

Zeszyty Naukowe WSEI
seria: EKONOMIA

WSEI Scientific Journal
series: ECONOMICS

12(2/2016)

Zeszyt tematyczny / Thematic journal

Przedsiębiorczość w Polsce i Europie
Entrepreneurship in Poland and Europe

Lublin 2016

ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMII I INNOWACJI W LUBLINIE
SERIA: EKONOMIA

SCIENTIFIC JOURNAL OF THE
UNIVERSITY OF ECONOMICS AND INNOVATION IN LUBLIN
SERIES: ECONOMICS
12(2/2016)

Zeszyt tematyczny / Thematic journal:
Przedsiębiorczość w Polsce i Europie
Entrepreneurship in Poland and Europe

Rada naukowa / Scientific Board:
prof. nadzw. dr hab. Adam Szafarczyk, prof. nadzw. dr hab. Zdzisław Szymański

Redaktor naukowy / Scientific Editor:
dr Marian Stefański, prof. WSEI

Recenzenci / Reviewers:
prof. zw. dr hab. Jan Sulmicki
prof. zw. dr hab. Janusz Gudowski

Redaktorzy prowadzący / Managing Editors:
Sylwia Skrzypek-Ahmed, Marek Szczodrak

Skład, łamanie i projekt okładki / Composition, layout and cover designer:
Marek Szczodrak, Anna Konieczna

© Copyright by Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

All rights reserved. No part of this publication may be copied, reprinted or distributed
without the prior written permission of the publisher.

Printed in Poland
Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji
20-209 Lublin, ul. Projektowa 4
tel.: + 48 81 749 17 77, fax: + 48 81 749 32 13
www.wsei.lublin.pl

ISSN 2081-8009
ISBN 978-83-64527-56-2

Spis treści

Piotr Zawada

- Współpraca – przyczynek do dyskusji o podkarpackich szansach rozwo-
jowych w działaniach innowacyjnych – analiza wybranych obszarów
The Cooperation – a cause for a discussion on the Podkarpacie developmental
changes in innovative measures – an analysis of selected areas5

Adam Szafarczyk, Michał Paweł Szafarczyk

- Innowacje w sektorze bankowym w Polsce po roku 1990
Innovations in Polish banking after 199021

Tomasz Wołowicz, Agnieszka Żywicka, Dariusz Reśko

- Podatek od nieruchomości jako koszt uzyskania przychodu przedsiębiorcy
Property taxation as a entrepreneurship cost of revenue.....43

Dariusz Reśko, Oskar Kiercz

- Sektor Małych i Średnich Przedsiębiorstw a rozwój polskich województw
The sector of small and medium-sized enterprises and the development of Polish
provinces.....53

Ryszard Białek

- Coaching jako metoda wspierania przedsiębiorczości
Coaching as a method of business support71

Adam Szafarczyk, Michał Paweł Szafarczyk

- Refleksje nad rozwojem gospodarczym Lubelszczyzny w latach 2000–2014
Reflections on the development of the Lublin region in 2000–201489

Robert Porzak

- Orientacja przedsiębiorcza i kształcenie kompetencji przedsiębiorczych
w Polsce – zalecenia dla modelu kształcenia studentów PROFEDU
Entrepreneurial orientation and entrepreneurial competences training in Po-
land – Recommendations for the PROFEDU model of students' education107

Olena Ivashko, Igor Chulipa

- Rola venture capital w finansowaniu innowacji na Ukrainie
Venture capital's role in financing innovation in Ukraine.....121

Łukasz Wojciechowski

- Wprowadzanie elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości
na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne
Implementation of entrepreneurship education elements in the course of inter-
nal security.....131

Mirosław Matosek

Przedsiębiorcy „za miedzą” – zachowania biznesowe mieszkańców krajów sąsiadujących z Polską Wschodnią

Entrepreneurs across the border – business behaviour of residents of countries bordering Eastern Poland.141

Dawid Kowalczyk, Arkadiusz Małek

Model współpracy uczelni technicznej z parkiem naukowo-technologicznym

Model of cooperation between university of technology and science and technology park157

Współpraca – przyczynek do dyskusji o podkarpackich szansach rozwojowych w działaniach innowacyjnych – analiza wybranych obszarów

The Cooperation – a cause for a discussion on the Podkarpacie developmental changes in innovative measures – an analysis of selected areas

Piotr Zawada

dr hab., adiunkt w Instytucie Socjologii UKSW

UKSW w Warszawie, Wydział Nauk Historycznych i Społecznych, Instytut Socjologii

Streszczenie

W trakcie wielu spotkań, które są organizowane przez instytucje otoczenia biznesu w Polsce, ale także przez te, zainteresowane prowadzeniem działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej, poruszane są kwestie transferu i wykorzystania technologii powstałych w polskich uczelniach, w przedsiębiorstwach, w jednym celu – osiągnięcia wymiernych efektów, znaczącej wartości dodanej. To dzięki takiej współpracy można się spodziewać osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i efektywnego spożytkowania premii pierwszeństwa. W ocenie autora opracowania (który pełni funkcje wice prezesa Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego) słabym punktem w takim transferze jest niski poziom kultury innowacyjnej i stosunkowo niewielkie doświadczenia uczestników gry rynkowej w zakresie współpracy nauki i biznesu w Polsce. W artykule zostanie przedstawiony oprócz rozważań związanych ze znaczeniem innowacji w rozwoju gospodarczym kraju, streszczenie raportu opracowanego przez autora i pracowników Centrum Transferu Technologii Innowacji i Informatyzacji RARR.

Summary

During numerous meetings organized by business institutions in Poland, as well as by entities interested in conducting innovative, research and development works, an issue of transfer and usage of technologies created in Polish universities, higher education schools and companies has arisen. There is one aim of such actions, to produce tangible effects, a substantial added value. Due such cooperation one can expect to gain the competitive edge and be able to effectively exploit the first movers' advantage. In the author's opinion (vice president of the Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego) a weak point in such a transfer is the low level of innovative culture and relatively limited experience of the market players in combining science with business in Poland. The article, apart from reflections connected with the meaning of innovation for the economic development of a country, presents a summary of a report drawn up by the author and the employees of the Centrum Transferu Innowacji i Informatyzacji RARR.

Słowa kluczowe: innowacje, rozwój, działalność badawcza, komercjalizacja, gospodarka, współpraca nauki i biznesu

Keywords: innovation, development, research activities, commercialization, economy, cooperation of science and business

Obecnie panuje powszechny pogląd, że sukces organizacji zależy od skutecznego wchłaniania rozwiązań innowacyjnych, bo to właśnie dzięki takim działaniom przedsiębiorstwo, może oczekiwać zyskania wartości dodanej w produktywności i efektywności. Działania takie stwarzają podstawy do tego aby organizacje mogły uzyskiwać trwałą przewagę rynkową poprzez promocję nowych produktów i usług, dopasowując się w ten sposób do potrzeb szeroko rozumianego otoczenia. Współcześnie, działania innowacyjne realizowane wewnątrz organizacji nie mogą bazować wyłącznie na poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, technicznych i organizacyjnych, ale przede wszystkim powinny się koncentrować na potrzebach, z których beneficjenci jeszcze w niewystarczającym stopniu zdają sobie sprawę, a także na ciągłej analizie zmian rynkowych. W Polsce podobnie jak w wielu gospodarkach ceniących sobie zasady wolnorynkowe, znaczenie innowacji jest duże i zaczyna, zwłaszcza po wstąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej, w sposób szczególnie intensywny rosnąć. Działania innowacyjne stanowią niejako barierę wejścia na rynek przedsiębiorstw, które chcą zaistnieć i utrzymać się na wysoko konkurencyjnym rynku dóbr i usług. Działania takie stanowią konsekwencję gwałtownych zmian, których skutki, organizacje nie nastawione na ciągły proces modernizacji swojej oferty mogą boleśnie odczuwać (o takich zmianach dyskutuje się od lat 70¹, kiedy to forsowano zarządzanie strukturalne, zastąpione zarządzaniem procesowym, a obecnie ewoluującym w nowych kierunkach na przykład Lean management¹). Wstąpienie Polski do struktur wspólnotowych wydaje się działaniem, które częściowo zamortyzowało zderzenie się polskiego systemu gospodarczego, politycznego i społecznego ze środowiskiem nastawionym na procesy globalizacyjne. Organizacje, które opanowały sztukę wdrażania innowacji (w układzie produktowym i organizacyjnym), potrafiące skutecznie adoptować się do nieuchronnych zmian będą mogły skutecznie, wręcz metodycznie, konkurować o rzadkie zasoby. Takim działaniom muszą towarzyszyć ciągle próby przełamywania oporów pracowniczych, podnoszenie wiedzy zatrudnionych, pracy w zespołach zadaniowych, kreowania wymaganych kompetencji, pracy w warunkach wymagających komunikacji, po forsowanie w załodze stylu uczenia się przez całe życie². Działania innowacyjne stanowią dziś nieodzowny element funkcjonowania organizacji, które wywierają coraz większy wpływ na nasze życie. Zaniechanie takich działań oznacza w wielu przypadkach wymierne straty finansowe, a w skrajnych przypadkach trwałą utratę rynku³. Celem artykułu będzie próba analizy w jaki sposób polska gospodarka, przez funkcjonujące podmioty, wykorzystuje szanse uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, stając się

¹ M. Martyniak, B. Moszoro, *Podejście procesowe w wybranych koncepcjach zarządzania*, [w:] *Zarządzanie firmą – teoria i praktyka. Wybrane zagadnienia*, W. Waszkielewicz (red.), Wyd. AGH, Kraków 2001, s. 15–16.

² W. M. Gruszewski, I. Hajduk, *Wybrane problemy zarządzania procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2000, nr 7.

³ F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 24.

obszarem ekonomicznym, zdolnym do podejmowania wyzwań, globalizującego się otoczenia. W analizie zostaną uwzględnione obszary związane z działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwach i nauce, na przykładzie Podkarpacia.

Innowacje w przedsiębiorczości w Polsce

Prowadzenie działalności innowacyjnej, a także komercjalizacja osiągnięć naukowych stanowi procesy wielowymiarowe. Skuteczność takich działań uzależniona jest nie tylko od szeregu czynników zewnętrznych, ale przede wszystkim od tego jakie są relacje pomiędzy środowiskiem akademickim a przedsiębiorcami. W Polsce funkcjonuje wiele jednostek naukowo badawczych, których statut reguluje ustawa z 25.05.1985 (tekst ujednolicony Dz. U. z 2008r. nr 159, poz. 993, z 2009 r. poz. 1323), są one definiowane jako „...wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno – finansowym, tworzone w celu prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych, których wyniki powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki narodowej i życia społecznego”. Transfer wiedzy w postaci gotowych rozwiązań rynkowych jest zależny od możliwości realizacji przez uczelnie lub Jednostki Badawczo Rozwojowe (JBR) ściśle zdefiniowanych i wskazanych prac, a także od działań podejmowanych przez te jednostki i tworzących je naukowców. Nie bez znaczenia pozostaje także sama sfera zaangażowania naukowców w poszukiwaniu nisz rynkowych, ale także funkcjonowanie systemu instytucjonalno – prawnego w Polsce, który powinien sprzyjać komercjalizacji wiedzy będącej w dyspozycji polskich szkół wyższych. Polska będąca członkiem Unii Europejskiej, opiera gospodarkę na kilku filarach, w tym na wykorzystaniu wiedzy, stanowiącej podstawę polityki spójności społeczno-gospodarczej. W efektywnych działaniach podejmowanych na styku nauka, przedsiębiorcy, niezwykle ważna jest współpraca sektorowa podmiotów, bez rozróżnienia właścicielskiego, lecz opartej o obopólnie korzystne rezultaty prac badawczo-rozwojowych. Rozwój polskiej gospodarki, podobnie jak jej odpowiedników w grupie państw uznających zasady wolnorynkowe, jest obecnie limitowany charakterem aktywności sektora przedsiębiorstw. W Polsce rozwój wielu branż niestety ma charakter imitacyjny i koncentruje się na implementacji opracowań technologicznych z innych krajów⁴. Analiza powszechnie uznawanych wskaźników określających wdrażanie innowacji, pokazuje, że Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w Europie⁵. Analiza wskaźnika BERD (ang. Business Expenditures on R&D, czyli wydatki badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw w stosunku do PKB) dla Polski potwierdza, że pomimo korzystnego trendu rozwojowego

⁴ Science, technology and innovation In Europe 2012; Innovation Union Scoreboard 2011; OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011.

⁵ Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013, warszawa 2013, s. 5.

naszej gospodarki od kilku lat, w dalszym ciągu pozostaje ona na nieakceptowalnie niskim poziomie w porównaniu do państw tzw. Starej Unii. Również analizy GUS wskazują, że polskie nakłady na działalność innowacyjną, w polski przemysł, związane są jedynie z zakupem parku maszynowego celem jego unowocześnienia, a jedynie co siódmy badany przedsiębiorca (13,3% nakładów) deklaruje, że inwestował w prace badawczo-rozwojowe⁶. Tak niskie nakłady przeznaczone na prace badawczo-wdrożeniowe mogą świadczyć o słabej współpracy sektora nauki z przedsiębiorstwami, które wdrażają na rynku nowe technologie i rozwiązania w postaci produktów i usług. Takie działania powinny koncentrować się także na nawiązaniu przez przedsiębiorstwa kontaktów z organizacjami oferującymi współpracę w sektorze innowacyjnych rozwiązań, a także umożliwić łatwiejszy transfer technologii do obszarów wykorzystania, zdobycie nowych rynków, na których obecność, umożliwia utrzymanie pozycji dominującej w grze rynkowej. Nie mniej ważnym profitem współpracy nauki i biznesu jest także osiągnięcie szeregu efektów ubocznych świadczących o rozwoju cywilizacyjnym, w tym podniesienie poziomu przedsiębiorczości i innowacyjności regionu, co w zdecydowanie korzystny sposób wpływa na sukcesy w budowie gospodarki opartej na wiedzy. Proces wypracowywania (kreowania) i zagospodarowywania możliwych pól współpracy uczelni wyższych i przedsiębiorców z pewnością można uznać za wieloaspektowy. Za niezmiernie korzystne dla takiej współpracy należy uznać fakt, że coraz więcej uczelni i ośrodków badawczo-rozwojowych, traktuje współpracę z przedsiębiorstwami w układzie komercyjnym, co pozwala na systemowe ukształtowanie relacji świata nauki z przemysłem, szczególnie widoczne w tworzących się przy udziale uczelni spółek prawa handlowego typu spin – off, czy spin – out, jako odpowiedź rektorów (uprawnionych do zaciągania tego typu zobowiązań) na zapisy ustawy regulującej funkcjonowanie uczelni wyższych w Polsce, zobowiązanych do tworzenia spółek celowych, do komercjalizacji wiedzy. Spółki prawa handlowego stanowią platformę do wyjścia z obszaru badań, od prototypu, do gotowego rozwiązania rynkowego.

Badania naukowe i ich komercjalizacja a innowacyjność polskiej gospodarki

Kooperacja pomiędzy jednostkami badawczo-rozwojowymi, a pracodawcami może odbywać się na różnych poziomach, z wykorzystaniem kilku metod, wśród których rekomendacji wymagają:

- „zamówienia na realizację prac badawczo-rozwojowych (badania zlecone);
- współpraca w ramach wspólnych inicjatyw badawczych;
- inwestycje bezpośrednie, współpraca i fuzje firm, joint-ventures, w szczególności tworzenie firm typu spin-off i spin-out;

⁶ *Analiza wyzwań, potrzeb i potencjałów – podejście tematyczne i terytorialne*, Warszawa 2013, s. 13.

- rynek technologii obejmujący obrót patentami, licencjami, know-how;
- proces dydaktyczny (studenci przenoszą nabytą wiedzę do życia zawodowego);
- wymiana/przechodzenie pracowników, w tym praktyki i staże zawodowe pracowników naukowych w przedsiębiorstwach;
- rozwój systemów i struktur sieciowych np. klastry, w skład których wchodzi jednostki badawczo-rozwojowe i przedsiębiorstwa”⁷.

Inżynieria finansowa jaką należy uwzględnić w realizacji powyższych wskazań, może się opierać nie tylko na wykorzystaniu środków własnych uczelni, ale coraz częściej obserwowane, w oparciu o zasoby zewnętrzne. Nie bez znaczenia, w oczekiwanym stanie synergii (współpraca uczelni i przedsiębiorców) są działania podejmowane przez szeroko rozumiane instytucje otoczenia biznesu, jakim są na przykład funkcjonujące w ramach uczelni, ale nie tylko – inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, fundusze poręczeń kredytowych, czy chociażby parki naukowo technologiczne. Znaczna część tych instytucji realizuje działania związane z rozwojem przedsiębiorczości, finansowane z regionalnych programów operacyjnych i innych, swój budżet opiera o finansowanie z poziomu krajowego. Na uwagę zasługują działania podejmowane przez Parki Naukowo-Technologiczne, które są odpowiedzialne za stworzenie firmom zwłaszcza z sektora MŚP przyjaznego klimatu do rozwoju, który bazuje na nowoczesnych technologiach, wspierających swoich beneficjentów w skutecznym pozyskiwaniu środków unijnych przeznaczanych na badania i rozwój. W Polsce niestety nie obserwuje się wsparcia pierwszego etapu powstawania innowacji (badania, prototypowanie), a koncentruje się głównie na ich wdrażaniu i komercjalizacji, w ocenie autora opracowania stanowi to poważny błąd, ponieważ ogranicza się w ten sposób pozyskiwanie wartości dodanej związanej z premią pierwszeństwa. Pominięcie, lub ograniczanie finansowania pierwszego (najważniejszego) etapu formułowania pomysłu wywołuje spadek liczby patentów, chronionych prawnie nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Według OECD, Polska ma jeden z najniższych wskaźników opisujących liczbę patentów na 1000 mieszkańców, potwierdza to niską kreatywność społeczeństwa. Kolejnym elementem, na który należy zwrócić uwagę to brak współpracy sektora prywatnego z państwowym, z powodu niczym nie uzasadnionej awersji do partnerstwa publiczno prywatnego, i nie mniejszej do ryzyka w realizacji pierwszego etapu innowacji, stąd tak mała liczba zgłoszeń patentowych, prototypów, licencji wynalazków, przekłada się to na ogólną ocenę polskiej gospodarki jako mało innowacyjnej (opinia wydawane przez wiele międzynarodowych instytucji oceniających). Powiększające się PKB per capita

⁷ K. Korniejenko, M. Kuczmarska, I. Pietryka I. (red.), *Możliwości dofinansowania transferu technologii i wiedzy naukowo-technicznej z jednostek naukowo badawczych do sektora MSP w Polsce, Problemy Gospodarki światowej*, PTE Oddział w Toruniu, Toruń 2010, s. 150–151, A. Sokoł, *Wpływ barier na zakres współpracy przedsiębiorstw ze sfera B+R i ich implikacje dla rozwoju innowacji w Polsce*, <http://www.instytut.info/Vkonf/site/33.pdf>, s. 5.

powinno być w ścisłej zależności z poprawieniem wskaźników innowacyjności; oba parametry są ze sobą silnie skorelowane (Fagerberg, Srholec, Verspagen 2009), a pozycja Polski w rankingach innowacyjności takich jak np. Komisji Europejskiej (Hollanders, Es-Sadki 2013) powinna się systematycznie poprawiać, a tak wcale nie jest. Polski rynek, nie promuje u swoich obywateli postawy kreatywności, a fundusze przeznaczane na wzrost innowacyjności są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa na absorpcję istniejących już rozwiązań technologicznych, czy procesowych, a to nie przyniesie oczekiwanego wzrostu innowacyjności. Niskie wskaźniki innowacyjności gospodarki wynikają w ocenie autora z niskich nakładów na B+R, które nie są w stanie zapewnić finansowania na poziomie zapewniającym systematyczny rozwój. Wydatki w Polsce na B+R (definicja GUS mówi, że chodzi osystematycznie prowadzone prace twórcze podjęte dla zwiększenia zasobów wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie oraz poszukiwanie nowych rozwiązań dla tej wiedzy) nieprzerwanie rosną od 10 lat, ale w dalszym ciągu stanowią ułamek całkowitego PKB. Wskaźnik wysokości środków przeznaczanych na działalność B+R jest dla Polski wyjątkowo niekorzystny, ponieważ kraje które wstąpiły w zbliżonym okresie do struktur UE, wydają relatywnie więcej. Nie jest to z pewnością podstawowa przesłanka słabości innowacyjności Polski, ale niskie nakłady budżetowe na B+R, tej sytuacji nie poprawią⁸.

