.

The current level of cooperation between enterprises and research units in Poland is insufficient. To overcome this negative phenomenon a series of instruments designed to encourage applicants from different sectors to work together in order to develop innovative solutions are envisaged under the perspective 2014–2020. It will be also necessary to overcome barriers and restrictions of such cooperation and to change attitudes and patterns of behavior, both on the side of entrepreneurs and scientists.

The purpose of this article is to examine the extent to which the financial perspective 2014–2020 includes the factors promoting and hindering cooperation between business and science. The analysis will be based on the theory of entrepreneurial university and *triple helix* model.

The analysis will be followed by the attempt to evaluate solutions proposed in the operational programmes as regards their possible contribution to permanent cross-sectoral cooperation.

Keywords: innovation, structural funds, research and development, triple helix, entrepreneurial university

JEL: O38

Wprowadzenie

Celem autorki jest zbadanie, w jakim stopniu w perspektywie finansowej 2014–2020 uwzględniono czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę biznesu i nauki. Do analizy posłuży teoria uniwersytetu przedsiębiorczego i model *triple helix*.

Sektor nauki jest tu rozumiany w sposób szeroki, obejmując zarówno uczelnie, jak i jednostki naukowe¹, ponieważ ze względu na swój podobny charakter oba typy organizacji prawdopodobnie doświadczają podobnych problemów we współpracy z biznesem. Ponadto z reguły instrumenty wspierania współpracy nauki i biznesu adresowane są zarówno do uczelni, jak i jednostek naukowych.

¹ W rozumieniu art. 2 ust. 9 i 10 ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz. U. 2010 Nr 96, poz. 65).

W pierwszej części opracowania zostaną omówione zagadnienie współpracy międzysektorowej w innowacyjnej gospodarce, w tym aparat pojęciowy takiej współpracy, teoria uniwersytetu przedsiębiorczego i model *triple helix* oraz wyniki wybranych badań ewaluacyjnych dotyczących perspektywy finansowej 2007–2013. Druga część zostanie poświęcona analizie wybranych dokumentów składających się na polski system funduszy strukturalnych na lata 2014–2020 wspierających innowacyjność i współpracę międzysektorową. Analiza będzie prowadzona w kontekście uwzględnienia czynników wspierających taką współpracę oraz wprowadzenia rozwiązań mających na celu przełamywanie barier zidentyfikowanych w badaniach ewaluacyjnych przywołanych w pierwszej części opracowania. W ostatniej części podjęta zostanie próba oceny proponowanych w programach operacyjnych rozwiązań pod kątem możliwości ich przyczynienia się do trwałej współpracy międzysektorowej.

W tekście zastosowano jakościowe metody badawcze, tj. przegląd literatury tematu oraz analizę danych zastanych (*desk research*).

Współpraca między sektorami biznesu i nauki w innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarce

Współpraca biznesu i nauki – aparat pojęciowy

W ostatnich latach radykalnie zmieniła się rola sektora nauki. Tradycyjna misja ośrodków naukowych obejmuje prowadzenie działań edukacyjnych i badań naukowych, jednak obecnie uczelnie wyższe i instytuty badawcze stały się ważnym interesariuszem w procesie innowacji (Klincewicz, 2010). Istnieje wiele definicji innowacji, jednak w kontekście funduszy strukturalnych z reguły stosowana jest definicja zawarta w tzw. *Podręczniku Oslo*, zgodnie z którą innowacja to „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (OECD, 2008, s. 48). Z kolei działalność innowacyjna, mogąca przyjmować zróżnicowaną postać w zależności od specyfiki danej organizacji, to „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji” (OECD, 2008, s. 49). Ważną cechą innowacji jest jej wdrożenie, tj. wprowadzenie na rynek (OECD, 2008). Innowacja jest wynikiem procesu innowacyjnego, tj. wie-

loaspektowego zbioru procesów i opiera się na dwóch podstawach: sferze badawczo-rozwojowej (B+R) oraz sferze produkcyjnej. Pierwsza sfera to domena jednostek naukowych, zarówno zewnętrznych, jak i stanowiących część przedsiębiorstwa, natomiast druga to pole działania jednostek produkcyjnych, autonomicznych albo wchodzących w skład danego przedsiębiorstwa (Jasiński, 2006).

Kolejnym pojęciem istotnym dla współpracy biznesu i nauki jest transfer technologii. Stanowi on proces przekazywania pewnej wiedzy technicznej i organizacyjnej, a także związanego z nią know-how w celu jej wykorzystania w gospodarce. Proces ten odbywa się przede wszystkim między sektorem nauki i badań a sektorem przedsiębiorstw (transfer pionowy), ale może zachodzić także wewnątrz sektora przedsiębiorstw (transfer poziomy). Podmiotami w procesie transferu technologii mogą być m.in. występujące w różnych konfiguracjach instytucje naukowo-badawcze, przedsiębiorstwa, władze publiczne i osoby prywatne (Matusiak, 2011).