Według „Raportu 2014 – Badania i rozwój w Polsce Deloitte”, na który powołują się autorzy opracowania „Współpraca świata biznesu oraz nauki w woj. podkarpackim”, cyt. ... liczba firm, które zamierzają przeznaczyć więcej środków na działalność badawczo-rozwojową, zwiększyła się w stosunku do 2013 r.: 47,2% z nich planuje zwiększenie wydatków w ciągu najbliższego roku – dwóch lat (wzrost z 36,6%), 61,1% respondentów w perspektywie trzech do pięciu lat (wzrost z 51,2%). Tendencja ta jest szczególnie widoczna w sektorze produkcyjnym, gdzie zwiększenie wydatków na B+R w perspektywie krótkoterminowej planuje 70%, a w perspektywie trzech do pięciu lat – 80% przedsiębiorstw⁹. Podstawowym narzędziem wsparcia rozwoju polskiej innowacyjności stanowiącej konsekwencję zaangażowania uczelni w procesy rynkowe, w poprzedniej perspektywie był Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (POIG), z którym łączono nadzieję na przyspieszenie transferu wiedzy na szeroko rozumiany rynek. POIG posiadał bardzo duży budżet, ponieważ planowano w perspektywie 2007–2013 wydatkować na wsparcie nauki i jej dokonań, ponad 9,7 mld EURO. Niestety rezultaty związane z wdrożeniem kluczowego dla polskiej gospodarki programu przyspieszającego rozwój technologiczny i cywilizacyjny kraju, nie osiągnął zamierzonych efektów. W dalszym ciągu, a są już dostępne od 2014 r. raporty oceniające realizację poszczególnych komponentów

⁸ K. Pruchnik, J. Toborewicz, *Młodzi Reformują Polskę, SYNTEZA – W jaki sposób Polska może uniknąć pułapki średniego dochodu i awansować do pierwszej ligi gospodarczej?*, s. 317–318.

⁹ G. Tabisz, R. Kołcz, M. Wisz, *Współpraca świata biznesu oraz nauki w woj. podkarpackim*, P. Zawada (red.), Bonus Liber, Rzeszów 2015, s. 18.

tego programu, Polska znajduje się na „szarym końcu” wśród krajów członkowskich UE, przed Bułgarią, Rumunią i Łotwą. Dziś, dysponując pewnymi doświadczeniami, z perspektywy czasu możemy zastanowić się i wskazać przyczyny tego niepełnego sukcesu. Z pewnością długą listę mogą otworzyć błędy występujące w samej procedurze aplikacyjnej (nacisk na spełnienie warunków formalnych kosztem jakości pomysłów), trudności związane z bezpośrednią komunikacją przedstawicieli Instytucji Zarządzających (IZ) z potencjalnymi beneficjentami (brak regionalnych biur IZ), błędne wydatkowanie środków, brak ciekawych, rozwojowych pomysłów na realizację projektów rynkowych. W ocenie autora, najważniejszą przyczyną porażki POIG był strach IZ przed ponoszeniem ryzyka i podejmowaniem odpowiedzialności biznesowej. Dowodem na takie działania były dotacje przyznawane przedsiębiorcom, których projekty charakteryzowały się niskim ryzykiem porażki i szybkim zwrotem. W wymogach realizacji projektów, zakładane były zupełnie nieefektywne wydatki związane z finansowaniem działań, niewiele wnoszących do całego procesu transferu wiedzy pochodzącej z uczelni do przedsiębiorców (konferencje, seminaria, szkolenia, materiały reklamowe) poszukujących innowacyjnych rozwiązań rynkowych.

Wydaje się, że działaniem zmierzającym do uniknięcia zarzutów niegospodarności w wydatkowaniu środków unijnych, będzie koncentracja w obecnej perspektywie (2014–2020) skierowanie środków do grup docelowych, pomijanych w POIG. Przekierowanie funduszy powinno nastąpić do projektów ryzykownych tworzących innowacje, z ewentualną korektą finansowania, z możliwym wycofaniem jej na etapie wdrażania, ponieważ dotychczasowe doświadczenia w realizacji projektów przyspieszających unowocześnienie polskiej gospodarki wskazują, że aż 40% wszystkich środków przeznaczanych na działania innowacyjne trafiało do dużych przedsiębiorstw, 56% do firm będących na późnych etapach rozwoju technologii, a 7% środków kierowane było do firm pozostających na wczesnym etapie rozwoju innowacji, a więc do najbardziej obiecującej grupy beneficjentów. O skali nieefektywnego sposobu wydatkowania środków z POIG, może świadczyć fakt, że aż 87% środków zostało wykorzystanych do absorpcji technologii (działania takie uznawano za innowacyjne), a nie na jej rozwój. Wsparciem takiej oceny skuteczności realizacji projektu POIG mogą być dane z 2013r. które wskazywały na spadek wysokości środków angażowanych na działania typu B+R (w 2012 r. 22,2% przedsiębiorców przeznaczało ponad 10% swoich obrotów na działalność badawczo-rozwojową, a już w 2013 r., odsetek takich przedsiębiorstw zmniejszył się do 12,5%, a dane z 2014 roku pokazują, że 9,7% respondentów planowało systematyczne zmniejszanie wydatkowania środków własnych na działania B+R). W Polsce (choć minęło ponad 25 lat od „okrągłego stołu”) w dalszym ciągu poziom finansowania działalności – badawczo rozwojowej jest zbyt niski, również przedsiębiorcy popełniają ten sam błąd, przeznaczając zbyt małe środki na działalność innowacyjną, brak jest widocznej

współpracy pomiędzy uczelniami a przemysłem w stopniu, który gwarantowałby wartość dodaną, a transfer informacji ze środowiska polskiej nauki do przemysłu pozostaje wiele do życzenia. K. Bromski słusznie wskazuje, że w Polsce zdecydowanie prezentowany jest zbyt niski poziom konsolidacji, brak jest także pełniejszego efektu synergii systemu komercjalizacji wiedzy, skutkuje to hermetyzacją środowiska beneficjentów¹⁰. Takie działania generują zbyt niski poziom współpracy uczelni z przedsiębiorstwami, a także coraz śmielej wkraczającymi na rynek Jednostkami Otoczenia Biznesu (JOB). Wspomniany K. Bromski redaktor raportu „Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013” dokonując podsumowania POIG zauważa, że:

- „nie cała wytworzona wiedza ma szansę na skuteczną komercjalizację, selekcja dobrze rokujących projektów od tych, które nie mają szansy na sukces komercyjny pozwala, na efektywne gospodarowanie, zwykle ograniczonymi, zasobami i koncentrację sił i środków na rzecz wdrażania najlepszych projektów,
- bariery kulturowe – naukowcy często uważają, że ich rola (misja życiowa) polega na tworzeniu nowej wiedzy a nie jej rozpowszechnianiu. Przedsiębiorcy z kolei nie rozumieją skomplikowanego języka, jakim posługują się naukowcy i nie uczestniczą w konferencjach naukowych,
- brak zaufania – naukowcy obawiają się „sprzedania za niską cenę” unikatowej wiedzy. Przedsiębiorcy z kolei boją się „kupować kota w worku”, czyli niesprawdzonych rozwiązań wysokie koszty ochrony wiedzy – opatentowanie nowego rozwiązania pociąga za sobą wysokie koszty. Potem właściciel patentu musi corocznie opłacać w urzędzie patentowym stosowną kwotę za utrzymanie patentu. Koszty często nigdy się nie zwracają. Niektóre szacunki dowodzą, że nawet 90% opatentowanych rozwiązań pozostaje niewykorzystywane komercyjnie”.

Raport z badań na temat kierunków rozwoju i zacieśnienia współpracy nauki i biznesu na terenie województwa podkarpackiego

Cechą charakteryzującą społeczeństwo wysoko rozwinięte pod względem technologicznym, jest wysoki stopień specjalizacji. Osiągnięcie stanu wysokiej profesjonalizacji wykonywanej pracy uzależnione jest od współpracy biznesu oraz nauki, a współdziałanie tych dwóch środowisk jest nieodzowne w zrównoważonym rozwoju. Celem prac badawczych realizowanych na świecie jest nieustanne poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, które znajdą zastosowanie w różnych obszarach życia. Za szczególnie cenne należy uznać te inicjatywy, które mają

¹⁰ K. Bromski, *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, Warszawa 2013, s. 7.

przełożenie na wykorzystanie w przemyśle, stąd zainteresowanie autora – opiniami (pozyskanymi w toku badań własnych) reprezentantów różnych środowisk, uczestników spotkania w Politechnice Rzeszowskiej w 2014 r.

Badania kierunku rozwoju i zacieśnienia współpracy nauki i biznesu na terenie województwa podkarpackiego zostały zrealizowane jesienią 2014 r., uczestniczyło w nich 102 respondentów, z czego 67% (65) to przedstawiciele biznesu, natomiast 15,5% (15) przedstawiciele nauki. Pozostała część badanych to specjaliści niezwiązani z nauką oraz biznesem (urzędnicy) 16,7% (17). Niespełna 4% (5) ankietowanych nie określiło branży, w której się specjalizuje. W analizie statystycznej dla pytań na skalach nominalnych wykorzystano następujące testy: V Kramera (tabele 2x3, 4x5 itp.), Phi (tabele 2x2) – są to miary symetryczne oparte na teście chi-kwadrat informujące o sile zależności między zmiennymi w tabelach krzyżowych. W przypadku pytań na skalach porządkowych zostały zastosowane testy Tb – Kendalla lub Tc – pierwszy dla tabel 2x2 drugi 2x3, 4x5 itp. Gdy tabela krzyżowa składała się ze skali nominalnej i porządkowej wówczas odczytywana była statystyka na niższym poziomie¹¹. Wszystkie miary siły związku były normalizowane, tak aby przyjmowały wartości z przedziału (0-1), odpowiednio od 0-0,29 – zależność słaba, 0,30-0,49 – zależność umiarkowana, 0,5-1 – zależność silna¹². W przypadku miar symetrycznych opartych na teście chi-kwadrat należy pamiętać o pewnych warunkach stosowania tego testu, dotyczą one wielkości liczebności teoretycznych, a właściwie liczby dopuszczalnych dla danej tabeli liczebności teoretycznych, które mają wartość między 1 a 5. Wartość testu chi-kwadrat jest dokładna wówczas, gdy żadna z liczebności teoretycznych nie jest mniejsza od jedności i gdy nie więcej niż 20% liczebności teoretycznych jest mniejsza od 5¹³. Związki są istotne statystycznie gdy $p \leq 0,05$. Analiza statystyczna na zlecenie Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, została przeprowadzona przez Biuro Badań i Analiz Statystycznych, których skrót warto przytoczyć¹⁴.

Analizując wielkość przedsiębiorstwa, należy zauważyć, że przeważającą część stanowili przedstawiciele średnich organizacji (zatrudniających od 49–249 pracowników) – 39,5% (32) oraz mikroprzedsiębiorstw (zatrudnieniem do 9 osób) – 25,9% (21), a prawie równy podział dotyczył dużych i małych przedsiębiorstw (po 17,3%). Ponad połowa respondentów funkcjonuje na rynku pracy od 15 lat, zaś 36,2% od 6–15 lat, potwierdza to, że w badaniu uczestniczyli specjaliści, którzy z racji doświadczenia zawodowego doskonale orientują się w obecnych możliwościach łączenia nauki z biznesem.

Pierwsze pytanie w przygotowanym narzędziu badawczym dotyczyło pozyskania opinii, czy wymiana wiedzy pomiędzy podkarpackimi uczelniami, a biznesem

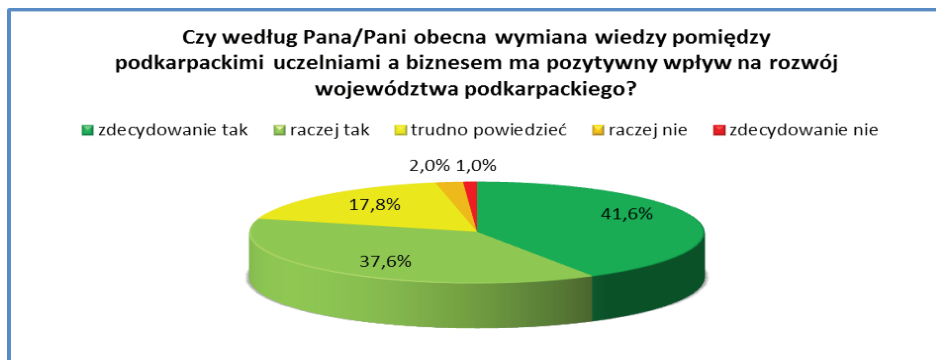
¹¹ S. Bedyńska, A. Brzezicka, *Statystyczny drogowskaz*, SWPS Warszawa 2007, s. 181.

¹² M. Nawojczyk, *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Kraków 2002, s. 223.

¹³ Tamże, s. 217–218.

¹⁴ Biuro Badań i Analiz Statystycznych Krzysztof Kalita

ma pozytywny wpływ na rozwój województwa podkarpackiego. Z uzyskanych danych wynika, że prawie 80% badanych zauważyło istnienie takiego wpływu. Brak zdania na ten temat miało 17,8% ankietowanych, tą grupę reprezentowali przede wszystkim przedstawiciele biznesu, oraz przedstawiciele innych specjalizacji.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych zebranych w 2014 r.

Należy jednak zwrócić uwagę, że analiza statystyczna nie wykazała związku istotnego statystycznie ze względu na kilka zmiennych w tym: rodzaj respondentów, wielkość przedsiębiorstwa, oraz czasu pracy w zawodzie, w związku z tym różnice procentowe w prezentowanej tabeli wyników dotyczą wyłącznie badanej grupy i w ocenie autora, nie mogą być generalizowane na badaną populację.

przedstawiciel biznesu		Respondent			Wielkość przedsiębiorstwa				Czas pracy w zawodzie			Ogółem
		przedstawiciel nauki	inni przedstawiciele	mikroprzedsiębiorstwo	małe przedsiębiorstwo	średnie przedsiębiorstwo	duże przedsiębiorstwo	do 5 lat	od 6 do 15 lat	powyżej 15 lat		
zdecydowanie tak	N	24	10	8	8	5	13	6	4	11	24	39
	%	36,9%	66,7%	47,1%	38,1%	35,7%	40,6%	42,9%	44,4%	32,4%	47,1%	41,5%
raczej tak	N	28	4	6	9	4	12	8	5	12	20	37
	%	43,1%	26,7%	35,3%	42,9%	28,6%	37,5%	57,1%	55,6%	35,3%	39,2%	39,4%
trudno powiedzieć	N	10	1	3	3	4	6	0	0	9	6	15
	%	15,4%	6,7%	17,6%	14,3%	28,6%	18,8%	,0%	,0%	26,5%	11,8%	16,0%
raczej nie	N	2	0	0	0	1	1	0	0	1	1	2
	%	3,1%	,0%	,0%	,0%	7,1%	3,1%	,0%	,0%	2,9%	2,0%	2,1%
zdecydowanie nie	N	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
	%	1,5%	,0%	,0%	4,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%	,0%	1,1%
	N	65	15	17	21	14	32	14	9	34	51	94
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		p=0,68			p=0,32				p=0,23			

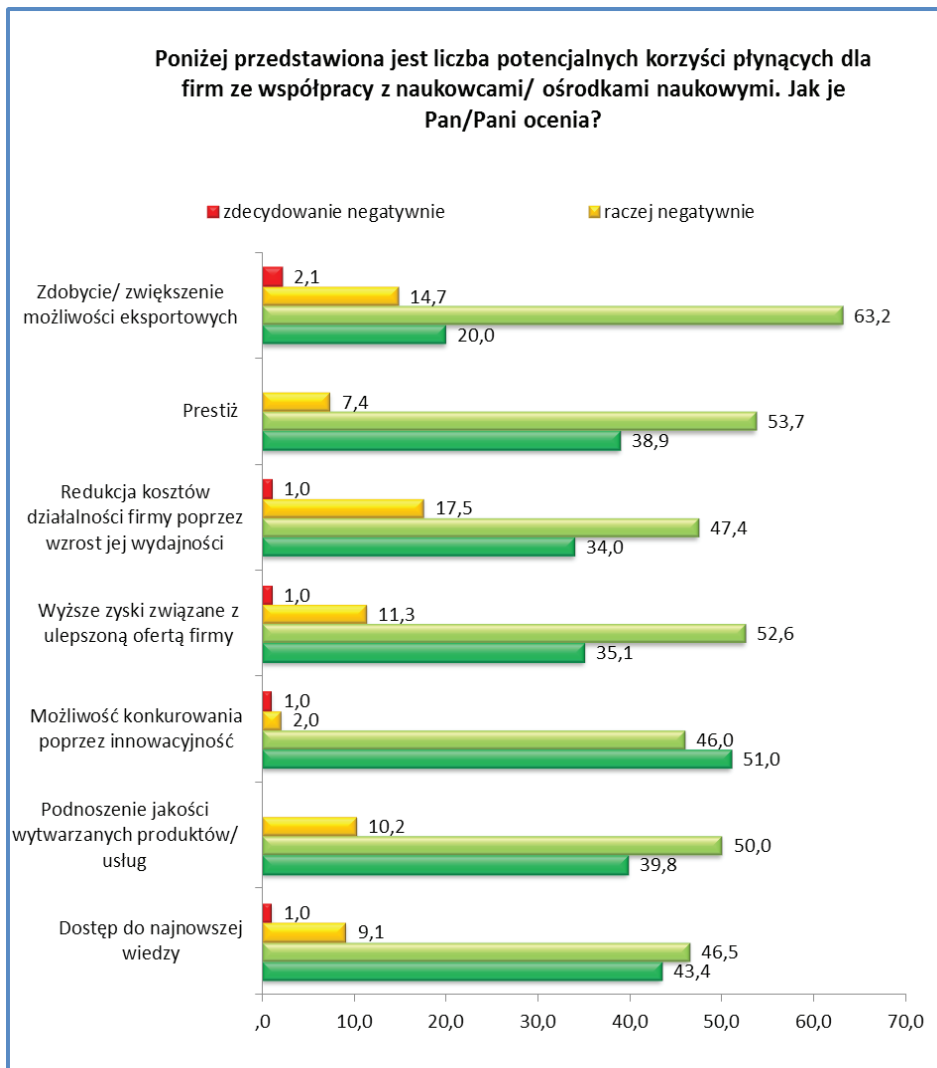
Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych zebranych w 2014 r.

W następnym pytaniu poproszono respondentów o określenie, jak według nich powinna wyglądać współpraca między światem nauki i biznesu. Zaprezentowany wykres wskazuje na jednomyślność uczestników badania w tym obszarze, ponieważ w opinii większości wszystkie wymienione elementy są niezwykle porządane. Prawie 100% opinii bazowało na wymianie informacji o dostępnych, nowoczesnych technologiach oraz realizacji wspólnych celów związanych z innowacyjnymi rozwiązaniami.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych zebranych w 2014 r.

Analizując odpowiedzi respondentów, zapytanych jak powinna wyglądać współpraca między jednostkami nauki i biznesu nie zabrakło interesujących opinii, w kwestii potencjalnych korzyści płynących dla firm ze współpracy z naukowcami. Zdecydowana większość uczestników badania wymieniła wszystkie wskaźniki, wskazując na obopólne korzyści, płynące z takiej współpracy. Za najbardziej interesującą opinię w ocenie autora, należy uznać tą, związaną z prestiżem, możliwością konkurowania poprzez innowacyjność oraz podnoszenie jakości wytwarzanych produktów/ usług.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych zebranych w 2014 r.

Przedstawiele nauki i biznesu zaproszeni do wzięcia udziału w badaniu zostali zapytani o to jak według nich w perspektywie kilku lat będzie wyglądał poziom współpracy między tymi środowiskami. Zaproponowano aby skala ocen zawierała się w skali od 1 do 5, wybór oceny 5 oznaczał najwyższy poziom współpracy, zaś 1 jej brak. Ocenie podlegały trzy okresy: współpraca ostatnich pięciu lat, obecna oraz ta odnosząca się do najbliższej przyszłości. Rozkład głosów oddanych na zaproponowaną skalę odpowiedzi wskazuje na stopniowy wzrost poziomu współpracy w poszczególnych okresach. Na uwagę zasługuje niska ocena takiej współpracy, mniej niż dobra (3,40). Brak związku istotnego statystycznie ze względu na rodzaj respondentów wykazał jednorodność uczestników badania, w tym obszarze analizy.

Respondent		Proszę ocenić jak według Pana/ Pani w perspektywie ostatnich 5 lat wyglądał poziom współpracy między uczelniami a światem biznesu, przy czym 1 oznacza brak współpracy, natomiast 5 zdecydowaną współpracę.	Jak ocenia Pan/Pani obecny poziom współpracy między uczelniami a światem biznesu w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza brak współpracy, natomiast 5 zdecydowaną współpracę.	Jak według Pana/Pani będzie przebiegała współpraca między uczelniami a światem biznesu w nowej perspektywie w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza brak współpracy, natomiast 5 zdecydowaną współpracę.
przedstawiciel biznesu	Średnia	2,6154	2,7813	3,3692
	N	65	64	65
	SD	,93026	,98349	,82100
przedstawiciel nauki	Średnia	2,9333	3,0667	3,6000
	N	15	15	15
	SD	,70373	,96115	,82808
inny przedstawiciel	Średnia	2,9412	3,0588	3,4706
	N	17	17	17
	SD	,65865	,55572	,51450
Ogółem	Średnia	2,6970	2,8571	3,4040
	N	99	98	99
	SD	,87429	,93058	,80710
Mediana		3,0000	3,0000	3,0000
p Kruskal Wallis test		,177	,381	,446

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych zebranych w 2014 r.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w opinii respondentów uczestniczących w 2014 r. w badaniu przedstawiciele obu środowisk, zwracali uwagę na szereg korzyści wynikających ze współpracy przedstawicieli nauki i biznesu na terenie województwa podkarpackiego, podkreślając potrzebę ścisłej współpracy między uczestnikami gry rynkowej, zaznaczając jednocześnie, że jej poziom nie jest obecnie na satysfakcjonującym poziomie.

Taka opinia ankietowanych wskazuje, że mimo lepszych ocen nowej perspektywy, respondenci z umiarkowanym optymizmem podchodzą do przyszłej współpracy. W związku z tym można wnioskować, że istnieją jeszcze bariery, które uniemożliwiają skuteczną współpracę, trudności, które można identyfikować i systematycznie eliminować. Pomocne w osiągnięciu celu łączenia świata nauki i biznesu to przede wszystkim badania realizowane w polskich uczelniach i wdrożenie rezultatów tych prac.

Polscy przedsiębiorcy posiadający pewne doświadczenie w pozyskiwaniu środków unijnych akcentują konieczność wprowadzenia powszechnych zachęt podatkowych, dzięki którym możliwe byłoby zabezpieczenie wsparcia działalności B+R w ich firmach, ze szczególnym uwzględnieniem projektów z obszaru wdrożeniowego. Problem, na który zwracają uwagę to niepewność podatkowa i duża uznaniowość rozstrzygnięć przez Instytucje Zarządzające (IZ). Aby zwiększyć przejrzystość kwalifikowalności środków warto rozważyć propozycje decentralizacji IZ, tak aby wprowadzając metodę zarządzania przez cele zwiększyć skuteczność prowadzonych działań pro – innowacyjnych. Kolejnym czynnikiem, który wpływa na wysokość wydatków na B+R jest większa dostępność dotacji niż ulg podatkowych. W skrajnym przypadku takiemu podejściu może towarzyszyć konflikt z Komisją Europejską, na który zwraca uwagę jedna z firm audytorskich¹⁵. Takie opinie są zbieżne z tymi, które są akcentowane podczas spotkań grup roboczych, pracowników organizacji zaangażowanych w realizację programu międzynarodowego Enterprise Europe Network, który jest realizowany od 2008 r. a RARR (Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego jest jednostką realizującą). W województwie Podkarpackim, w którym realizuje się wiele programów w segmencie High Tech, czego dowodem są wyniki ekonomiczne związane z działalnością Doliny Lotniczej, liczba przedsiębiorstw klasyfikowanych przez GUS jako innowacyjne, systematycznie spada (od 2008 r. do 2013 r. o ponad 5,1%). Spada również wskaźnik udziału innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w ogólnej liczbie podmiotów analizowanych przez GUS, choć spadek tej grupy przedsiębiorstw w tym samym okresie jest mniejszy i wyniósł jedynie 2,7%. Działania innowacyjne podejmowane były głównie przez przedsiębiorstwa duże zatrudniające powyżej 249 pracowników (58,5% ogółu), najmniejszy udział we wdrożeniach innowacyjnych deklarowały przedsiębiorstwa małe, zaledwie 11,8%. Warto jednak spojrzeć na problem skutecznego wdrażania innowacyjnych rozwiązań nie z punktu odniesienia, przedsiębiorstw innowacyjnych funkcjonujących na danym obszarze, w tym tych które reprezentują sektor przemysłu, ale z perspektywy oceny ilościowej i jakościowej, zaangażowanego kapitału ludzkiego w działalność badawczo-rozwojową realizowaną na uczelniach, lub we współpracy z nimi. Na Podkarpaciu udział pracowników zaangażowanych w pracę w tym obszarze w 2013 r. wyniósł 5% wszystkich osób zatrudnionych w działalność badawczo-rozwojową w kraju, a we wschodniej Słowacji (obszar porównywalny do

¹⁵ *Badania i rozwój w Polsce*, Deloitte, Raport 2014, s. 4,5.

woj. Podkarpackiego, który może się pochwalić najwyższym wskaźnikiem dynamiki wydatków na działalność B+R – w 2010 r. o 107,6%) wskaźnik wynosił 18,4%. Dane te pokazują jakie znaczenie ma działalność badawczo-rozwojowa w ocenie wskaźników progresji i peryferyzacji obszarów zlokalizowanych w Polsce wschodniej¹⁶. Według danych zawartych w raporcie Deloitte z 2015 r. wyłania się obraz polskiej gospodarki, w przestrzeni której polskie firmy coraz mniej są skłonne inwestować w działania w sektorze B+R, spadek w 2014 r. w porównaniu do roku poprzedniego o ponad 30%. Najlepszym rozwiązaniem jest powiązanie dotacji z angażowaniem środków własnych przedsiębiorstwa, w czytelny system wsparcia projektów badawczych. Według ekspertów Deloitte należy udrożnić przepływ informacji o dostępnych środkach i możliwościach prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, ale najistotniejsze jest to, że ponad 64% przedsiębiorców nie widzi sensu inwestowania w ten sektor. W raporcie jest wskazanie, że „ponad 75% przedsiębiorstw oczekuje zwiększenia wydatków na B+R w okresie 3 do 5 lat, zaś 50% deklaruje wzrost zaangażowania środków przeznaczanych na tę działalność w perspektywie najbliższego roku lub dwóch. Odsetek firm, które planują zwiększenie wydatków na badania i rozwój w ciągu najbliższych 3–5 lat, rośnie systematycznie (średnio o 8 % rocznie)”¹⁷. Z kolei analitycy PARP zauważają, że rozwiązaniem sprzyjającym w rozwoju innowacji jest intensyfikacja finansowania sektora B+R, z wykorzystaniem funduszy wysokiego ryzyka, które ugruntowały swoją pozycję na przykład w USA, kraj uznawany za najbardziej innowacyjny i posiadający najbardziej kreatywną gospodarkę, stwierdzając, że „...w kontekście nowych perspektyw, to coraz silniej rozwijający się model finansowania nowych biznesów, w ramach corporate venturing. To zjawisko może również mieć silny wpływ na zacieśnianie się współpracy między firmami, na lepsze i szybsze wyłapywanie nowych rozwiązań, w tym na obniżanie wewnętrznych kosztów B+R”¹⁸. Analitycy zaangażowani w projekt KPMG, badając dojrzałość innowacyjną przedsiębiorstw w Polsce, stwierdzili, że „...około dwie trzecie firm ocenia zwrot na inwestycji w innowacje pozytywnie, w tym co piąta zdecydowanie pozytywnie. Prace innowacyjne przyniosły lepsze efekty w firmach przemysłowych niż handlowych i usługowych. Dzięki wdrożonym innowacjom, firmom udało się poprawić jakość produktów i usług (91% firm), polepszyć postrzeganie marki (86%), a w efekcie zwiększyć sprzedaż (73%) i umocnić pozycję konkurencyjną (76%). Co więcej, firmom udało się zwiększyć efektywność operacyjną (82%), co w wielu przypadkach wiązało się z redukcją kosztów operacyjnych (63%)”¹⁹.

Na zakończenie rozważań warto zapytać: jak bardzo działalność badawczo-wdrożeniowa jest opłacalna, jak skutecznie ją realizować?. Odpowiedź na tak

¹⁶ B. Błachut, M. Cierpień-Wolan, A. Czudec, G. Ślusarz, *Obszary transgraniczne Polski, Słowacji i Ukrainy – czynniki progresji i peryferyzacji*, ZWS, Rzeszów 2015, s. 97–101

¹⁷ M. Baumat-Mikosz, *Badania i rozwój w przedsiębiorstwach*, raport 2015, Warszawa 2015, s. 3–4.

¹⁸ P. Zadura-Lichota, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce – odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015, s. 113.

¹⁹ J. Kalinowski, *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, KPMG, Warszawa 2014, s. 6.

postawione pytanie jest tyleż prosta, co skomplikowana. Działalność ta będzie opłacalna, tylko wtedy, gdy środki finansowe zaangażowane w badania naukowe zwrócą się w postaci gotowego produktu rynkowego, bądź usługi. Przedstawione rozważania trudno uznać, za takie które wyczerpują temat, ale powinny w ocenie autora stać się platforma do dalszych rozważań nad jakością prowadzonych w Polsce prac badawczo-rozwojowych, finansowanych głównie z funduszy unijnych.

Bibliografia

- Baumat-Mikosz M., *Badania i rozwój w przedsiębiorstwach*, raport 2015, Warszawa 2015, Bedyńska S., Brzezicka A., *Statystyczny drogowskaz*, SWPS Warszawa 2007.
- Błachut B., Cierpień-Wolan M., Czudec A., Ślusarz G., *Obszary trans graniczne Polski, Słowacji i Ukrainy – czynniki progresji i peryferyzacji*, ZWS, Rzeszów 2015.
- Bromski K., *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, Warszawa 2013.
- Gruszewski W. M., Hajduk I., *Wybrane problemy zarządzania procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2000, nr 7.
- Korniejenko K., Kuczmarska M., Pietryka I. (red.), *Możliwości dofinansowania transferu technologii i wiedzy naukowo-technicznej z jednostek naukowo-badawczych do sektora MSP w Polsce*, *Problemy Gospodarki światowej*, PTE Oddział w Toruniu, Toruń 2010.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
- Martyniak M., Moszoro B., *Podejście procesowe w wybranych koncepcjach zarządzania*, [w:] *Zarządzanie firmą – teoria i praktyka. Wybrane zagadnienia*, W. Waszkielewicz (red.), Wyd. AGH, Kraków 2001.
- Nawojczyk M., *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Kraków 2002, s. 223.
- Pruchnik K., Toborewicz J., *Młodzi Reformują Polskę, SYNTEZA – W jaki sposób Polska może uniknąć pułapki średniego dochodu i awansować do pierwszej ligi gospodarczej?*.
- Sokoł A., *Wpływ barier na zakres współpracy przedsiębiorstw ze sferą B+R i ich implikacje dla rozwoju innowacji w Polsce*, <http://www.instytut.info/Vkonf/site/33.pdf>.
- Tabisz G., Kołcz R., Wisz M., *Współpraca świata biznesu oraz nauki w woj. podkarpackim*, P. Zawada (red.), Bonus Liber, Rzeszów 2015.
- Zadura-Lichota P., *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce – odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015.

Innowacje w sektorze bankowym w Polsce po roku 1990

Innovations in Polish banking after 1990

Adam Szafarczyk¹, Michał Paweł Szafarczyk²

¹ dr hab., prof. WSEI, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

² mgr, studium doktoranckie SGH

Streszczenie

Począwszy od roku 1990 sektor bankowy ulegał w Polsce burzliwym zmianom, wśród których nie sposób nie zauważyć masowego wykorzystania nowych rozwiązań technicznych rewolucjonizujących oblicze produktów, sposobu funkcjonowania oddziałów bankowych, kanałów dostępu, metod płatności, itp. Artykuł koncentruje się na wprowadzanych innowacjach i ich konsekwencjach zarówno dla detalicznego klienta banku, jak i dla strategii działania całego przedsiębiorstwa.

Summary

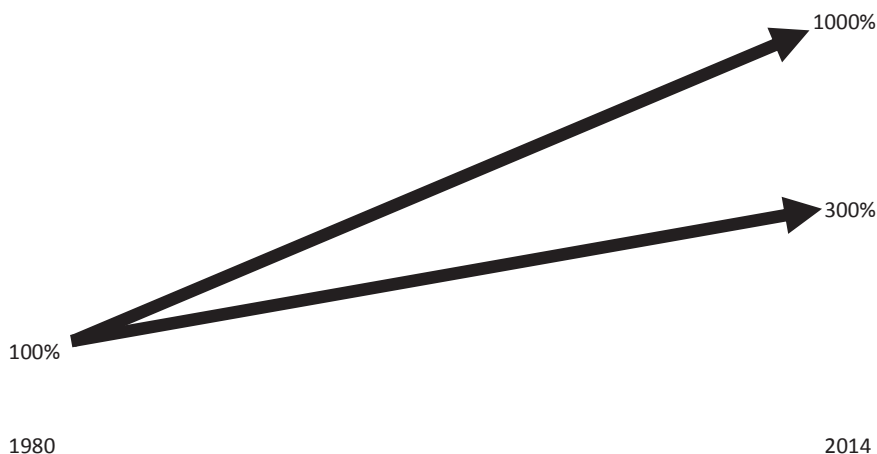
Since 1990 banking in Poland undergoes rapid change, mainly because of the adaptation of the new technologies revolutionising the way the product is being offered to the customer. This article is discussing these innovations and their influence to the world of finance, mainly – but not only – from the viewpoint of a retail customer.

Słowa kluczowe: bank, innowacja, technologia, obsługa klienta, ranking, bankowość, zarządzanie

Keywords: bank, banking, innovation, new technology, strategic management, Poland, transformation

Podstawowa zmiana ostatnich 35 lat to zasadniczy wzrost relacji aktywów finansowych do PKB.

Rys. 1. Relacja aktywów finansowych do PKB



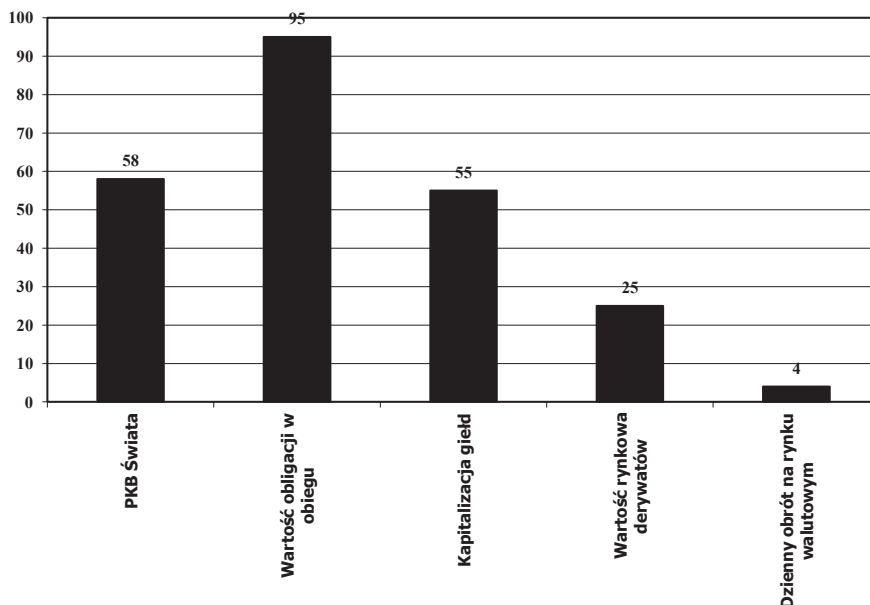
Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Smoczyński – Polityka nr 34 17.VIII-23.VIII 2011.

Jeszcze około 1980 roku aktywa finansowe były równe PKB w wymiarze danych dotyczących całego globu. Jednak później zaczęły rosnąć znacznie szybciej i relacja ta wzrosła według źródeł umiarkowanych do trzykrotności PKB a optymistycznych znacznie więcej, przynajmniej osiągając dziesięciokrotność PKB. Zdaniem Davida A. Stockmana związane jest to z odejściem od standardu złota i masową emisją obligacji skarbowych USA, zapoczątkowanej przez ekipę Ronalda Reagana. W Polsce same tylko aktywa sektora bankowego są mniej więcej równe PKB a zatem z punktu widzenia rozwoju finansowego plasujemy się na linii chronologicznej gdzieś koło roku 1985 cywilizacji finansowej.

Można powiedzieć, że uchroniło to nasz kraj przed skutkami ostatniego kryzysu finansowego.