W obszarze transferu wiedzy i technologii między uczelniami i przedsiębiorstwami można wyróżnić m.in. następujące formy: akademickie firmy odpryskowe (ang. *spin-off*) i start-up, udzielanie licencji oraz mobilność absolwentów i naukowców. Istotną rolę w procesie transferu wiedzy i technologii odgrywają pośrednicy, tacy jak np. uczelniane centra transferu technologii, parki technologiczne i przemysłowe oraz inkubatory (Wright, Clarysse, Lockett i Knockaert, 2008).

Opisane powyżej pojęcia i zjawiska tworzą szerszy kontekst, w którym powstają programy operacyjne będące podstawą do przyznawania środków na wspieranie współpracy biznesu i nauki.

Uniwersytet przedsiębiorczy w modelu *triple helix*

Wraz ze zmianami w gospodarce i społeczeństwie na przestrzeni wieków zmieniała się także rola uczelni. Najwcześniejszy model uniwersytetów akcentował ich rolę jako instytucji gromadzących i przechowujących wiedzę, a jednocześnie odseparowanych od reszty społeczeństwa. Tak zorganizowane były np. uniwersytety w Oksfordzie i Cambridge, gdzie naukowcy i studenci mieszkali i pracowali z dala od zewnętrznego świata. Od początku XIX w. uniwersytety zaczęły odgrywać bardziej aktywną rolę w społeczeństwie i gospodarce (tzw. model Humboldtowski). Ważne stało się łączenie badań naukowych i nauczania, przy czym zwracano coraz większą uwagę na praktyczne zastosowanie wiedzy. Rozwój uniwersytetów był szczególnie intensywny po II wojnie światowej, gdyż wraz z rosnącym wsparciem finan-

sowym ze strony przemysłu i rządów zwiększała się znacząco zarówno liczba prowadzonych badań, jak i studentów. Można było przy tym zaobserwować pewną analogię rozwoju uczelni jako „fabryk wiedzy” do masowej produkcji przemysłowej, cechującej się m.in. linearną organizacją i ekonomią skali (Youtie i Shapira, 2008).

Obecny model gospodarki opartej na wiedzy wymaga, by role państwa, firm i sektora nauki zmieniły się względem tych z czasów gospodarki przemysłowej. Ze względu na deindustrializację spowodowaną rosnącą konkurencją i wyzwaniem związanymi z globalizacją, zmienia się także model współistnienia tych instytucji. Typowy dla gospodarki przemysłowej model tzw. podwójnej helisy (ang. *double helix*) obejmującej przemysł i państwo zmierza w kierunku modelu tzw. potrójnej helisy (ang. *triple helix*), która obejmuje również sektor nauki.

W tym modelu trzy typy instytucji są względnie równe i wchodzą ze sobą w interakcje, natomiast w jego centrum znajduje się tzw. uniwersytet przedsiębiorczy (ang. *entrepreneurial university*, Etzkowitz i in., 2008). W modelu *triple helix* rządowe instrumenty stymulują wzrost gospodarczy, m.in. poprzez wspieranie start-upów i interakcji między instytucjami, natomiast jednostki naukowe są coraz bardziej zainteresowane współpracą z innymi podmiotami w celu zwiększenia posiadanych zasobów (Etzkowitz i in., 2008).

Można wyróżnić trzy podstawowe cechy modelu *triple helix*:

- bardziej znacząca, zrównana z rolą przemysłu i państwa, rola sektora nauki w procesie innowacyjności,
- relacje między instytucjami oparte są na współpracy, a innowacyjność jest w większym stopniu wynikiem ich interakcji niż zaleceń rządowych czy wewnętrznego rozwoju w przedsiębiorstwach,
- oprócz odgrywania ról tradycyjnie odgrywanych przez poszczególne instytucje, przejmują one także role innych instytucji (Etzkowitz i in., 2008, s. 683).