Rozmiary poszczególnych segmentów międzynarodowych rynków finansowych i PKB kształtowały się następująco (patrz poniższy wykres)

Wyk. 1. Relacja rozmiarów rynków międzynarodowych i PKB w bln \$

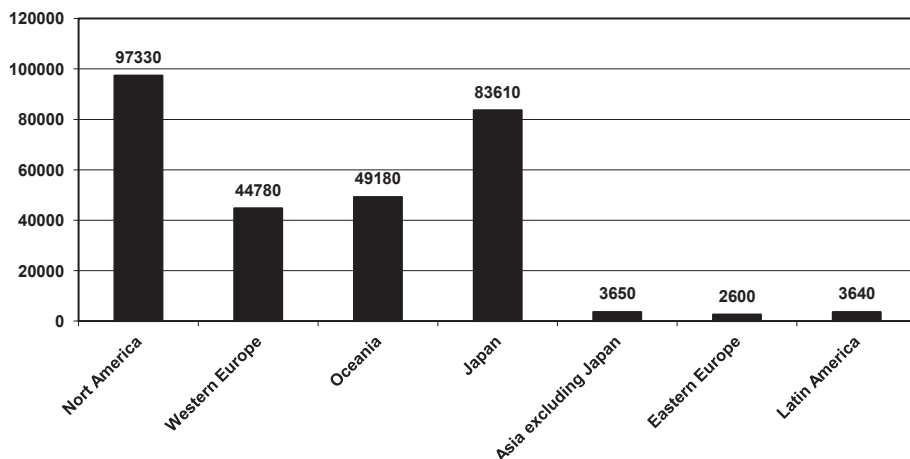


Źródło: na podstawie W. Smoczyński – Polityka nr 34 17.VIII-23.VIII 2011r.

Trzy pierwsze kategorie tj. PKB, wartość obligacji w obiegu i kapitalizacja giełd, niezależnie od wątpliwości co do wiarygodności danych statystycznych, jest mniej więcej do oszacowania. Obligacje plus akcje dają nam w przybliżeniu trzykrotność światowego PKB. Natomiast dwie ostatnie pozycje dotyczące derywatów i wymiany walutowej mogą generować szacunki różniące się w sposób istotny. One to dają tą ciemną liczbę rozpychającą aktywa sektora finansowego.

Spójrzmy na te aktywa w innym przekroju jako aktywa brutto przypadające na mieszkańca różnych regionów świata.

Wyk. 2. Aktywa finansowe brutto € per capita 2012



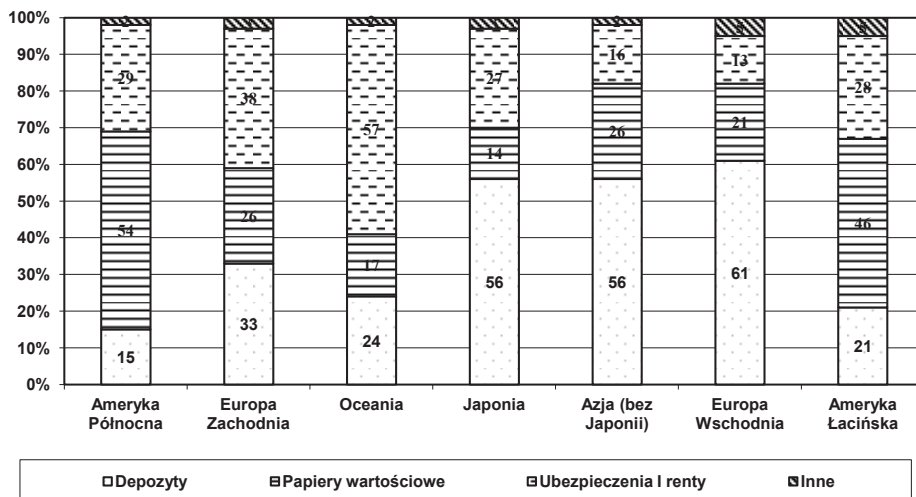
Źródło: na podstawie Allianz World Wealth Report.

To, że najwyższy poziom charakteryzuje Amerykę Północną nie jest zaskoczeniem. Jednak niemal równorzędna z nią jest Japonia. A Europa Zachodnia to około połowy poprzednich kwot. Wyższy poziom od niej charakteryzuje również Ocenie (de facto jest to Australia i Nowa Zelandia). Aktywa brutto pozostałych trzech regionów osiągają poziom per capita mniejszy, niż 10% aktywów Europy Zachodniej.

Można przyjąć w uproszczeniu, że rozkład aktywów finansowych brutto między trzy pierwsze regiony jest znacznie bardziej zróżnicowany, niż rozkład PKB (intuicyjnie można przyjąć, że się niewiele różni).

Kolejne przybliżenie analityczne dotyczy struktury aktywów finansowych brutto w podziale na depozyty bankowe, papiery wartościowe, polisy ubezpieczeniowe i emerytalne oraz inne (patrz poniższy wykres).

Wyk. 3. Struktura aktywów finansowych brutto w %



Źródło: na podstawie Allianz World Wealth Report.

Generalnie można tu wyróżnić dwie grupy regionów. Po pierwsze Amerykę Północną i Łacińską, gdzie depozyty bankowe nie odgrywają istotnej roli natomiast dominują papiery wartościowe. Druga grupa to Japonia, Azja i Europa Wschodnia, gdzie właśnie depozyty bankowe odgrywają istotną rolę. Odmiennym układem jest Oceania z dominującym segmentem produktów emerytalno-ubezpieczeniowych, a także Europa Zachodnia. W tej ostatniej każdy z segmentów zajmuje około jednej trzeciej całości.

Struktura aktywów finansowych determinuje model bankowości *vide* USA i szerzej świat anglosaski generujący silną bankowość inwestycyjną oraz Japonia a także kontynentalna Europa z jej bankowością depozytowo-kredytową.

Powyższe rozważania były potrzebne do wyciągnięcia następujących wniosków:

- po pierwsze – Polska w układzie globalnym należy do grupy kontynentalnej o dominacji bankowości depozytowo-kredytowej,
- po drugie – jeśli impet ekspansji aktywów finansowych dotyczył głównie rynku kapitałowego a zatem bankowości inwestycyjnej, to Polska plasuje się w sektorze nie podlegającym silnej presji innowacji.

W Polsce do połowy lat 90 tych toczyła się w teorii ożywiona dyskusja a w empirii zaciekle walczyła konkurencyjna, której efektem jest bank uniwersalny jako podstawowy model dużego banku.

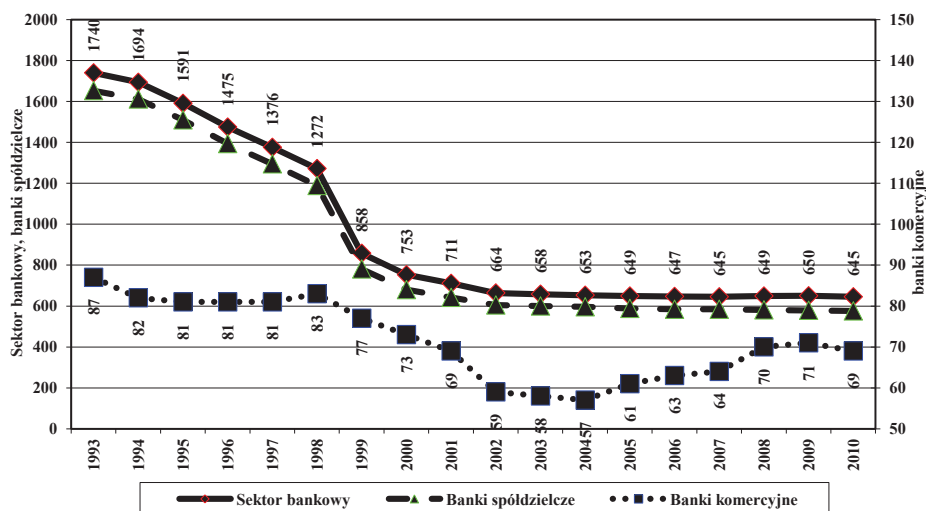
W banki uniwersalne przekształciły się:

- duże banki regionalne (9 wyłoniła z NBP),
- duże banki specjalistyczne (ukierunkowane na obsługę eksportu i podmiotów gospodarczych np. BRE, Bank Handlowy)

Zanikły:

- małe banki regionalne – prawie powszechne banki komunalne,
- małe banki specjalistyczne typu banków mieszkaniowych, banków rozwoju (PBR), banki hipoteczne zastygły w stagnacji i zmieniły profil a ich los związany jest z przepisami prawa) z 3 istniejących każdy jest własnością dużego banku.

Wyk. 4. Sektor bankowy w Polsce – liczba banków



Źródło: na podstawie SYTUACJA FINANSOWA BANKÓW W OKRESIE STYCZEŃ - WRZESIEŃ 2006 R. SYNTEZA (http://www.nbp.pl/Publikacje/nadzor_bankowy/pdf/synteza2006_9.pdf).

W świetle powyższych danych można stwierdzić, że ilościowo sektor bankowy w Polsce zdominowany jest przez banki spółdzielcze, zaś liczba banków komercyjnych po zmniejszeniu się o jedną czwartą ustabilizowała się na poziomie około 70 jednostek.

Merytorycznie powyższy wykres jest potrzebny do wyciągnięcia radykalnego wniosku (być może nadmiernie radykalnego):

z punktu widzenia kryteriów rynkowych w Polsce w perspektywie 10–20 lat jest miejsce co najwyżej dla 3 dużych banków i jest to podejsście optymistyczne..

Przesłanki są dwie:

- po pierwsze – osiągnięcie równowagi makroekonomicznej na poziomie UE, co w konsekwencji doprowadziło do odpowiednio niskich stóp procentowych a tym samym kontynuowany jest proces minimalizacji marży odsetkowej
- po drugie – poziom kosztów działania banków (wynagrodzenia, materiały, informatyka, itp.) przekroczył poziom kosztów odsetkowych.

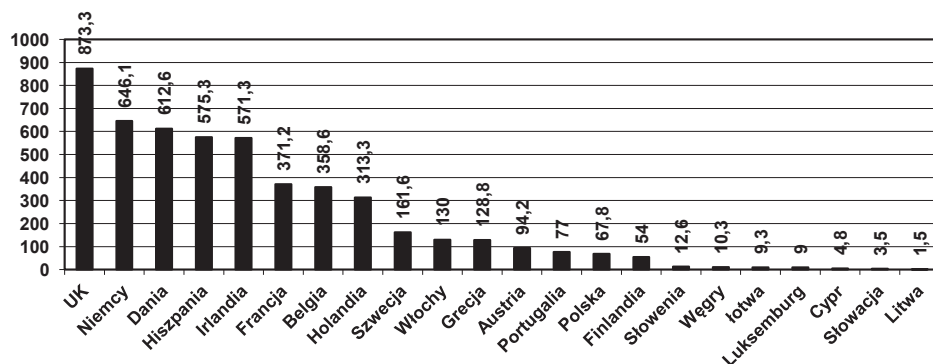
Nowy rynek w Polsce jest jeszcze dość duży potencjalnie ale praktycznie trudny do uruchomienia (tam są wpuszczane małe nowe banki).

Czy to nastąpi? Raczej nie i to ze względów pozaekonomicznych. Banki w Polsce są własnością kapitału zagranicznego pochodzącego z wielu państw. Każde z nich chce mieć swego przedstawiciela w Polsce, coś w rodzaju ekspozytury. Natomiast zmiany własnościowe w sektorze bankowym w Polsce będą nadal zdominowane procesami zewnętrznymi.

W drugiej połowie lat 90 istniały szacunki wskazujące, iż w tworzącej się wtedy Unii Europejskiej jest miejsce na co najwyżej 5–7 dużych banków.

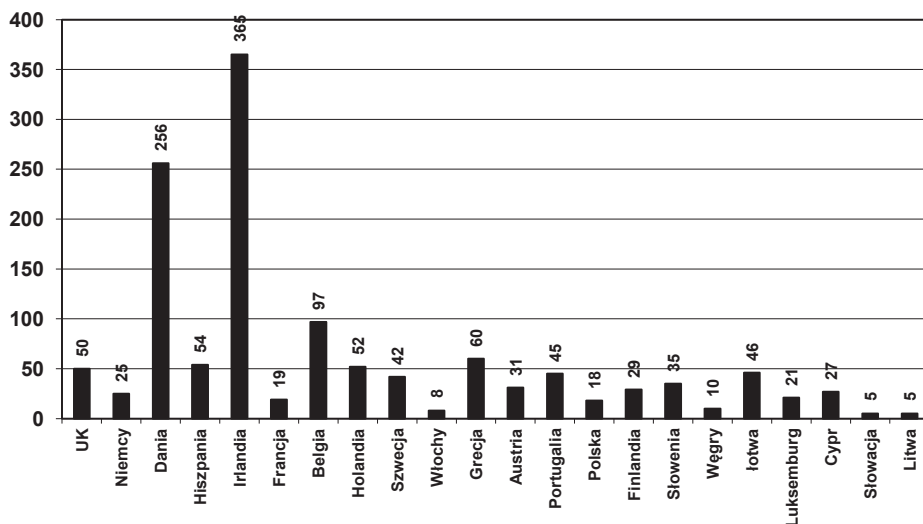
Prognozy te się nie sprawdziły. Dlaczego? Wyjaśnienie zawarte jest na dwóch kolejnych wykresach.

Wyk. 5. Pomoc państwa udzielona bankom od 1.X.2008 do 1.X.2012 w formie zastrzyków kapitałów, płynności oraz gwarancji w mld €



Źródło: na podstawie Rzeczpospolita 16.IX.2013 r.

Wyk. 6. Pomoc państwa udzielona bankom od 1.X.2008 do 1.X.2012 w formie zastrzyków kapitałów, płynności oraz gwarancji w % PKB



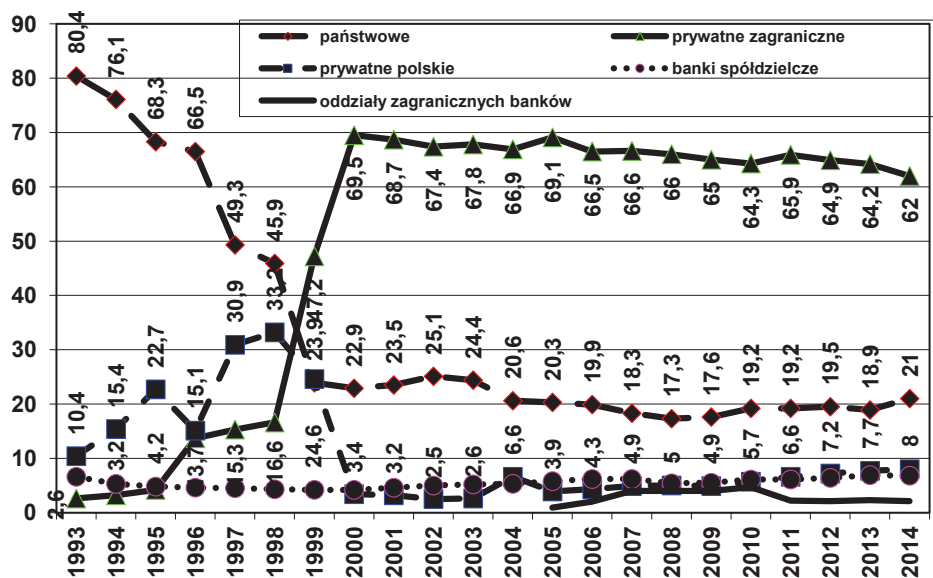
Źródło: na podstawie Rzeczpospolita 16.IX.2013 r.

W Polsce drugim bankiem jest Pekao (właścicielem – UniCredit) a trzecim grupa Santander (właściciel Santander ex definitione)

Kto z Państwa zgodziłby się zwiększyć podatki, by wesprzeć jeden bank kwotą 30 mld € a drugi 20 mld €? Pytanie jest retoryczne i stąd też utrzymywanie się dotychczasowego układu bankowego.

Luka w zakresie cywilizacji finansowej między Polską a UE na początku procesu transformacji była tak duża, że wszelkie innowacje miały charakter imitacji

Wyk. 7. Sektor bankowy w Polsce – udział w sumie bilansowej



Źródło: na podstawie – SYTUACJA FINANSOWA BANKÓW W OKRESIE STYCZEŃ – WRZESIEŃ 2006 R. SYNTEZA (http://www.nbp.pl/Publikacje/nadzor_bankowy/pdf/synteza2006_9.pdf).

Sytuacja własnościowa zdeterminowała charakter procesów innowacyjnych przebiegających w sektorze bankowym w Polsce.

Na wykresie czarna kreska wyznacza granicę między imitacjami nazwijmy je adaptacyjnymi a adaptacjami bezpośrednimi.

W pierwszej z nich sięgano po rozwiązania zachodnie, które po adaptacji wzmacniały bank w walce konkurencyjnej w drugiej, zaś tłoczono rozwiązania zapewniające tożsamość grupy kapitałowej

Podobny proces związany był z wdrażaniem regulacji bankowych. Początkowo dominowała zasada, że podstawą relacji między klientem a bankiem jest umowa, zaś funkcjonowanie banku wynika z gry rynkowej i walki konkurencyjnej.

Afery, przekręty, krachy i kryzysy doprowadziły do utworzenia nadzoru bankowego (najpierw w NBP, potem GINB i KNF), generowania norm ostrożnościowych, następnie uruchomienie w bankach pionów ryzyka, finalnie wyodrębnionych od podległości pionom operacyjnym. „Ryzyko” uzyskało faktyczną możliwość blokowania transakcji i hamowania ekspansji banku. Zmodyfikowano Prawo bankowe.

Początkowo regulacje te były adaptowane do warunków Polski, następnie udział adaptacyjności systematycznie malał.

Efekt – rynek bankowy jest trzecim najbardziej uregulowanym rynkiem w Polsce po handlu bronią i legalnym obrocie narkotykami.

Główne obszary innowacji:

- Produkty bankowe,
- Kanały dystrybucji,
- Technologia.

Produkty

Abstrahując od bankowości spółdzielczej epokę realnego socjalizmu charakteryzowały:

- ORS
- Kredyt dla młodych małżeństw
- Książeczka oszczędnościowa PKO
- Książeczka mieszkaniowa
- ROR (PKO 1974r)
- Lokaty terminowe (roczne i dwuletnie – PKO)
- Rachunki i lokaty walutowe (Pekao)

Konkurencja „produktowa” dominowała w pierwszej fazie transformacji. Miała charakter żywiołowy i burzliwy w pierwszych bankach prywatnych – BKO, Agrobank, InvestBank, PKBL, Pospnania, nieco bardziej uporządkowany w bankach 9 gdzie zawarto porozumienia bliźniacze.

Nie do przecenienia jest tu rola Polskiego Banku Rozwoju zarówno za prezesury Wojciecha Kostrzewy jak i Mieczysława Groszka, który po utracie racji bytu jako bank rozwoju stał się bankiem eksperymentującym we wdrażaniu importowanych produktów bankowych. Ostatnim w tym „ciągu” był niewątpliwie Sławomir Lachowski, którego szczególnie intensywna działalność w tym zakresie miała miejsce w BRE Banku (obecnie mBank).