Prowadzenie badań i edukowanie studentów pozostaje nadal podstawową misją uczelni, z tym że obecnie oczekuje się od nich także większego zaangażowania w proces innowacyjności. Instytucje naukowe mają się aktywnie przyczyniać do łączenia badań naukowych z ich wdrażaniem i komercjalizacją, co ma wspierać lokalny rozwój społeczno-gospodarczy. W rozwiniętych gospodarkach w takim właśnie kontekście realizowana jest obecnie rządowa polityka wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności. Rządy oczekują od instytucji naukowych przyczyniania się do lokalnego rozwoju gospodarczego i rozwoju innowacyjności, większego udziału w transferze technologii oraz zapewniania ekonomicznego i społecznego zwrotu z publicznych inwestycji na badania i rozwój (Youtie i Shapira, 2008). Uczelnie mają więc stawać

się tzw. Uniwersytetami Trzeciej Generacji, w których oprócz prowadzenia badań podstawowych i kształcenia studentów kolejnym podstawowym obszarem działalności jest współpraca z przedsiębiorstwami. Zadaniem uczelni staje się bowiem, oprócz tworzenia wiedzy, również stymulowanie jej komercjalizacji i rozwijanie przedsiębiorczości (Barski i Cook, 2011).

Czynniki wpływające na współpracę sektorów nauki i przedsiębiorstw

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, obecnie postrzega się uczelnie jako instytucje odgrywające jedną z kluczowych ról w tworzeniu wzrostu gospodarczego. Trzeba jednak pamiętać, że prace badawcze rzadko przekładają się bezpośrednio na nowe produkty lub usługi, nadające się do wykorzystania przez przemysł. Mimo to rządy oczekują, że wspieranie interakcji nauka–biznes przyczyni się do zwiększenia poziomu innowacyjności w gospodarce, przy czym wspierany jest głównie tradycyjny, linearny model transferu technologii „od pomysłu do rynku”, w nadziei, że stworzy to kanał transferowy pomiędzy badaniami naukowymi a praktyką przemysłową (Laursen i Salter, 2004).

Jedynie dla ograniczonej liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną uczelnie są bezpośrednim źródłem wiedzy i informacji. Przedsiębiorstwa korzystające z wielu zewnętrznych źródeł wiedzy (np. konkurenci, dostawcy, klienci, zrzeczenia branżowe itp.) są przy tym bardziej skłonne do korzystania także z wiedzy posiadanej przez instytucje naukowe. Ta skłonność rośnie również wraz z rozmiarem firmy, a także intensywnością prac badawczo-rozwojowych już realizowanych w danym przedsiębiorstwie. Co istotne dla efektywności publicznego wsparcia, interakcje między biznesem a nauką są często bardzo złożone i odbywają się także w pośredni sposób, np. poprzez wzajemne zatrudnianie wyszkolonych naukowców i inżynierów (Laursen i Salter, 2004).

Zachęty rządowe wspierają często współpracę instytucji naukowych z firmami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), natomiast w rzeczywistości duża liczba wspólnych przedsięwzięć jest realizowana przez te instytucje we współpracy z międzynarodowymi przedsiębiorstwami spoza regionu czy nawet kraju (Wright i in., 2008). Do podejmowania współpracy badawczo-rozwojowej z uczelniami bardziej skłonne są przedsiębiorstwa o wysokiej intensywności realizowanych prac badawczo-rozwojowych w sektorach, które wykazują szybszy rozwój technologiczny i produktowy (Belderbos, Carree i Lokshin, 2004). Intensywność współpracy zależy też od branży (Laursen i Salter, 2004).

Trzeba mieć jednak na uwadze, że proces przepływu wiedzy jest wysoce złożony i skomplikowany oraz angażuje wiele różnych podmiotów, a nie tylko ośrodki badawcze i przedsiębiorstwa. Powinno się być również świadomym tego, że tradycyjne linearne podejście do transferu technologii jest obecnie zastępowane przez podejścia kładące nacisk na interaktywny i społeczny charakter transferu wiedzy oraz uwzględniające znaczenie tzw. wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*)² (Bramwell i Wolfe, 2008). Wiedza ukryta jest ściśle związana z daną organizacją oraz panującymi w niej zwyczajami i normami, jest ona wynikiem procesu ciągłego interaktywnego uczenia się. Jest trudna do skodyfikowania i przekazania, a mimo że nie stanowi przedmiotu obrotu, jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej (Matusiak, 2011). Jej przekazanie wymaga bliskich osobistych relacji, a procesem tym trudno zarządzać. Naukowcy często nie są świadomi jej posiadania, a tym samym nie potrafią jej wyartykułować i przekazać. To właśnie ta unikalna ukryta wiedza występująca na uniwersytetach stanowi o ich przewadze nad konkurentami, którzy nie mogą jej po prostu skopiować. Stąd tak istotna rola nieformalnych kontaktów między naukowcami i biznesem oraz mobilności pracowników (Wright i in., 2008).

Wyraźną tendencją w myśleniu o współpracy między nauką a biznesem jest postrzeganie jej przede wszystkim w kontekście transferu praw własności przemysłowej, w tym patentowania. Transfer wiedzy pomiędzy nauką a biznesem odbywa się jednak poprzez wiele różnych kanałów, z których można wymienić przykładowo realizację wspólnych projektów badawczych, mobilność naukowców, doradztwo czy w końcu nieformalne kontakty osobiste. Okazuje się przy tym, że patentowanie i działalność *spin-off* odgrywają w tym procesie mniejszą rolę w stosunku do innych płaszczyzn współpracy. Związane jest to m.in. ze zróżnicowanymi przyczynami nawiązywania relacji między sektorami nauki i biznesu. Jedynie część współpracy podejmowana jest przez naukowców ze względu na chęć tworzenia komercyjnych rozwiązań. Motywacja, którą się kierują, może mieć bowiem charakter materialny, w postaci uzyskania dodatkowego dochodu, ale i osobisty, w postaci np. satysfakcji z rozwiązania konkretnego praktycznego problemu. Nie jest więc możliwe zaspokojenie wszystkich potrzeb jednostki poprzez stosowanie tylko jednego modelu współpracy. W państwach OECD koncentruje się on na transferze technologii i komercjalizacji wiedzy, jednak dla budowania trwałej współpracy wsparcie powinno odnosić się do różnych jej form, przy czym nie powinno się nadmiernie skupiać na patentowaniu i *spin off*-ach. System wsparcia

² Inaczej: wiedza cicha, milcząca.

powinien bowiem uwzględniać również cechy i motywacje indywidualnych naukowców (D'Este i Patel, 2007).

Kolejnym istotnym czynnikiem intensyfikacji poziomu współpracy nauki z przemysłem jest elastyczny model kariery naukowej, uwzględniający doświadczenie naukowca w sektorze prywatnym. Zwiększa on bowiem prawdopodobieństwo dalszych relacji z tym sektorem (Van Rijnsoever, Hessels i Vandeberg, 2008). Dodatkowo znaczenie dla poziomu tej współpracy ma uprawiana dyscyplina naukowa (D'Este i Patel, 2007).

Doświadczenia z perspektywy finansowej 2007–2013 w Polsce

W perspektywie finansowej 2007–2013 w ramach funduszy strukturalnych wspierano różne działania mające przyczynić się do wzmocnienia współpracy nauki z gospodarką, a w efekcie do zwiększenia stopnia innowacyjności polskiej gospodarki. Punktem wyjścia do ich wprowadzenia była wzajemna izolacja tych sektorów i niska skłonność przedsiębiorstw i jednostek naukowych do współpracy – w latach 2006–2008 jedynie co setna innowacja wdrażana w przedsiębiorstwach pochodziła z sektora nauki. Współpraca występowała rzadko i z reguły ograniczała się do wykonywania ekspertyz i analiz dla przedsiębiorstw z użyciem infrastruktury jednostek naukowych, miała charakter doraźny i niewielką wartość kwotową. Badając efekty realizacji osi priorytetowych ukierunkowanych na wzrost współpracy między sektorami nauki i przedsiębiorstw, zwrócono szczególną uwagę na następujące aspekty (Ego, 2011):

- Współpraca występowała najczęściej pomiędzy podmiotami, które już współpracowały ze sobą w przeszłości, nowi partnerzy byli pozyskiwani do współpracy w razie potrzeby.
- Często współpraca była oparta na wcześniejszych osobistych kontaktach i naukowej przeszłości pracowników przedsiębiorstw.
- Zarówno naukowcy, jak i przedsiębiorcy współpracowali częściej z podmiotami ze swojego własnego sektora niż z innych sektorów.
- Posiadanie przez jednostkę naukową wcześniejszych silnych kontaktów z biznesem przekładało się na silniejsze zaangażowanie w realizację projektów i lepsze postrzeganie możliwości współpracy w przyszłości.
- Występowały trudności związane z komercjalizacją wypracowanych rozwiązań, m.in. ze względu na brak partnera biznesowego z odpowiednim potencjałem lub wystarczającymi funduszami, konieczność prowadzenia dalszych prac, brak wiedzy i kompetencji w zakresie procesu transferu technologii, a także z powodu obawy przed utratą praw do rozwiązania.

- Przedmiotem współpracy między przedsiębiorcami a jednostkami naukowymi było zwykle zlecenie realizacji tylko niewielkich części projektu.
- W większości partnerzy biznesowi i naukowci mieli siedziby w tych samych miastach.
- Uczestnicy projektów oceniali, że ich wspólna realizacja prowadzi do sformalizowania dotychczasowych relacji, zacieśnienia współpracy i przyczynia się do realizacji wspólnych przedsięwzięć w przyszłości.