Efekt – w drugiej połowie lat 90 w jednym z banków średniej wielkości naliczyliśmy około 145 produktów dla gospodarstw domowych i tyle samo dla podmiotów gospodarczych. Rok później prezes tego banku jako wiceprezes BIG tworzył nowoczesną sieć detaliczną Millennium oferującą tylko cztery produkty.

Końcem tej pierwszej romantycznej epoki dającej pełne pole do popisu innowacyjności produktowej była jesień 2004 r. kiedy Wojciech Sobieraj wiceprezes BPH wprowadził „kredyt od ręki”, pierwszy kredyt niezabezpieczony, udzielany w pół godziny po przedstawieniu zaświadczenia o zarobkach.

Polityka produktowa banków charakteryzowała się nierzadko swoistym „dyktatem” banków:

- na początku transformacji wyrażano nadzieję, że weksel będzie znakomitym powszechnym źródłem kredytu średniookresowego – była to nadzieja płonna.
- w trakcie zawierania umów z dużymi podmiotami gospodarczymi o otwarcie rachunku bieżącego i najczęściej uzyskanie kredytu, zawierano *gentleman agre-*

ement o otwarciu RORów dla całej załogi i wypłacanie w ten sposób wynagrodzenia. Wtedy dopiero RORY przestały być gadżetem a stały się powszedniością.

- kasacja czeków. Jeszcze w 2004 r. w USA rozliczenia czekowe to 30% transakcji.
- kasacja wszelkich „starych” typów kart płatniczych po upływie terminu ważności aktualnej.
- przymusowe nabycie funkcjonalności „zbliżeniowej” wraz z nową kartą.
- w ramach II kryzysu kredytowego ograniczenie finansowania pozabankowych firm leasingowych, czyli de facto monopolizacja rynku przez bankowe firmy leasingowe.
- w połowie lat 90 każdy duży bank instalował w ramach grupy kapitałowej instytucję ubezpieczeniową jako załączek bancassurance. Po prywatyzacji firmy te były masowo odsprzedawane a w niektórych przypadkach także TFE. Uniemożliwiło to integrację rynku finansowego. To swoiste zacołanie było dla Polski plusem. Rozwinięta cywilizacja finansowa przeżyła znacznie głębszy i szerszy ostatni kryzys dzięki takiej konglomeratyzacji instytucji finansowych.
- sprzedaż wiązana np. wysokooprocentowana lokata możliwa po założeniu ROR

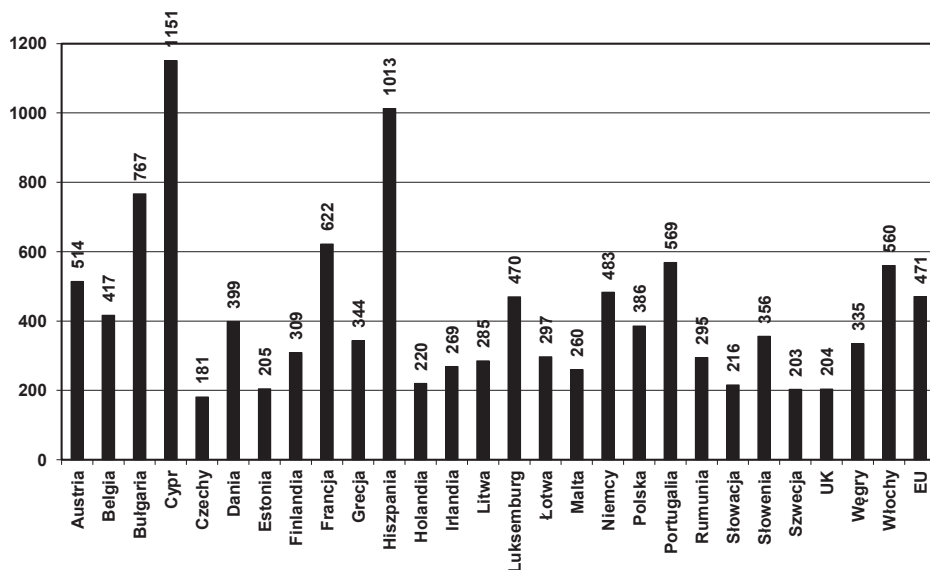
Kanały dystrybucji

- oddziały – tradycyjne 30–100 osobowe – nowoczesne 5–10 os.
- bankomaty – klasyczne, z funkcją wpłatomatu, z funkcją przelewu.
- home banking.
- bank internetowy.
- internetowy dostęp do konta.
- komórka etap I – WAP, IVAR.
- komórka obecnie – mobile banking.
- call center.
- karty płatnicze.

Generalny dylemat – oddział versus alternatywny kanał dystrybucji

Napór alternatywnych kanałów dystrybucji, zwłaszcza w ramach bankowości elektronicznej wskazywałby, że tradycyjne oddziały skazane są na zagładę. Pogląd taki funkcjonuje w świadomości środowiska bankowego co najmniej od dwudziestu lat. Tymczasem z oddziałami bankowymi bywa różnie. Patrz poniższy wykres.

Wyk. 8. Liczba placówek na 1 mln mieszkańców

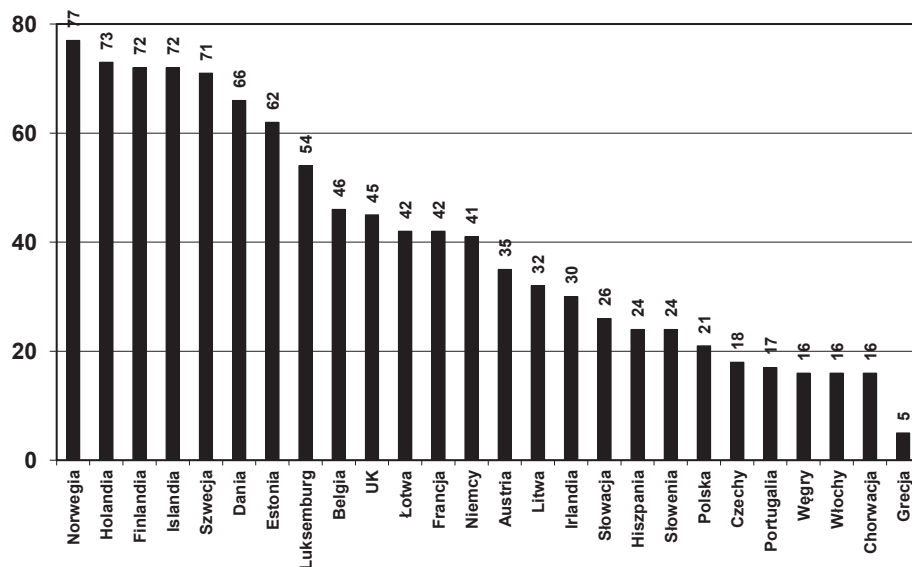


Źródło: na podstawie – SYTUACJA FINANSOWA BANKÓW SYNTEZA http://www.nbp.pl/Publikacje/nadzor_bankowy/pdf/synteza2006_9.pdf.

W świetle danych powyższego wykresu można stwierdzić, że sytuacja jest zróżnicowana i to w sposób uniemożliwiający wyciągnięcie merytorycznych wniosków. Wydaje się, że są kraje w których ludzie lubią chodzić do oddziałów i takie w których preferuje się bankowość elektroniczną. Jedyne wnioski jakie tu można wysnuć jest absurdalne. Oddziały preferowane są w krajach południa a Internet cieszy się popularnością na północy.

Oto kolejne dane ujmujące ten problem trochę z innej strony.

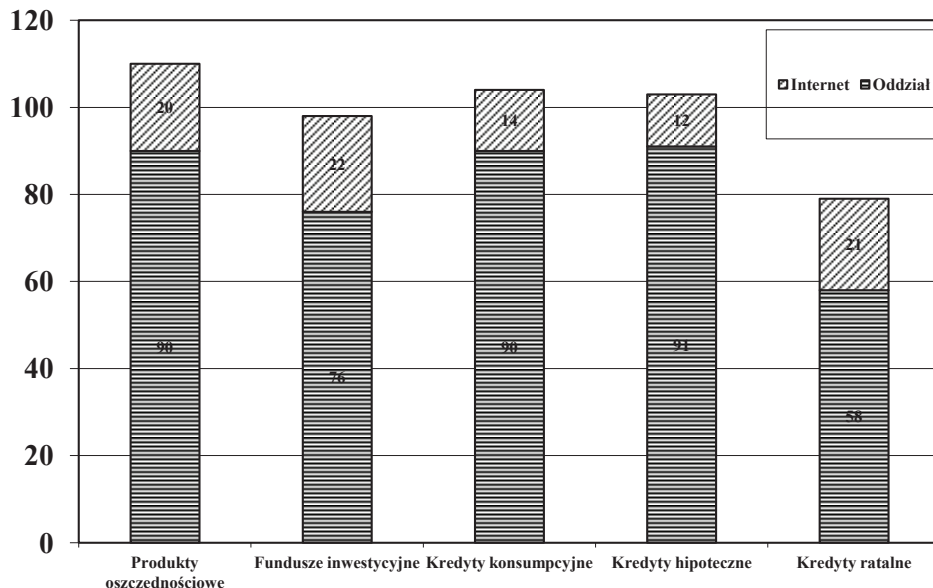
Wyk. 9. Odsetek klientów korzystających z bankowości online w Europie



Źródło: na podstawie DB Research, Pew, Eurostat, 2010 – Przegląd nr 7(581)20.II.2011.

W Polsce przeprowadzono specjalne badanie dotyczące poszczególnych grup produktów sądząc, że może to wpływać na preferencje wyboru kanału dystrybucji.

Wyk. 10. Gdzie klienci banków obsługują swoje produkty w % przy czym ze względu na metodykę (ilość odpowiedzi) nie sumuje się do 100% może być mniej lub więcej

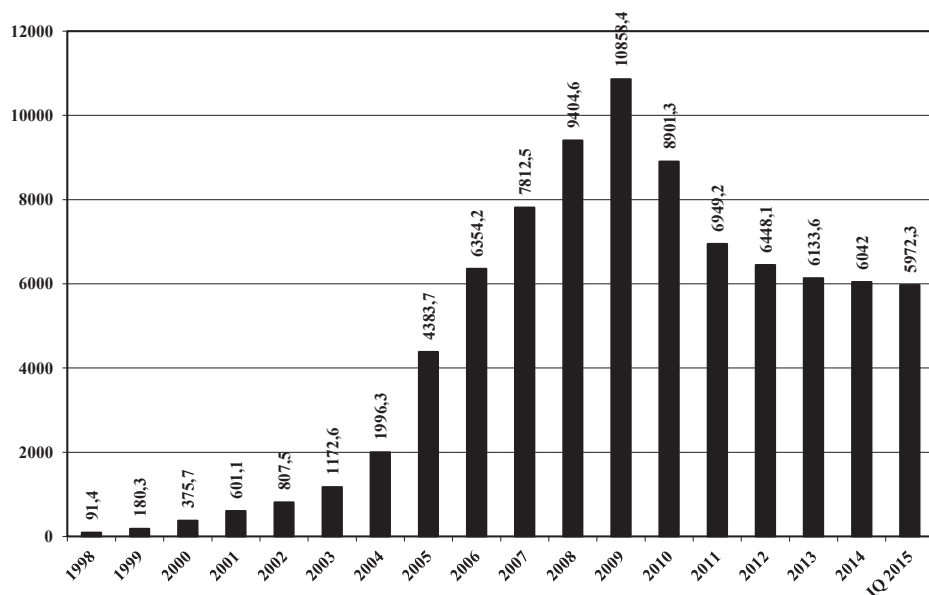


Źródło: na podstawie Deloitte Rzeczpospolita 19.VI.2015 s. B3.

Zróźnicowanie jest, co do tego nie ma wątpliwości ale skala jego nie jest zbyt wielka. Internet wybierany jest częściej w przypadku produktów oszczędnościowych, funduszy inwestycyjnych i kredytów ratalnych 20–22% Znacznie mniej natomiast gdy chodzi kredyty hipoteczne i ratalne 12–14%.

Przykładem z jednej strony presji marketingowej banków a z drugiej pragmatyzmem klientów jest liczba kart kredytowych.

Wyk. 11. Liczba kart kredytowych w tys sztuk na koniec kwartału danego roku

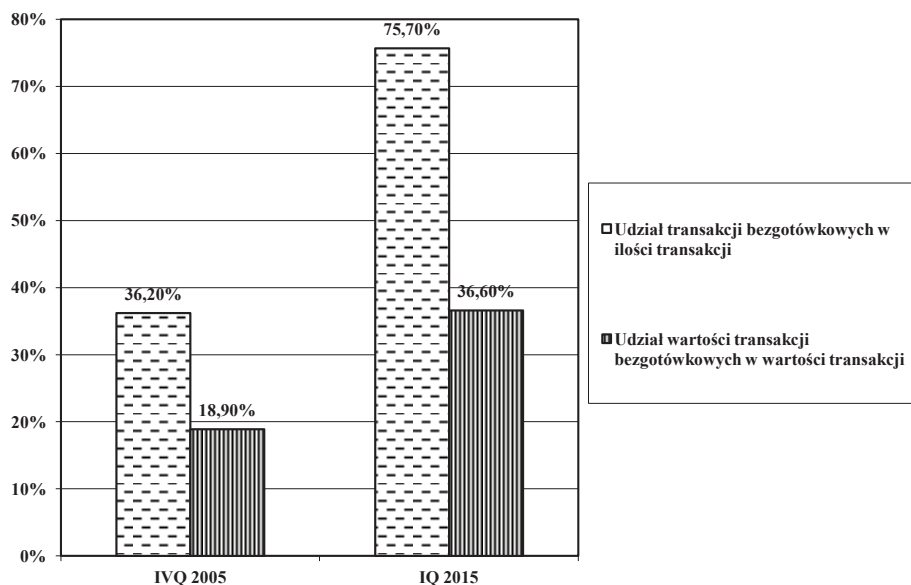


Źródło: na podstawie danych NBP-system płatniczy.

Największa liczba kart kredytowych w dyspozycji klientów banków miała miejsce w 2009 r przekraczając 10 mln sztuk. Czyli mniej więcej co trzeci dorosły mieszkaniec Polski posiadał kartę kredytową. Porównanie kosztów i wyników zredukowało liczbę kart o czterdzieści procent do niecałych 6 mln sztuk. Związane jest to trochę z wykorzystaniem kart kredytowych. W krajach anglosaskich są one źródłem kredytu o średnich rozmiarach. W krajach kontynentalnych stanowią rodzaj karty debetowej z odroczoną płatnością, taką bardziej nowoczesną formę karty charge. W Polsce zapotrzebowanie na tego typu kartę było nikłe i stąd takie a nie inne tendencje rozwojowe.

Pojawia się jak zwykle pytanie – dlaczego? Częściowo odpowiedź można uzyskać analizując dane z poniższego wykresu.

Wyk. 12. Udział transakcji bezgotówkowych w ilości i wartości transakcji



Źródło: na podstawie danych NBP-system płatniczy.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę udział transakcji bezgotówkowych w ilości transakcji to wynik jest oszałamiający. W ciągu dziesięciu lat podwojenie udziału i osiągnięcie udziału rzędu trzech czwartych. Jeśli jednak spojrzymy na udział wartości transakcji bezgotówkowych w transakcjach ogółem to co prawda udział ten się podwoił ale jest nieco tylko wyższy, niż jedna trzecia. Wynika z tego, że nadal jesteśmy „cash society”.

Tymczasem specjalistyczne biuletyny informują o redukcji zatrudnionych w bankach o 1,7 tys. i placówek bankowych o 566 jednostek. Jako uzasadnienie podaje się – „Za spadki zatrudnienia i ograniczenie sieci sprzedaży odpowiada – w dużej mierze procesy digitalizacji. Coraz więcej osób korzysta z bankowości internetowej i mobilnej, a to przekłada się bezpośrednio na mniejszą liczbę wizyt w oddziałach. W 2015 roku na procesy redukcji dodatkowo wpłynęły fuzje banków.”

W świetle danych KNF największa liczba placówek bankowych (oddziałów, filii, przedstawicielstw) miała miejsce w kwietniu 2013 r. i wynosiła 15 485 jednostek. W grudniu 2015 było to 14 496 jednostek, a zatem ich liczba w stosunku do maksymalnego poziomu zmniejszyła się o 989 placówek. W analogicznym okresie zatrudnienie spadło o 3 387 osób. Zatem wpływ alternatywnych kanałów dystrybucji jest widoczny i trend jest ewidentny choć skala tego oddziaływania nie jest jak do tej pory nadmiernie duża.

Technologie

Jest to obszar gdzie innowacje własne krajowe miały największy udział a w okresie początkowym wręcz dominowały.

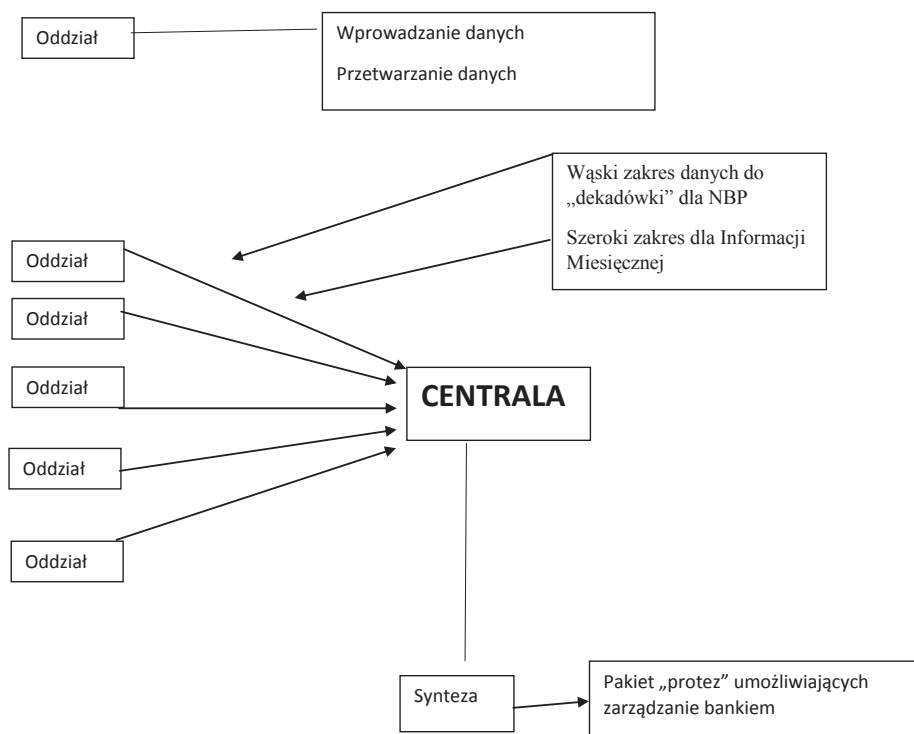
Przykładowo pierwszy transfer pieniężny w czasie rzeczywistym między oddziałami banku w Polsce wprowadzono w PBI w 1994 r na podstawie innowacji opracowanej w Ośrodku Obliczeniowym w Lublinie kierowanym przez Panią Alicję Osiejuk i Krystynę Tucką.

Potem zaczęło się to zmieniać.

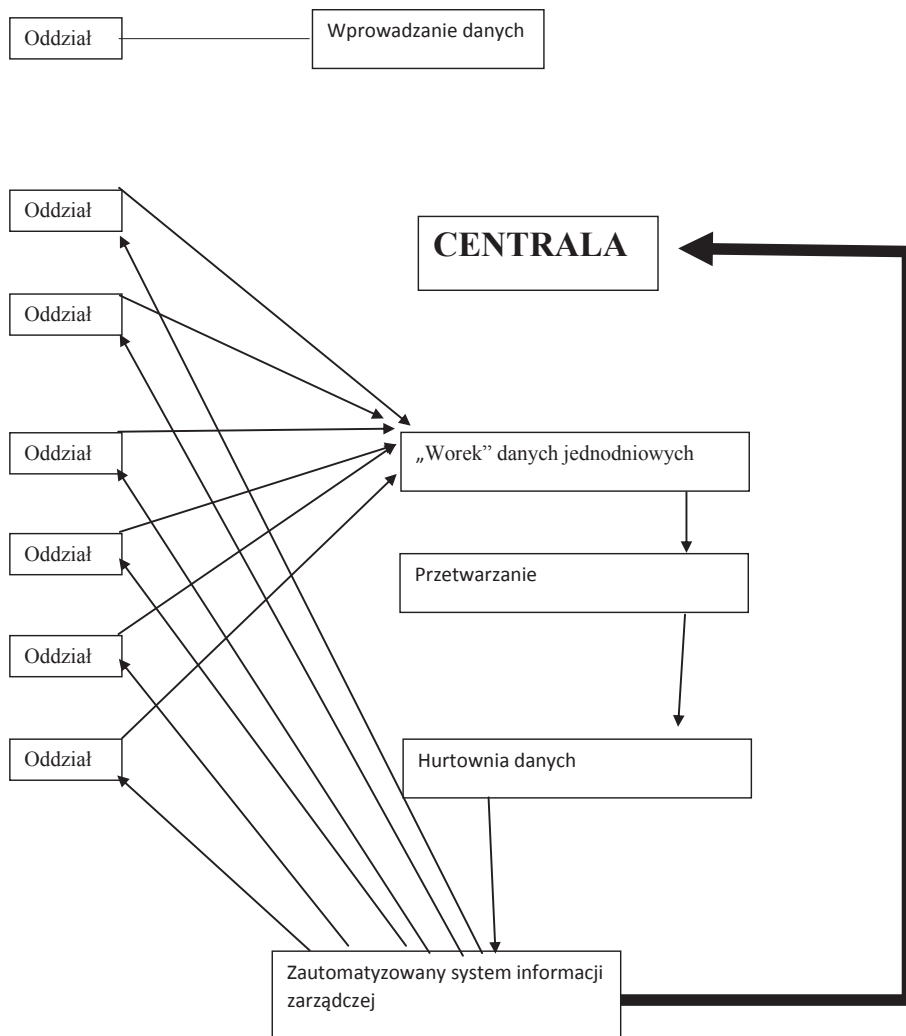
Z punktu widzenia technologii oraz jej wpływu na funkcjonowanie i zarządzanie bankiem największe znaczenie miało ZSI – Zintegrowany System Informatyczny.

Przepływ informacji między Oddziałami i Centralą przed i po wprowadzeniu ZSI przedstawiają poniższe dwa rysunki.

Rys. 2. Przepływ informacji w ramach ZSI



Rys. 3. Przepływ informacji w ramach ZSI



Generalnie wprowadzanie ZSI rozpoczęto w II połowie lat 90 tych. I był to proces długotrwały. Okres przygotowawczy trwał faktycznie 2–3 razy dłużej, niż pierwotnie planowano. Samo wdrożenie było szybkie ale proces korekt dostosowawczych trwał zazwyczaj 3–5 lat, zanim system stał się wiarogodny.

Od momentu podjęcia decyzji o zakupie ZSI do jego wdrożenia upływało tyle czasu, że bank zdążył „obrosnąć” wieloma „protezami” usprawniającymi jego funkcjonowanie. Tym samym bezpośrednio po wdrożeniu ZSI był „uboższy”, niż dotychczasowa wersja. Wprowadzenie tych funkcjonalności również zabierało czas.

Konsekwencje:

W oddziałach generalnie zostały wyłączone funkcje sprzedaży produktów. Funkcje wsparcia zostały przeniesione bądź bezpośrednio do Centrali, bądź pośrednio do Oddziałów Regionalnych. Te ostatnie nierzadko stawały się jednostkami Centrali odpowiedzialnymi za sprzedaż.

Księgowość w oddziałach to do 30% zatrudnienia. Ludzi tych trzeba było przekwalifikować bądź zwolnić.

Centrala przed ZSI liczyła 20–30 jednostek (departamentów, biur, itp.) po ZSI ich liczba wzrastała do 50–100 jednostek. Skuteczne i efektywne zarządzanie taką masą stawało się trudne bądź niemożliwe.

Pojawiła się konieczność dywizjonalizacji banku. Generalnie wyodrębniano:

- bankowość detaliczną (do której zaliczano SME – kryterium: obroty firm, różne w różnych bankach),
- bankowość korporacyjną – duże i średnie podmioty gospodarcze,
- bankowość skarbową (czasem i inwestycyjną),
- piony wsparcia,
- administrację.

W wersji skrajnej bank stawał się holdingiem, trzy pierwsze segmenty stawały się wewnętrznymi bankami kierowanymi przez stosownego wiceprezesa, Zarząd koncentrował się na funkcjach strategicznych i ogólnego zarządu.

Rozrachunek wewnętrzny „dociśnięto” do każdego stanowiska w Centrali. Oddziały podzielono na detaliczne (większość) i korporacyjne (nieliczne). Obsługa gotówkowa w oddziale detalicznym (bo tylko tam była możliwa) lub inna pociągała za sobą odpłatność na rzecz oddziału detalicznego.

Przed ZSI klient obsługiwany był głównie w oddziale, gdzie miał otwarty ROR. Po ZSI rachunki zostały odmiejscowione i mógł być obsługiwany w dowolnym oddziale. Szereg banków przed ZSI wprowadzało „protezy” umożliwiające takie częściowe odmiejscowienie. Przykładowo w PKO BP był to system „ZORBA”.

Odmiejscowienie wprowadziło konflikt interesów między oddziałem „właścicielem” rachunku a oddziałem dokonującym faktycznej obsługi – różnie rozwiązywanym w poszczególnych bankach.

Natomiast ZSI umożliwiło:

- generowanie różnorodnych raportów danego klienta,
- badanie efektywności poszczególnych grup produktów,
- badanie efektywności grup klientów.

Konsekwencją była segmentyzacja klientów i dla każdego segmentu opracowanie specyficznego pakietu produktów.

Od kilku lat trwają prace nad CRM – Zarządzaniem relacjami z klientami.

Konsekwencją negatywną, wynikającą z pozostawienia w oddziałach wyłącznie funkcji sprzedażowych a w związku z tym również motywowania prawie

wyłącznie za efekty sprzedaży było sprowadzenie produktu bankowego do roli zwykłego produktu a zatem oferowania go z uprzejmą nachalnością komukolwiek.

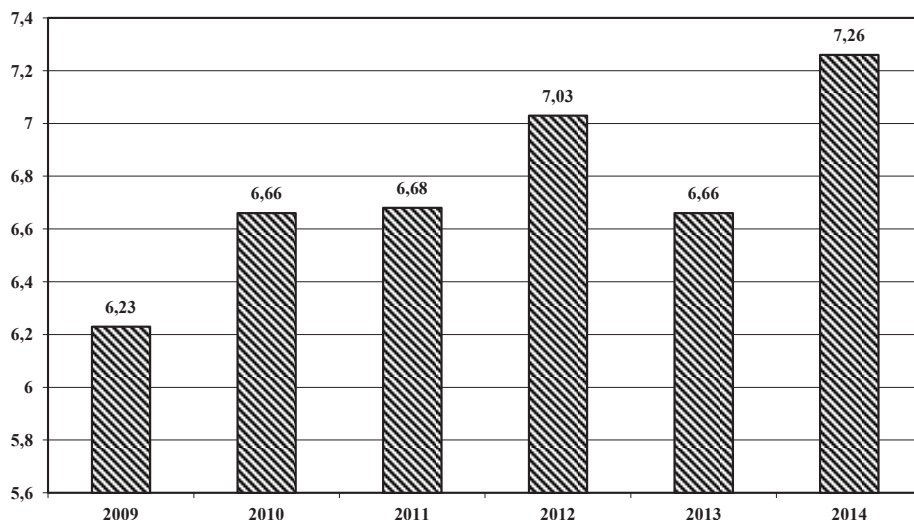
Przed ZSI plany dla oddziałów były opracowywane w Centrali w „porozumieniu” z oddziałami. Po ZSI były to plany Centrali.

Wprowadzone wkrótce MBO – Zarządzanie przez cele wytyczyło cele sprzedażowe każdemu pracownikowi oddziału. Powiązanie premiowe dało nazbyt jednostronne ukierunkowanie działalności personelu.

Przed ZSI pierwotna ocena wniosku kredytowego spoczywała na oddziale, po czym był on kierowany do stosownego Komitetu Kredytowego. Obecnie w bankowości detalicznej w oddziale sprawdza się jedynie poprawność formalną wniosku i przesyła go do CAK – Centrum Analiz Kredytowych. Takich CAK-ów jest 3 do 5. CAK-i dysponują scoringiem (uproszczonym lub rozwiniętym) i w ciągu 5 minut przesyłają do oddziału informację, że wnioskodawca może otrzymać kredyt w wysokości do X PLN lub nie można mu udzielić kredytu. Formalną decyzję podejmuje dyrektor oddziału i jest ona zgodna z opinią CAK.

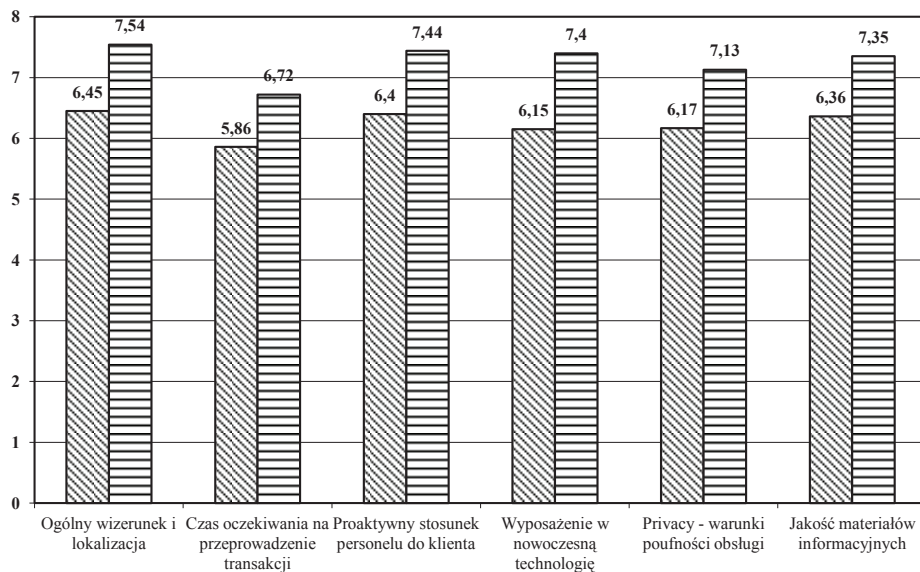
Efekty innowacji można badać w różny sposób. Tutaj zostanie zastosowane podejście uproszczone typu „black box”. Oznacza ono, że dokonana zostanie ocena warunków funkcjonowania oddziałów na terenie Lubelszczyzny. Są to wyniki badań operacyjnych studentów WSEI.

Wyk. 13. Ocena warunków funkcjonowania oddziałów bankowych w LNR. Punkcja 0–10 pkt



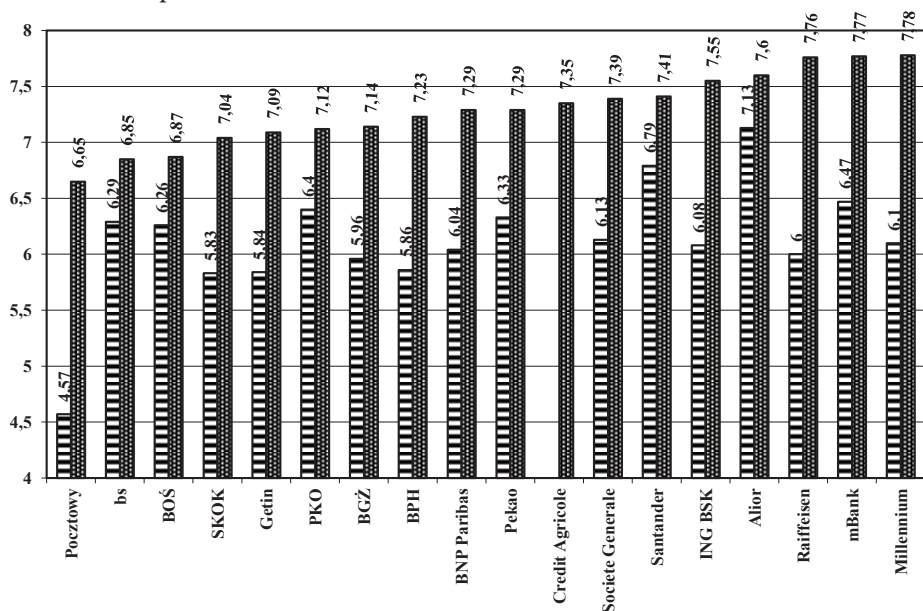
Źródło: A. Szafarczyk, M. P. Szafarczyk – referat na Konferencję WSEI w 2015 r.

Wyk. 14. Ocena warunków funkcjonowania oddziałów bankowych w LNR. Punktacja 0–10 pkt



Źródło: A. Szafarczyk, M. P. Szafarczyk – referat na Konferencję WSEI w 2015 r.

Wyk. 15. Ocena warunków funkcjonowania oddziałów bankowych w LNR. Punkcja 0–10 pkt



Źródło: A. Szafarczyk, M. P. Szafarczyk – referat na Konferencję WSEI w 2015 r.

Wnioski z ocen:

- generalnie w ciągu minionych 5 lat mamy do czynienia z postępem,
- najgorzej ocenianym kryterium był i jest czas przeprowadzania transakcji,
- kolejnym, który się ostatnio nasilił to privacy czyli warunki poufności transakcji,
- największe banki nie są najlepiej oceniane,
- trzy pierwsze w 2014 Millennium, mBank i Raiffeisen zrobiły istotny skok w stosunku do 2009 r.
- czwarty bank Alior 5 lat temu był najlepszy teraz nadal jest w czołówce ale jego miejsce się pogorszyło.

Na zakończenie nie sposób powstrzymać się od refleksji końcowej. Niewątpliwie sektor bankowy zasadniczo przeobraził swe oblicze, ale wygląda to tak, że w rezultacie praktycznie większość obywateli została raczej osaczona przez system bankowy (choćby przez różnego rodzaju rozliczenia), niż otoczona opieką. Rozwiązania proponowane przez ten system są coraz bardziej skomplikowane, rozbudowane i niezrozumiałe dla normalnego człowieka. Dlatego nasuwa się retoryczne pytanie – dla kogo te innowacje właściwie mają być?

Podatek od nieruchomości jako koszt uzyskania przychodu przedsiębiorcy

Property taxation as a entrepreneurship cost of revenue

Tomasz Wołowicz¹, Agnieszka Żywicka², Dariusz Reško³

¹ dr hab, prof. WSEI, Zastępca Burmistrza Krynicy-Zdroju

² dr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

³ dr, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu,
Burmistrz Krynicy-Zdroju

Streszczenie

Przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych nie zawierają przepisu, z którego wynikałoby, że podatek od nieruchomości nie może być zaliczony przez przedsiębiorcę w ciężar kosztów uzyskania przychodów. Istotne dla zaliczenia podatku od nieruchomości do kosztów podatkowych konieczne będzie uznanie, iż wydatek na zapłatę podatku spełnia przesłanki określone w art. 15 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Summary

The provisions of the Law on Corporate Income Tax does not contain a provision which imply that property tax can not be counted by the entrepreneur as a deductible costs. Essential for a tax credit property tax costs will be necessary to accept that expenditure for payment of the tax fulfills the conditions laid down in Article. 15 paragraph. 1 of the Law on income tax.

Słowa kluczowe: podatek od nieruchomości, koszt uzyskania przychodu

Keywords: real estate tax, deductible costs

Wprowadzenie

Przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych nie zawierają przepisu, z którego bezpośrednio wynikałoby, że podatek od nieruchomości nie może być zaliczony przez przedsiębiorcę w ciężar kosztów uzyskania przychodów. Istotne dla zaliczenia podatku od nieruchomości do kosztów podatkowych konieczne będzie uznanie, iż wydatek na zapłatę podatku spełnia przesłanki określone w art. 15 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (dalej: updop)¹. W praktyce zdarzają się sytuacje, w których na skutek problemów z płynnością finansową podatek od nieruchomości staje się zaległością podatkową (pojawiają się także odsetki za zwłokę). Zasadniczy problem interpretacyjny dotyczy odpowiedzi na pytanie jakie skutki w zakresie kosztów podatkowych wywołuje nieuregulowany w terminie podatek od nieruchomości oraz kwestia zaliczenia do kosztów uzyskania przychodu powstałych odsetek za zwłokę.

Pojęcie kosztu uzyskania przychodu

Zgodnie z treścią art. 16 ust. 1 updop², kosztami uzyskania przychodów są – co do zasady – koszty, odpisy i wydatki poniesione w celu uzyskania przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych enumeratywnie w tym artykule. Nie sposób zatem kwestionować tego, iż aby zaliczyć konkretne wydatki do kosztów uzyskania przychodów, między kosztami a przychodami musi istnieć związek przyczynowo-skutkowy. Istotny jednak musi być cel poniesienia wydatku (osiągnięcie przychodu), natomiast nie ma podstawy prawnych do tego, aby osiągnięcie faktycznego przychodu w następstwie poniesienia kosztu rzeczywiście nastąpiło. Kosztem podatkowym jest zatem koszt, którego poniesienie w sposób racjonalny miało się przyczynić do osiągnięcia przychodów, zatem: *...wydatek musi być poniesiony w taki sposób, by racjonalnie działający przedsiębiorca mógł w związku z nim spodziewać się z dużym prawdopodobieństwem wystąpienia przychodu*³. Konsekwencją takiego założenia stanowi kolejne, iż momentem, w którym powinno oceniać się możliwość wpłynięcia danego wydatku na zwiększenie przychodów podatnika, jest moment dokonania wydatku – a nie późniejszy. Wystarczający związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy przychodem a kosztami polega (zgodnie z orzecznictwem) na tym, że wydatek ma wpływ lub może mieć na powstanie lub zwiększenie przychodu. Należy przy tym podkreślić, że zgodnie z utrwalonym poglądem za koszty uzyskania przychodów uznaje się również tzw. koszty pośrednie, których nie da się powiązać z żadnym konkretnym, osiągniętym lub

¹ Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (j.t. Dz. U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 ze zm.).

² Zob. art. 15 ust. 1, art. 16 ust. 1 ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (j.t. Dz. U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 ze zm.).