Zaobserwowane prawidłowości wydają się w znacznej mierze odpowiadać omówionym w poprzednim podrozdziale czynnikom wpływającym na występowanie i charakter współpracy międzysektorowej albo jej brak.

Dużą uwagę przy ocenie rozwoju współpracy biznesu i nauki dzięki działaniom realizowanym w okresie 2007–2013 poświęcono analizie jej barier. Należały do nich m.in. małe zainteresowanie przedsiębiorców nabyciem wyników prac badawczych, brak gotowości jednostek naukowych do komercjalizacji i niskie kompetencje w tej dziedzinie, a także trudności formalno-prawne i finansowe w zakresie komercjalizacji (Resource, 2013). Jako bariery wymieniano także niewielką elastyczność adaptacyjną jednostek naukowych, izolację poszczególnych sektorów, niedopasowanie oferty jednostek naukowych do potrzeb biznesu i związany z tym niski popyt ze strony biznesu. Znaczącymi czynnikami wpływającymi negatywnie na współpracę były niski poziom wzajemnego zaufania, uprzedzenia i stereotypowe myślenie o potencjalnych partnerach z innych sektorów (Matusiak i Guliński, 2010).

Co ciekawe, przy ocenie efektywności poszczególnych schematów wspierania innowacyjności naukowcy najlepiej oceniali schemat mający na celu rozwój infrastruktury badawczej ośrodków naukowych, natomiast przedsiębiorcy – program wspierający projekty inwestycyjne firm. Wskazuje to na diametralnie odmienne postrzeganie systemu wspierania innowacyjności przez te dwa środowiska (Pławgo, Klimczak, Czyż, Boguszewski i Kowalczyk, 2013).

Niepokojącym zjawiskiem w kontekście trwałości współpracy jest deklaracja połowy beneficjentów wybranych działań w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka³, że bez wsparcia publicznego nie realizowaliby w ogóle takich projektów. Prawie tak samo liczna grupa deklarowała, że co prawda projekty byłyby realizowane, ale w mniejszym zakresie lub w dłuższym czasie (Resource, 2013).

³ Poddziałania 1.1.2 i 1.3.1.

Współpraca biznesu i nauki w Polsce w perspektywie finansowej 2014–2020

Polski system funduszy strukturalnych w latach 2014–2020 odzwierciedla trendy omówione w pierwszym podrozdziale niniejszego opracowania. System ten jest ukształtowany przede wszystkim w Umowie Partnerstwa, dokumencie określającym kierunki interwencji polityk unijnych w Polsce. Zgodnie z jej zapisami finansowany ma być cały proces powstawania innowacji w formule od pomysłu do rynku. Wspierane mają być projekty prowadzące do trwałych synergii i powiązań między sektorami nauki i przedsiębiorstw, co ma skutkować efektywnym transferem wyników działalności badawczo-rozwojowej do praktyki gospodarczej. W takim modelu wsparcia wiedza powstająca na uczelniach i w ośrodkach naukowo-badawczych powinna się bardziej zdecydowanie przekładać na sukcesy rynkowe.

W Umowie Partnerstwa odwołano się wprost do tzw. trzeciej misji uczelni, w której dwie podstawowe misje, tj. nauczanie i badania naukowe uzupełnione są jej zaangażowaniem w pozaakademickie sprawy gospodarcze i społeczne. Jako przykłady takiego zaangażowania wymienia się współpracę z firmami (np. w zakresie patentów i licencji oraz firm spin-off) i władzami publicznymi (przy tworzeniu programów publicznych). Polityka w zakresie wyższej edukacji powinna być częścią szerszej polityki innowacyjności (Umowa Partnerstwa, 2014).

Wsparcie współpracy biznesu i nauki w Polsce z funduszy strukturalnych w obecnej perspektywie zaplanowano w dwóch głównych obszarach: wspólnego prowadzenia prac badawczo-rozwojowych oraz dostosowywania szkolnictwa wyższego do potrzeb rynku pracy i przedsiębiorców. Wsparcie w ramach pierwszego obszaru przewidziano w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój (PO IR), natomiast drugi obszar wspierany jest przez działania w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój (PO WER). Z kolei Regionalne Programy Operacyjne (RPO) przewidują działania przede wszystkim w obszarze wspólnej działalności B+R.

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR)

Program ma na celu zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki, przede wszystkim dzięki zwiększaniu nakładów na B+R ponoszonych przez przedsiębiorstwa. Działania w ramach programu mają koncentrować się głównie na wzmocnieniu powiązań między biznesem a nauką, co ma się przy-

czynić do wzrostu komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych oraz ich praktycznego zastosowania w gospodarce.