³ Wyrok NSA z 9 lutego 2001 r., sygn. akt I SA/Gd 1367/98.

potencjalnym przychodem, ale które są niewątpliwie związane z działalnością gospodarczą prowadzoną w celu osiągnięcia przychodów⁴. *Kosztem uzyskania przychodów byłyby uzasadnione racjonalnie i gospodarczo nakłady i wydatki związane z działalnością gospodarczą podatnika, który przez ich poniesienie (w celu) zmierza do osiągnięcia przychodów z tego źródła*⁵.

Koszt pośrednio związany z przychodami

Jeśli te ogólne rozważania odniesie się do podatku od nieruchomości⁶ jako kosztu podatkowego, nie ulega wątpliwości, że podatek ten nie jest kosztem, który mógłby tworzyć czy umożliwiać generować jakiegokolwiek przychody. Jednak możliwe jest zaliczenie go do kosztów uzyskania przychodów jako kosztu pośredniego, ogólnie związanego z prowadzoną przez podatnika działalnością gospodarczą. Jeżeli przedsiębiorca wykorzystuje nieruchomości (budynki i budowle) do prowadzenia działalności gospodarczej, to ma obowiązek płacenia podatku od nieruchomości. W tym sensie podatek ten należy uznać za koszt związany z prowadzoną działalnością, będący jej nieodzownym następstwem – jest typowy to koszt funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Zgodnie z art. 1a ust. 1 pkt 3 ustawy o podatkach i opłatach lokalnych za grunty, budynki i budowle związane z prowadzeniem działalności gospodarczej uważa się grunty, budynki i budowle będące w posiadaniu przedsiębiorcy lub innego podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą, (...) *chyba że przedmiot opodatkowania nie jest i nie może być wykorzystywany do prowadzenia tej działalności ze względów technicznych*. Wydaje się, iż ustawodawca nie wyjaśnił, co należy rozumieć przez „względy techniczne”. Nie chodzi tu zatem o charakter prawny, finansowy. Względy techniczne winny dotyczyć samej rzeczy. Jednakże okoliczności te muszą uniemożliwiać korzystanie z nieruchomości. Wypływa z tego wniosek, że nie chodzi o jakąś przemijającą przeszkodę w korzystaniu z posiadanych dóbr. Zasadniczo powinna mieć ona charakter obiektywny, tj. niezależny od woli i możliwości (zdolności produkcyjnych czy finansowych) danego podmiotu⁷. Zatem można stwierdzić, iż każda nieruchomość będąca w posiadaniu podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą podlega opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości. Nie jest więc istotna okoliczność, czy nieruchomość jest rzeczywiście wykorzystywana do prowadzenia działalności, czy nie. Na związek z działalnością gospodarczą wskazuje sam fakt posiadania nieruchomości przez przedsiębiorcę. Oparcie się tylko na

⁴ Por. m.in. wyrok NSA z 24 kwietnia 1998 r., sygn. akt SA/Gd 819/96.

⁵ Wyrok WSA w Rzeszowie z 20 listopada 1998 r., sygn. akt SA/Rz 406/98).

⁶ Zob. art. 1a ust. 1 pkt. 3 ustawy z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. z 2002 r. nr 9, poz. 84 ze zm.).

⁷ Z treści samego przepisu można wyczytać, że „względy” muszą mieć charakter techniczny oraz, że mogą się one odnosić zarówno do gruntów, budynków, jak i budowli. Nie ulega wątpliwości, że „względy techniczne” winny dotyczyć czyli tkwić w samej rzeczy.

powiązaniu kosztów uzyskania przychodów z przepisami normującymi podatek od nieruchomości mogłoby skłaniać do wniosku, że ponieważ podatek ten obciąża właściciela nieruchomości (użytkownika wieczystego gruntu) lub posiadacza samoistnego nieruchomości, to tylko oni mogą zaliczyć zapłacony przez siebie podatek do kosztów uzyskania przychodów. Zgodnie jednak z jednym z wyroków NSA "... żaden przepis prawa nie łączy możliwości zaliczenia w koszty uzyskania przychodów podatku od nieruchomości tylko przez właściciela lub samoistnego posiadacza"⁸. Można sobie bowiem wyobrazić taki sposób rozliczeń między stronami umowy najmu czy dzierżawy, że podmiot faktycznie używający nieruchomości ponosi koszty jej utrzymania, łącznie z obciążającymi ją podatkami. Wtedy zapłacony przez najemcę czy dzierżawcę podatek od nieruchomości, wykorzystywanej w prowadzonej działalności na podstawie umowy, powinien stanowić jego koszty uzyskania przychodów. Wydawać by się mogło, że skoro podatek ten trzeba płacić, *de facto* tylko posiadając nieruchomość jako przedsiębiorca (domniemanie związku z działalnością gospodarczą), to niezależnie od faktycznego korzystania z takiej nieruchomości powstanie koszt uzyskania przychodów z działalności⁹. Jeżeli zatem przedsiębiorca nie prowadzi działalności na gruncie, za który płaci podatek od nieruchomości, to wydatku tego nie można zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów w podatku dochodowym¹⁰.

W interpretacjach prawa podatkowego najczęściej spotkać się można ze stanowiskiem, iż podatek od nieruchomości stanowi wydatek, który wynika z samego faktu posiadania przez podmiot prowadzący działalność gospodarczą nieruchomości i należy klasyfikować go jako element kosztów stałych, które podatnik jest obowiązany uiszczać w związku z posiadanym przez niego majątkiem¹¹. W przypadku czasowego nieużywania nieruchomości organy skarbowe potwierdzają prawo podatników do zaliczenia w koszty podatkowe wydatków związanych z taką nieruchomością. Zatem skoro wydatki związane z nieruchomością w tym m.in. podatek od nieruchomości ponoszone w okresie kiedy nie są one wykorzystywane w działalności gospodarczej zostały poniesione w celu zachowania i zabezpieczenia źródła przyszłych przychodów¹². Celem jest bowiem utrzymanie nieruchomości w stanie niepogorszonym tak, aby mogły być wykorzystywane

⁸ Wyrok NSA z 8 lutego 1996 r., sygn. akt SA/Kr 2170/95.

⁹ Twierdzenie to jednak może być zbyt odważne w kontekście tezy wyroku WSA z 30 grudnia 2004 r. (sygn. akt III SA/ Wa 1750/2004).

¹⁰ art. 15 ust. 1, art. 16 ust. 1 ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (j.t. Dz. U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 ze zm.); art. 1a ust. 1 pkt 3 ustawy z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. z 2002 r. nr 9, poz. 84 ze zm.).

¹¹ Zob. interpretacja indywidualna Dyrektora Izby Skarbowej w Bydgoszczy z dnia 17 sierpnia 2011 r. (nr ITPB3/423-241/11/AW) czy Dyrektora Izby Skarbowej w Łodzi z dnia 7 listopada 2011 r. (nr IPTPB1/415-135/11-2/AG).

¹² Zob. interpretacja indywidualna z dnia 14 października 2011 r. Dyrektora Izby Skarbowej w Łodzi (nr IPTPB3/423-215/11-5/PM).

w celu osiągnięcia przychodów w przyszłości. Koszty z tytułu podatku od nieruchomości, jako związane z posiadanym majątkiem, należą do kategorii kosztów pośrednich, które podlegają potrąceniu w dacie ich poniesienia. Za datę poniesienia kosztu uważa się moment ujęcia (zarachowania) kosztu w księgach rachunkowych na podstawie faktury (rachunku) albo innego dowodu w razie braku faktury (rachunku). Wyjątek dotyczy tylko ujętych w księgach kosztów rezerw lub biernych rozliczeń międzyokresowych kosztów (art. 22 ust. 5c i 5d oraz art. 15 ust. 4d i 4e updp). Należy zatem jednoznacznie stwierdzić, iż podatek od nieruchomości może być ujęty w kosztach podatkowych w momencie jego poniesienia. Można także uznać, iż do podatku od nieruchomości nie mają zastosowania przepisy o korekcie kosztów. Powyższe wprost wynika z odpowiedzi Ministra Finansów z dnia 27 marca 2013r. Resort stwierdził, że „zgodnie z art. 15b ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych w przypadku zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów kwoty wynikającej z faktury (rachunku), a jeżeli nie istniał obowiązek wystawienia faktury (rachunku) - kwoty wynikającej z umowy albo innego dokumentu, i nieuregulowania tej kwoty w terminie 30 dni od daty upływu terminu płatności, podatnik jest obowiązany do zmniejszenia kosztów uzyskania przychodów o kwotę wynikającą z tych dokumentów. Należy zauważyć, że ustawodawca odwołał się do faktury (rachunku) jako podstawowego dokumentu określającego wysokość kwoty, o którą w razie jej nieuregulowania należy zmniejszyć koszty uzyskania przychodów. W związku z tym, nie można uznać, że wskazany przepis ma zastosowanie do podatku od nieruchomości, który w przypadku osób prawnych wynika z deklaracji na podatek od nieruchomości na dany rok złożonej przez podatnika. Za prawidłowością takiej interpretacji przemawia także cel uchwalonych przepisów, które miały zmierzać do likwidacji zatorów płatniczych. W uzasadnieniu do projektu ustawy wskazano że »w ramach obrotu gospodarczego powstają opóźnienia w regulowaniu zobowiązań między kontrahentami. Na tę sytuację nakładają się często skutki nieregulowania należności wynikających z rachunków i faktur dokumentujących poniesione wydatki, tworząc »zatory płatnicze.« Pomimo, że fragment ten dotyczył zmian dokonanych w zakresie podatku od towarów i usług, definiuje on niejako pojęcie »zatorów płatniczych« i pozostaje aktualny także na gruncie zmian dokonanych w ustawach o podatkach dochodowych. Przytoczony fragment wyraźnie wskazuje, że intencją ustawodawcy było ograniczenie zatorów płatniczych, które występują w relacjach między kontrahentami, a nie objęcie tą regulacją także płatności dokonywanych w relacjach podatnik – organ podatkowy”.

Analizując zagadnienie podatku od nieruchomości jako kosztu uzyskania przychodów można się jeszcze zastanowić nad sytuacją, gdy podatnik ureguje zaległy podatek od nieruchomości już po zakończeniu roku podatkowego. W takim wypadku sam podatek będzie stanowił koszt podatkowy, natomiast odsetki za zwłokę z tytułu nieterminowych wpłat należności budżetowych nie będą kosztem

uzyskania przychodów. W kwestii daty zaliczenia do kosztów podatkowych zaległego podatku od nieruchomości z wyjaśnień Ministerstwa Finansów wynika, iż w sytuacji gdy ten zaległy podatek od nieruchomości został faktycznie zapłacony w roku następnym, to jako koszt powinien być rozpoznany w tym następnym roku podatkowym¹³.

Moment zaliczenia podatku do kosztów

Istotna jest również kwestia momentu zaliczania zapłaconego podatku od nieruchomości do kosztów uzyskania przychodów. Przypomnijmy, że jest to koszt o charakterze pośrednim, niepowiązany bezpośrednio z żadnymi konkretnymi przychodami. Nie jest więc możliwe ustalenie, w którym roku podatkowym wystąpi przychód uzasadniający potrącenie takich kosztów. W związku z tym momentem podatkowego potrącenia takiego kosztu musi być moment jego faktycznego poniesienia. Gdy płatność dokonywana jest w ratach, to do kosztów uzyskania przychodów danego okresu może być zaliczona tylko faktycznie zapłacona w tym okresie rata płatności¹⁴. Podatnik może jako koszt podatkowy potrącić podatek od nieruchomości zapłacony w tym roku podatkowym, w którym otrzymał decyzję ustalającą ten podatek i zapłacił go, mimo że dotyczył on poprzedniego roku¹⁵.

Ewidencja podatku od nieruchomości w księdze podatkowej

Data wystawienia decyzji określającej wymiar podatku od nieruchomości wyznacza moment ujęcia tego podatku w kosztach uzyskania przychodów. Podatek od nieruchomości na dany rok podatkowy ustala w drodze decyzji organ podatkowy właściwy ze względu na miejsce położenia przedmiotów opodatkowania. Podatek jest płatny w ratach proporcjonalnych do czasu trwania obowiązku podatkowego, w terminach: do dnia 15 marca, 15 maja, 15 września i 15 listopada roku podatkowego. Podatnik, który prowadzi podatkową księgę przychodów i rozchodów metodą uproszczoną, koszty uzyskania przychodów potrąca tylko w tym roku podatkowym, w którym zostały poniesione (art. 22 ust. 4 updog). Wydatki stanowią więc koszt uzyskania przychodów w dacie ich poniesienia - bez względu na to, jakiego okresu dotyczą. Natomiast podatnik, który prowadzi podatkową księgę metodą memoriałową, rozlicza koszty uzyskania przychodów

¹³ Konrad Kruszyński, Źródło: <http://www.pkfpolska.pl/podatki-jako-koszty-uzyskania-przychodow-2434>.

¹⁴ Takie stanowisko zostało zaprezentowane np. w piśmie Pierwszego Wielkopolskiego Urzędu Skarbowego w Poznaniu z 2 kwietnia 2004 r. oraz w wyroku Sądu Najwyższego z 8 października 2002 r., sygn. akt III RN 182/01.

¹⁵ Za: Edyta Głębicka, http://www.e-podatnik.pl/artykul/doradca_podatnika/5325/Podatek_od_nieruchomosci_kosztem_uzyskania_przychodu.html.

w podziale na koszty bezpośrednio związane z przychodami danego roku podatkowego oraz koszty pośrednie (art. 22 ust. 5-5c updof). Przy tej metodzie podatek od nieruchomości należy zakwalifikować do kosztów pośrednich, ponieważ nie sposób powiązać go z osiągnięciem konkretnego przychodu. Tym samym stanowi on koszt uzyskania przychodów w dacie poniesienia wydatku¹⁶. U podatników prowadzących podatkową księgę dniem poniesienia kosztu uzyskania przychodów jest dzień wystawienia faktury (rachunku) lub innego dowodu stanowiącego podstawę do zaksięgowania (ujęcia) kosztu (art. 22 ust. 6b updof). Bez względu na stosowaną metodę prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów – uproszczoną lub memoriałową, wydatek z tytułu podatku od nieruchomości podlega wpisaniu do księgi w dacie jego poniesienia. Co istotne, podatek od nieruchomości należy w całości zaliczyć do kosztów uzyskania przychodu w dacie wydania decyzji określającej wymiar podatku. Bez znaczenia są wynikające z decyzji terminy dokonywania wpłat poszczególnych rat podatku. Na zaliczenie podatku od nieruchomości do kosztów uzyskania przychodów nie wpływa też data faktycznej zapłaty tego podatku. Wydatek ten ujmuje się w kolumnie 13 podatkowej księgi „pozostałe wydatki”¹⁷.

Zaległy podatek od nieruchomości jako koszt

Podatek od nieruchomości jest kosztem podatkowym, a odsetki za zwłokę z tytułu nieterminowych wpłat należności budżetowych nie będą kosztem uzyskania przychodów (art. 16 ust. 1 pkt 21 updop). Niewątpliwie wydatki z tytułu podatku od nieruchomości dotyczą składników majątku, które służą uzyskiwaniu przychodów. Wśród organów podatkowych dominuje teza o zaliczeniu podatku od nieruchomości do kosztów pośrednich¹⁸. W kwestii daty zaliczenia do kosztów podatkowych zaległego podatku od nieruchomości z wyjaśnień Ministerstwa Finansów wynika, iż w sytuacji gdy ten zaległy podatek od nieruchomości został faktycznie zapłacony w roku następnym, to jako koszt powinien być rozpoznany w tym następnym roku podatkowym¹⁹. Argumentacja we wszystkich tych przypadkach jest analogiczna, że w przypadku kosztów podatkowych, które pozostają jedynie w pośrednim związku z przychodami, a więc których nie można przypisać do konkretnego przychodu, koszty te należy rozpoznać w roku ich poniesie-

¹⁶ „Przegląd Podatku Dochodowego” nr 5 (341) z dnia 1.03.2013.

¹⁷ Za: <http://www.gofin.pl/rachunkowosc/17,1,84,159386,kiedy-zaewidencjonowac-w-ksiedze-po-datek-od-nieruchomosci.html>

¹⁸ Urząd Skarbowy w Piotrkowie Trybunalskim – postanowienie z 22 sierpnia 2007 r., sygn. US.I/1.423/3/07, Pierwszy Urząd Skarbowy w Warszawie, postanowienie z 22 czerwca 2007 r., sygn. 1471/DPR/423-50/07/AB albo Urząd Skarbowy w Oświęcimiu – postanowienie z 12 marca 2007 r., sygn. PDP/423-14/06.

¹⁹ Pismo Ministerstwa Finansów z 3 marca 2006 r., znak PB 3-IP-8213-21/06-181.

nia²⁰. Zgodnie z art. 15b ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (odpowiednio art. 24d ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych) w przypadku zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów kwoty wynikającej z faktury (rachunku), a jeżeli nie istniał obowiązek wystawienia faktury (rachunku) – kwoty wynikającej z umowy albo innego dokumentu, i nieuregulowania tej kwoty w terminie 30 dni od daty upływu terminu płatności, podatnik jest obowiązany do zmniejszenia kosztów uzyskania przychodów o kwotę wynikającą z tych dokumentów. Należy zauważyć, iż ustawodawca odwołał się do faktury (rachunku) jako podstawowego dokumentu określającego wysokość kwoty, o którą w razie jej nieuregulowania należy zmniejszyć koszty uzyskania przychodów. W związku z tym nie można uznać, iż wskazany przepis ma zastosowanie do podatku od nieruchomości oraz podatku od środków transportowych, o których mowa w ustawie o podatkach i opłatach lokalnych. W przypadku osób prawnych podatek od nieruchomości wynika z deklaracji na dany rok złożonej przez podatnika. Natomiast w odniesieniu do osób fizycznych podatek od nieruchomości na rok podatkowy ustalany jest w drodze decyzji przez organ podatkowy właściwy ze względu na miejsce położenia przedmiotów opodatkowania²¹.

Bibliografia

- Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (j.t. Dz. U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 ze zm.).
- Wyrok NSA z 9 lutego 2001 r., sygn. akt I SA/Gd 1367/98.
- Wyrok NSA z 24 kwietnia 1998 r., sygn. akt SA/Gd 819/96.
- Wyrok WSA w Rzeszowie z 20 listopada 1998 r., sygn. akt SA/Rz 406/98.
- Ustawy z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. z 2002 r. nr 9, poz. 84 ze zm.).
- Wyrok NSA z 8 lutego 1996 r., sygn. akt SA/Kr 2170/95.
- Wyrok WSA z 30 grudnia 2004 r., sygn. akt III SA/ Wa 1750/2004.
- Interpretacja indywidualna Dyrektora Izby Skarbowej w Bydgoszczy z dnia 17 sierpnia 2011 r. (nr ITPB3/423-241/11/AW)
- Interpretacja indywidualna Dyrektora Izby Skarbowej w Łodzi z dnia 7 listopada 2011 r. (nr IPTPB1/415-135/11-2/AG)
- Interpretacja indywidualna z dnia 14 października 2011 r. Dyrektora Izby Skarbowej w Łodzi (nr IPTPB3/423-215/11-5/PM).

²⁰ <http://ksiegowosc.infor.pl/podatki/cit/67376,Zalegly-podatek-od-nieruchomosci-jako-koszt.html>.