W programie jako jedno ze źródeł barier rozwoju działalności badawczo-rozwojowej w sektorze przedsiębiorstw wymienia się brak wystarczających zasobów ludzkich i organizacyjnych, brak infrastruktury B+R, problemy w relacjach z sektorem nauki, m.in. w kontekście nadmiernej teoretyczności badań realizowanych w jednostkach naukowych oraz relacji z pracownikami naukowymi i administracją. Jako bariery wskazano także niechęć jednostek naukowych do komercjalizacji wyników prac naukowych oraz niedopasowanie oferty jednostek naukowych do potrzeb przedsiębiorców.

Aby zrealizować założone w programie cele i przezwyciężyć bariery współpracy międzysektorowej, wspierana ma być realizacja całego cyklu tworzenia innowacyjnego rozwiązania: od formowania się pomysłu poprzez realizację prac badawczo-rozwojowych aż po wdrożenie. Większy niż w poprzedniej perspektywie finansowej nacisk został położony na wzmacnianie współpracy między przedsiębiorcami a sektorem nauki. Z jednej strony ma to pomóc w rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań przedsiębiorcom niedysponującym stosowną infrastrukturą i kadrami, a z drugiej dostosować kierunek badań prowadzonych przez jednostki naukowe do potrzeb sektora prywatnego. Wspierane będą projekty realizowane przez przedsiębiorców i konsorcja naukowo-przemysłowe, a także świadczenie usług przez jednostki naukowe na zlecenie przedsiębiorstw. Finansowane mają być także działania w obszarze ochrony i zarządzania własnością intelektualną.

Nowoczesna infrastruktura dla sektora nauki finansowana w ramach tego programu ma być dostępna również dla przedsiębiorców; przewidziano też obowiązek wniesienia do takich projektów wkładu finansowego przez partnera z sektora prywatnego. Planuje się także zwiększanie kompetencji kadr badawczo-rozwojowych zarówno w ośrodkach naukowych, jak i w firmach, m.in. przez realizację wspólnych projektów i staże w jednostkach naukowych i przedsiębiorstwach.

Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój (PO WER)

W tym programie przewidziane zostały m.in. działania mające zbliżyć szkolnictwo wyższe do potrzeb rynku pracy i przedsiębiorców. Zaplanowano w nim m.in. działania wspierające współpracę uczelni z biznesem i pro-zatrudnieniową rolę systemu edukacji wyższej. W Polsce notuje się już wysoki odsetek osób z wyższym wykształceniem, jednak niezbędne jest lepsze dopasowanie systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy i pracodawców.

Z jednej strony powinno się to wiązać z większym wpływem pracodawców na programy kształcenia, z drugiej zaś z rozwojem praktycznych staży, także opracowywanych we współpracy z pracodawcami. Wspierane ma być również tworzenie i realizacja nowych kierunków studiów w odpowiedzi na potrzeby społeczno-gospodarcze.

Kolejnym zagadnieniem jest rozwój kompetencji studentów w obszarach kluczowych dla gospodarki. Ma to oznaczać zarówno kształtowanie umiejętności zawodowych pożądaných przez pracodawców, jak i rozwijanie kompetencji miękkich, które pozwalają na elastyczne dostosowywanie się do zmieniającej się gospodarki i nowych wymagań rynku pracy.

Szkoły wyższe mają się także otwierać na potrzeby kształceniowe osób dorosłych, co wpisuje się we wspomnianą już trzecią misję uczelni.

Regionalne Programy Operacyjne

W regionalnych programach operacyjnych przewidziano wsparcie dla współpracy biznesu i nauki, przy czym nacisk został położony na współpracę w zakresie wykorzystania infrastruktury badawczej przez oba sektory oraz współpracę w zakresie prac badawczo-rozwojowych nakierowanych na wdrożenie ich wyników w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Wszystkie regionalne programy operacyjne zawierają zbliżone instrumenty wsparcia, z uwzględnieniem jednak różnic regionalnych i specyficznych uwarunkowań gospodarczych w poszczególnych województwach.

Przykładowo, w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Mazowieckiego wspierane będzie budowanie sieci współpracy między przedsiębiorstwami a ośrodkami naukowo-badawczymi i akademickimi w zakresie rozwoju innowacyjnych produktów i usług, transferu technologii oraz innowacji społecznych. W tym obszarze przewiduje się wspieranie projektów realizowanych zarówno samodzielnie przez przedsiębiorców, jak i we współpracy z jednostkami naukowymi. Logika programu przewiduje wsparcie całego cyklu innowacji, tj. od pomysłu aż do pierwszego wdrożenia przemysłowego, przy czym dotyczy to wyników badań naukowych realizowanych samodzielnie przez przedsiębiorców oraz we współpracy z jednostkami naukowymi. Podobnie jak w przypadku PO IR planuje się angażować sektor prywatny w finansowanie realizacji i utrzymania infrastruktury badawczej jednostek naukowych. Uczelnie wyższe będą otrzymywać wsparcie na rozwijanie e-usług, w tym e-learningu. Uczelnie i jednostki naukowe będą mogły współpracować ze szkołami w ramach projektów polegających na kształtowaniu kompetencji przydatnych dla rynku pracy. Uczelnie techniczne i pra-

codawcy będą z kolei wspierać rozwój nauczycieli zawodu i instruktorów praktycznej nauki zawodu.

W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Warmińsko-Mazurskiego instytucje naukowo-edukacyjne mają wspierać inteligentny rozwój specjalizacji gospodarczych województwa. W tym celu konieczne są m.in. lepsze dostosowanie oferty laboratoriów naukowych do potrzeb przedsiębiorców oraz stymulowanie współpracy sektorów nauki i przedsiębiorstw poprzez np. wsparcie zakup usług badawczych od jednostek naukowych i realizację wspólnych projektów. Przewidziano także wsparcie dla inwestycji w infrastrukturę badawczą instytucji naukowych, przy czym wsparcie ma być nakierowane na zwiększenie przychodów z sektora prywatnego. Inny rodzaj wsparcia przewidziany jest na wspieranie wdrażania wyników prac B+R wypracowanych samodzielnie przez przedsiębiorców i we współpracy z sektorem nauki. Przewidziano także wsparcie dla tworzenia przez uczelnie e-usług oraz działań promujących naukę i innowacje.

W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Małopolskiego interwencje mają służyć realizacji celów Umowy Partnerstwa w zakresie poprawy infrastruktury badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w sektorach nauki i przedsiębiorstw oraz polepszenia transferu wiedzy i technologii do gospodarki. Wsparcie ukierunkowane będzie na inwestycje przedsiębiorstw oraz zwiększanie poziomu wdrażania wyników prac badawczo-rozwojowych w gospodarce. Wzmacniana będzie infrastruktura badawcza wybranych jednostek naukowych w obszarach regionalnych specjalizacji, przy czym również w tym programie zakłada się szerszy dostęp do korzystania z niej przez przedsiębiorców i udział środków prywatnych w jej finansowaniu. Wspierane będą także projekty badawczo-rozwojowe realizowane samodzielnie przez przedsiębiorców, w ramach współpracy z jednostkami naukowymi oraz realizowanie działań B+R przez jednostki naukowe na zlecenie przedsiębiorców.

Wnioski

Obecny system wspierania konkurencyjności i innowacyjności poprzez fundusze strukturalne wpisuje się w koncepcję *triple helix*, jako modelu współpracy trzech sfer, tj. państwa, przedsiębiorstw i nauki. Widoczne jest wyraźne oczekiwanie władz publicznych, że zintensyfikowana współpraca sektorów nauki i przedsiębiorstw przyniesie wymierne rezultaty w postaci wzrostu poziomu innowacyjności polskiej gospodarki oraz zwiększenia poziomu komercjalizacji i lepszego zastosowania wyników prac B+R w praktyce

gospodarczej. Obecny system wsparcia w tym obszarze oparty jest również na analizie barier współpracy sektorów nauki i przedsiębiorstw, a przewidziane w nim działania mają przyczynić się do ich zmniejszania. W systemie w znacznej mierze zostały uwzględnione także czynniki sprzyjające współpracy biznesu i nauki.

Z analizy programów operacyjnych wynika jednak, że wspierany jest przede wszystkim linearny, sformalizowany model transferu technologii „od pomysłu do rynku” oraz proces komercjalizacji. Proces transferu technologii jest jednak dużo bardziej złożony i może obejmować także współpracę nieformalną, angażującą wiele różnych podmiotów, należy więc w systemie wsparcia uwzględniać wszystkie jego aspekty. W tym procesie istotne są także osobiste kontakty i przekazywanie wiedzy ukrytej, do czego przyczyniają się zaplanowane w programach operacyjnych wspólne projekty naukowców i firm, a także staże w organizacjach z innego sektora.

W obecnym i poprzednim systemie wsparcia duże znaczenie przykładają do ochrony własności intelektualnej: istnieją specjalne instrumenty wspierające tę ochronę, a z drugiej strony liczba dokonanych zgłoszeń patentowych jest często jednym ze wskaźników rezultatu realizacji projektów B+R. Jak już jednak wspomniano, należy mieć na uwadze, że patentowanie jest tylko jednym z przejawów transferu technologii, w dodatku nie najważniejszym.

Jak już wspomniano, do współpracy z sektorem nauki bardziej skłonne są przedsiębiorstwa stosujące otwarte strategie poszukiwania źródeł wiedzy, już inwestujące w B+R, a także większe przedsiębiorstwa. Tymczasem w polskim systemie wsparcia znaczna liczba instrumentów adresowana jest do firm z sektora MŚP, często jednak premiowane jest doświadczenie w realizacji projektów B+R.

Bez odpowiedzi na obecnym etapie pozostaje pytanie, czy tak skonstruowany system wsparcia przyczyni się do utrzymania trwałej współpracy między biznesem a nauką, po ustaniu zachęt w postaci finansowania zewnętrznego. Aby taka współpraca była trwała, obydwie strony muszą bowiem odnieść z niej wymierne korzyści. W obecnym systemie współpraca ma charakter niejako mechaniczny, jako obowiązkowe wykazanie przez przedsiębiorstwa jakiejś formy współpracy z sektorem nauki. Nie można jednak przewidywać na tej podstawie, że nawiązane w ramach realizacji pojedynczego przedsięwzięcia relacje przełożą się na trwałą współpracę w przyszłości po ustaniu finansowania ze środków publicznych. Jako jedno z podstawowych barier we współpracy międzysektorowej wymienia się bowiem czynniki natury psychologicznej, a zwłaszcza wzajemną nieufność i stereotypowe postrzeganie drugiej strony. Problemy w realizacji wspólnych

przedsięwzięć nasilą więc to negatywne podejście, natomiast współpraca przebiegająca bez zakłóceń i obustronnie korzystna może prawdopodobnie przerodzić się w długoterminową relację.

Bibliografia

- Barski, R. i Cook, T. (2011). *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Belderbos, R., Carree, M. i Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33(10), 1477–1492.
- Bramwell, A. i Wolfe, D.A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37(8), 1175–1187.
- D’Este, P. i Patel, P. (2007). University–industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? *Research Policy*, vol. 36(9), 1295–1313.
- Ego s.c. (2011). *Raport końcowy z badania pt.: „Ocena stanu realizacji 1. i 2. Priorytetu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w połowie okresu programowania”*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Etzkowitz, H., Ranga, M., Benner, M., Guarany, L., Maculan, A.M. i Kneller, R. (2008). Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence. *Science and Public Policy*, 35(9), 681–695.
- Jasiński, A. (2006). *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*. Warszawa: Difin.
- Klincewicz, K. (2010). *Zarządzanie technologiami. Przypadek niebieskiego lasera*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Laursen, K. i Salter, A. (2004). Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? *Research Policy*, 33(8), 1201–1215.
- Matusiak, K.B. (red.). (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Matusiak, K. B. i Guliński, J. (red.). (2010). *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- OECD i Eurostat (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie.
- Plawgo, B., Klimczak, T., Czyż, P., Boguszewski, R. i Kowalczyk, A. (2013). *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce, raport z badań*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020 (2015). Pozyskano z: http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1867/ost_POIR_19_01_dokument_21012015_okladka.pdf. (29.06.2015).
- Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014–2020 (2015). Pozyskano z: http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/943/POWER_zatwierdzony_przez_KE_171214.pdf. (29.06.2015).
- Programowanie perspektywy finansowej na lata 2014–2020: Umowa Partnerstwa. (2014). Pozyskano z: http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/881/Umowa_Partnersstwa_pl.pdf. (29.06.2015).

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego (2015). Pozyskano z: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-malopolskiego-2014-2020/> (29.06.2015).
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego (2015). Pozyskano z: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-mazowieckiego-na-lata-2014-2020/> (29.06.2015).
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego (2015). Pozyskano z: http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/5417/rpo_wim_2014-2020.pdf (29.06.2015).
- Resource Pracownia Badań i Doradztwa. (2013). *Ewaluacja procesu komercjalizacji wyników prac B+R oraz współpracy jednostek naukowych z przedsiębiorcami w ramach I osi priorytetowej Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (Poddziałanie 1.1.2 oraz Poddziałanie 1.3.1) – Raport końcowy*. Warszawa: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.
- Van Rijnsoever, F.J., Hessels, L.K. i Vandeberg, R.L.J. (2008). A resource-based view on the interactions of university researchers. *Research Policy*, 37(8), 1255–1266.
- Wright, M., Clarysse, B., Lockett, A. i Knockaert, M. (2008). Mid-range universities' linkages with industry: Knowledge types and the role of intermediaries. *Research Policy*, 37(8), 1205–1223.
- Youtie, J. i Shapira, P. (2008). Building an innovation hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development. *Research Policy*, 37(8), 1188–1204.