²¹ „Gazeta Podatkowa” nr 55 (992) z dnia 11.07.2013; interpretacja podatkowa Ministerstwa Finansów nr DD6/0553/20/MZO/13/RWPD-38215 z dnia 6 maja 2013.

Kruszyński K., Źródło: <http://www.pkfpolska.pl/podatki-jako-koszty-uzyskania-przychodow-2434>.

Pismo Pierwszego Wielkopolskiego Urzędu Skarbowego w Poznaniu z 2 kwietnia 2004 r.

Wyrok Sądu Najwyższego z 8 października 2002 r., sygn. akt III RN 182/01.

Głębička E., http://www.e-podatnik.pl/arttykul/doradca_podatnika/5325/Podatek_od_nieruchomosci_kosztem_uzyskania_przychodu.html.

„Przegląd Podatku Dochodowego” nr 5 (341) z dnia 1.03.2013.

<http://www.gofin.pl/rachunkowosc/17,1,84,159386,kiedy-zaewidencjonowac-w-ksiedze-podatek-od-nieruchomosci.html>.

Urząd Skarbowy w Piotrkowie Trybunalskim – postanowienie z 22 sierpnia 2007 r., sygn. US.I/1.423/3/07.

Pierwszy Urząd Skarbowy w Warszawie, postanowienie z 22 czerwca 2007 r., sygn. 1471/DPR/423-50/07/AB. Urząd Skarbowy w Oświęcimiu – postanowienie z 12 marca 2007 r., sygn. PDP/423-14/06.

Pismo Ministerstwa Finansów z 3 marca 2006 r., znak PB 3-IP-8213-21/06-181.

<http://ksiegowosc.infor.pl/podatki/cit/67376,Zalegly-podatek-od-nieruchomosci-jako-koszt.html>.

Gazeta Podatkowa nr 55 (992) z dnia 11.07.2013.

Interpretacja podatkowa Ministerstwa Finansów nr DD6/0553/20/MZO/13/RWPD-38215 z dnia 6 maja 2013.

Sektor Małych i Średnich Przedsiębiorstw a rozwój polskich województw

The sector of small and medium-sized enterprises and the development of Polish provinces

Dariusz Reško¹, Oskar Kiercz²

¹ PhD., School of Business – National Louis University in Nowy Sącz; Mayor of Krynica-Zdrój City

² MSc, State Higher Vocational School in Nowy Sącz

Streszczenie

W artykule podjęto temat zależności pomiędzy rozwojem regionalnym mierzonym wskaźnikiem Produktu Krajowego Brutto Per Capita wszystkich 16 województw Polski, a sektorem Małych i Średnich Przedsiębiorstw wyrażonym liczbą mikro, małych i średnich firm. Okresem badawczym objęto lata 2005–2012. Wykazano dodatnią ogólną zależność korelacyjną pomiędzy opisanymi zjawiskami, a więc PKB Per Capita od liczby firm sektora MŚP. Analizując jednakże ten związek uszczegóławiając na poszczególne województwa oraz trzy kategorie sektora MŚP powyższe relacje wykazują znaczne zróżnicowanie.

Summary

The article deals with the relationship between regional development measured with Gross Domestic Product Per Capita for all 16 provinces of Poland and the sector of Small and Medium-Sized Enterprises expressed in the number of micro-, small and medium-sized enterprises. The analysis covered the period of 2005–2012. A general positive correlation between the described phenomena was demonstrated, that is the correlation between GDP Per Capita and the number of SME sector enterprises. However, when analyzed for particular provinces and three categories of the SME sector, the above relations differ significantly.

Słowa kluczowe: sektor MŚP, rozwój regionalny, Produkt Krajowy Brutto

Keywords: SME sector, regional development, Gross Domestic Product

Wśród właściwości charakteryzujących rozwój poszczególnych jednostek terytorialnych do najważniejszych zaliczyć należy przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość rozumianą jako pewien sposób działania, filozofię gospodarczą opartą na kreowaniu nowych idei, wprowadzaniu innowacji, którego wymiernym efektem jest powstawanie nowych podmiotów gospodarczych, a także inicjatyw przedsiębiorców oraz mieszkańców, służących poprawie jakości ich życia. Najważniejszym przejawem przedsiębiorczości jest zatem rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospodarczej przez człowieka oraz w konsekwencji i funkcjonowanie sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Przedstawiony powyżej zakres pojęciowy przedsiębiorczości odnosi się do wszystkich – bez wyjątku – jednostek samorządu lokalnego. Bez względu na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, tj. zasoby, potencjał gospodarczy, obszar, walory krajobrazowe, ilość mieszkańców – determinujące pozycję rozwojową danej jednostki, zjawisko przedsiębiorczości, a w szczególności jej wyraz w postaci funkcjonowania sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP) stanowi istotny czynnik jej rozwoju społeczno-gospodarczego.

W niniejszym artykule podjęto próbę oceny zależności sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw i rozwoju wszystkich 16 polskich województw.

Główną tezę badawczą postawioną przez autorów jest założenie, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy zmianami liczby przedsiębiorstw sektora MŚP a zmianami wartości poziomu rozwoju regionalnego mierzonego wskaźnikiem Produktu Krajowego Brutto Per Capita, liczonego według metodologii Produktu Krajowego Brutto w odniesieniu do poszczególnych województw.

Związki pomiędzy między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą przedsiębiorstw w kolejnych kategoriach analizowano szacując współczynniki korelacji liniowej Pearsona

Aby zrealizować cel niniejszego artykułu przeprowadzono szczegółową analizę na podstawie danych o charakterze wtórnym (publikowane). Pochodzą one z Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Wykorzystane dane zostały opublikowane na oficjalnych stronach internetowych tych instytucji.

Okresem badawczym, który obejmuje analiza są lata od 2005 do 2012.

Analiza korelacji rozwoju regionalnego mierzonego wartością Produktu Krajowego Brutto Per Capita w regionach oraz liczby mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Prezentacja cech diagnostycznych oraz statystyki opisowe

W tabeli 1 przedstawiono cechy diagnostyczne, które zostaną wykorzystane do analiz służących weryfikacji hipotez badawczych i realizacji celów rozprawy:

- liczbę aktywnych mikro przedsiębiorstw w poszczególnych regionach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- liczbę aktywnych małych przedsiębiorstw w poszczególnych regionach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców,
- liczbę aktywnych średnich przedsiębiorstw w poszczególnych regionach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- wartość Produktu Krajowego Brutto Per Capita dla poszczególnych województw w latach Przedstawione powyżej cechy dotyczą 8-letniego okresu badawczego w latach 2005–2012.

Tab. 1. Prezentacja cech diagnostycznych

Rok	Województwo	PKB/Per Capita	Mikro	Małe	Średnie
		(PLN)	Liczebność 0–9	Liczebność 10–49	Liczebność 50–249
2005	Dolnośląskie	26560	58,39449	1,76052	0,53244
2005	Kujawsko-pomorskie	22445	39,05274	1,0812	0,40392
2005	Lubelskie	17637	36,58689	0,98277	0,27948
2005	Lubuskie	23199	21,05331	0,72267	0,19788
2005	Łódzkie	23743	58,88001	1,69065	0,5253
2005	Małopolskie	22102	68,68833	1,92678	0,58395
2005	Mazowieckie	40613	136,83708	3,15282	1,16892
2005	Opolskie	21297	17,88978	0,58344	0,16779
2005	Podkarpackie	17906	31,84695	1,07916	0,32436
2005	Podlaskie	19111	19,69926	0,5661	0,17442
2005	Pomorskie	25410	53,19657	1,42698	0,43809
2005	Śląskie	27879	104,82234	3,25023	0,94656
2005	Świętokrzyskie	19291	20,41683	0,62832	0,18258
2005	Warmińsko-mazurskie	19689	27,33855	0,80223	0,26214
2005	Wielkopolskie	27622	81,40722	2,12466	0,79866
2005	Zachodniopomorskie	23669	47,62278	0,92616	0,28305
2006	Dolnośląskie	29695	63,55824	1,73349	0,56355
2006	Kujawsko-pomorskie	24244	39,59232	1,08375	0,41157
2006	Lubelskie	18783	36,50427	0,98889	0,2856
2006	Lubuskie	24686	22,84647	0,7089	0,19635
2006	Łódzkie	25593	57,06492	1,73961	0,53754
2006	Małopolskie	24204	73,97703	1,91607	0,61812
2006	Mazowieckie	44383	137,49651	3,12324	1,20513
2006	Opolskie	22304	18,18354	0,58599	0,18309
2006	Podkarpackie	19078	32,69661	1,0506	0,32844
2006	Podlaskie	20378	20,82585	0,56457	0,17646
2006	Pomorskie	27438	54,47769	1,43514	0,46818
2006	Śląskie	29542	102,36108	3,12324	0,96237

2006	Świętokrzyskie	21093	22,67154	0,61761	0,19023
2006	Warmińsko-mazurskie	20892	28,63293	0,80274	0,27285
2006	Wielkopolskie	29269	83,3289	2,15526	0,81294
2006	Zachodniopomorskie	25103	48,81159	0,92718	0,28866
2007	Dolnośląskie	33470	69,3447	1,77276	0,60129
2007	Kujawsko-pomorskie	26828	43,55859	1,1424	0,44319
2007	Lubelskie	20979	38,24541	1,01235	0,30957
2007	Lubuskie	27242	23,38554	0,73134	0,2244
2007	Łódzkie	28551	59,52669	1,76613	0,55386
2007	Małopolskie	26560	78,69657	1,9176	0,65484
2007	Mazowieckie	49350	148,65735	3,12885	1,25817
2007	Opolskie	25473	19,21476	0,58344	0,19074
2007	Podkarpackie	20895	34,08483	1,07457	0,33966
2007	Podlaskie	22872	22,43388	0,58803	0,17952
2007	Pomorskie	30346	56,57022	1,479	0,50643
2007	Śląskie	32831	93,76605	3,26859	1,0098
2007	Świętokrzyskie	23816	22,8786	0,64617	0,20043
2007	Warmińsko-mazurskie	22908	27,75012	0,81294	0,2703
2007	Wielkopolskie	32236	87,7812	2,16444	0,83946
2007	Zachodniopomorskie	27487	47,83494	0,95523	0,29886
2008	Dolnośląskie	35946	66,43056	2,11446	0,62781
2008	Kujawsko-pomorskie	28859	40,83315	1,49481	0,45492
2008	Lubelskie	23249	34,7463	1,16535	0,35343
2008	Lubuskie	28650	21,75915	0,83691	0,21675
2008	Łódzkie	31046	63,18441	2,07672	0,56865
2008	Małopolskie	28948	82,75617	2,38629	0,69003
2008	Mazowieckie	53002	144,27594	4,1616	1,39842
2008	Opolskie	28260	19,39632	0,69921	0,19278
2008	Podkarpackie	23079	36,59607	1,29744	0,37842
2008	Podlaskie	24380	23,42634	0,69564	0,19176
2008	Pomorskie	31756	63,74949	1,79163	0,5406
2008	Śląskie	36098	115,86027	3,68475	1,06794
2008	Świętokrzyskie	26733	24,29334	0,77571	0,20553
2008	Warmińsko-mazurskie	24707	29,13528	0,94044	0,27183
2008	Wielkopolskie	34938	92,73942	2,76063	0,8925
2008	Zachodniopomorskie	30165	52,65189	1,15515	0,30294
2009	Dolnośląskie	37913	63,92646	1,98696	0,59976
2009	Kujawsko-pomorskie	29457	39,8616	1,32192	0,45339
2009	Lubelskie	23393	34,62288	1,05672	0,31671
2009	Lubuskie	29752	21,32973	0,69717	0,19941
2009	Łódzkie	32091	53,28072	1,75134	0,53907
2009	Małopolskie	30013	72,55311	2,29092	0,69258
2009	Mazowieckie	56119	135,90378	3,91782	1,37751
2009	Opolskie	29103	18,08613	0,63801	0,18054
2009	Podkarpackie	23886	30,64692	1,19799	0,3672
2009	Podlaskie	25666	19,67631	0,62016	0,17952
2009	Pomorskie	33771	54,20892	1,60191	0,50082
2009	Śląskie	37789	96,75975	3,40629	1,02357
2009	Świętokrzyskie	27010	22,27374	0,66657	0,20247
2009	Warmińsko-mazurskie	25563	26,418	0,8262	0,25041
2009	Wielkopolskie	37164	84,01536	2,57907	0,8772
2009	Zachodniopomorskie	30440	44,68977	1,03734	0,30192
2010	Dolnośląskie	41194	66,4734	2,05173	0,59925
2010	Kujawsko-pomorskie	30683	41,70984	1,38771	0,43605
2010	Lubelskie	24778	35,87544	1,12863	0,3213
2010	Lubuskie	30980	21,75405	0,70278	0,204
2010	Łódzkie	34063	56,7171	1,82121	0,52224
2010	Małopolskie	31248	77,19258	2,47452	0,70482
2010	Mazowieckie	60075	139,75632	4,0392	1,37955
2010	Opolskie	29796	17,86683	0,66045	0,18411
2010	Podkarpackie	24691	33,35808	1,28163	0,38046
2010	Podlaskie	26653	20,42193	0,65586	0,17595

2010	Pomorskie	35057	54,58632	1,69728	0,50439
2010	Śląskie	39671	97,92612	3,54297	1,02663
2010	Świętokrzyskie	27779	23,17083	0,71094	0,20604
2010	Warmińsko-mazurskie	26747	27,1881	0,85833	0,24633
2010	Wielkopolskie	38321	85,5678	2,66883	0,89913
2010	Zachodniopomorskie	31709	44,51841	1,13934	0,28866
2011	Dolnośląskie	44961	67,77951	2,08284	0,60435
2011	Kujawsko-pomorskie	32596	41,74758	1,43667	0,43401
2011	Lubelskie	26919	37,46613	1,16586	0,31569
2011	Lubuskie	32795	22,53435	0,74205	0,19788
2011	Łódzkie	36750	58,42968	1,8309	0,51153
2011	Małopolskie	34107	80,81511	2,56581	0,70023
2011	Mazowieckie	64790	143,86182	4,32378	1,39332
2011	Opolskie	31771	18,25035	0,68442	0,17901
2011	Podkarpackie	26801	36,00753	1,35558	0,39066
2011	Podlaskie	28485	21,82953	0,6936	0,17901
2011	Pomorskie	37822	58,52301	1,76103	0,50388
2011	Śląskie	42830	101,06262	3,75768	1,01796
2011	Świętokrzyskie	29552	24,57027	0,7446	0,19788
2011	Warmińsko-mazurskie	28635	26,32467	0,86547	0,25449
2011	Wielkopolskie	41285	88,57068	2,89476	0,88689
2011	Zachodniopomorskie	33485	44,63214	1,14444	0,29988
2012	Dolnośląskie	47056	71,13174	2,12772	0,59364
2012	Kujawsko-pomorskie	33803	42,44067	1,45452	0,41718
2012	Lubelskie	28211	37,30701	1,21074	0,3009
2012	Lubuskie	34227	22,05342	0,73644	0,19941
2012	Łódzkie	38418	59,35992	1,9329	0,49827
2012	Małopolskie	35271	79,68189	2,73666	0,6783
2012	Mazowieckie	68299	149,8329	4,46607	1,36884
2012	Opolskie	32813	17,76228	0,6732	0,17391
2012	Podkarpackie	27719	34,06596	1,40607	0,3774
2012	Podlaskie	29356	21,13389	0,69003	0,17544
2012	Pomorskie	39917	56,85684	1,8105	0,49572
2012	Śląskie	43864	102,21216	3,97698	1,01847
2012	Świętokrzyskie	30552	23,18868	0,80121	0,1938
2012	Warmińsko-mazurskie	29677	25,79682	0,87822	0,24021
2012	Wielkopolskie	43466	89,59527	3,03399	0,87363
2012	Zachodniopomorskie	35066	44,36592	1,17096	0,29172

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Kolejne etapy analiz statystycznych zostały zrealizowane w oparciu o dane panelowe tj. tzw. obiektookresy. Obiektookresy to sposób prezentacji danych statystycznych w postaci kostki danych, w której oś odcięta (OX) prezentuje wymiar obiektów, oś rzędnych (OY) wymiar zmiennych, z kolei oś OT wyraża wymiar

czasu. Dowolna wartość w kostce danych jest zdefiniowana przez x_{ijt}^i gdzie:

t – moment obserwacji.

i – obiekty (dla województw: i=1,2, ..., 16).

j – zmienne (j=1,2, ..., k),

Zatem jest to wartość j-tej w i-tym obiekcie w t-tym momencie¹. Macierz obserwacji jest macierzą blokową w postaci $X = [X^{(1)} X^{(2)} X^{(3)} X^{(4)} X^{(5)} X^{(7)} X^{(8)}]$,

¹ Zeliaś A. (red.), *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu terytorialnym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000, s. 98.

gdzie:

$X^{(1)}$ – macierz obserwacji z roku 2005,

$X^{(2)}$ – macierz obserwacji z roku 2006,

$X^{(3)}$ – macierz obserwacji z roku 2007,

$X^{(4)}$ – macierz obserwacji z roku 2008,

$X^{(5)}$ – macierz obserwacji z roku 2009.

$X^{(6)}$ – macierz obserwacji z roku 2010,

$X^{(7)}$ – macierz obserwacji z roku 2011,

$X^{(8)}$ – macierz obserwacji z roku 2012.

Tab. 2. Statystyki opisowe

	PKB/Per Capita (PLN)	Mikro (0–9)	Małe (10–49)	Średnie (50–249)
Średnia arytmetyczna	30784,31	53,6239	1,6087	0,4930
Mediana	29186,00	43,9623	1,2895	0,3973
Odchylenie standardowe	8938,14	33,6028	0,9852	0,3228
Współczynnik zmienności	0,2903	0,6266	0,6124	0,6548
Rozstęp	50662,00	132,0706	3,9015	1,2306
Minimum	17637,00	17,7623	0,5646	0,1678
Maksimum	68299,00	149,8329	4,4661	1,3984
Dolny kwartył	24760,25	25,4902	0,8026	0,2363
Górny kwartył	34074,00	69,7915	2,0783	0,6078

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

W tabeli 2 przedstawiono statystyki opisowe, charakteryzujące występujące w badaniach zmienne. Zgodnie z wartościami obliczonymi i zaprezentowanymi w przedmiotowej tabeli należy stwierdzić, że w przypadku PKB/Per Capita średnia to 30784,31 z odchyleniem standardowym wynoszącym 8938,14 a współczynnik zmienności to około 29%.

W przypadku ilości mikro przedsiębiorstw średnia to 53,6239 z odchyleniem standardowym wynoszącym 33,6028, a w przypadku małych przedsiębiorstw

średnia to 1,6087 z odchyleniem standardowym wynoszącym 0,9852, natomiast ilość średnich przedsiębiorstw to średnio 0,4930 z odchyleniem standardowym wynoszącym 0,3228.

Liczebność wszystkich trzech grup przedsiębiorstw charakteryzuje się dość zbliżonych do siebie współczynnikami zmienności wynoszącym około 63% w przypadku mikro przedsiębiorstw, około 61% w grupie przedsiębiorstw małych i około 65% w grupie średnich przedsiębiorstw. Wszystkie trzy grupy cechuje zatem umiarkowana zmienność.

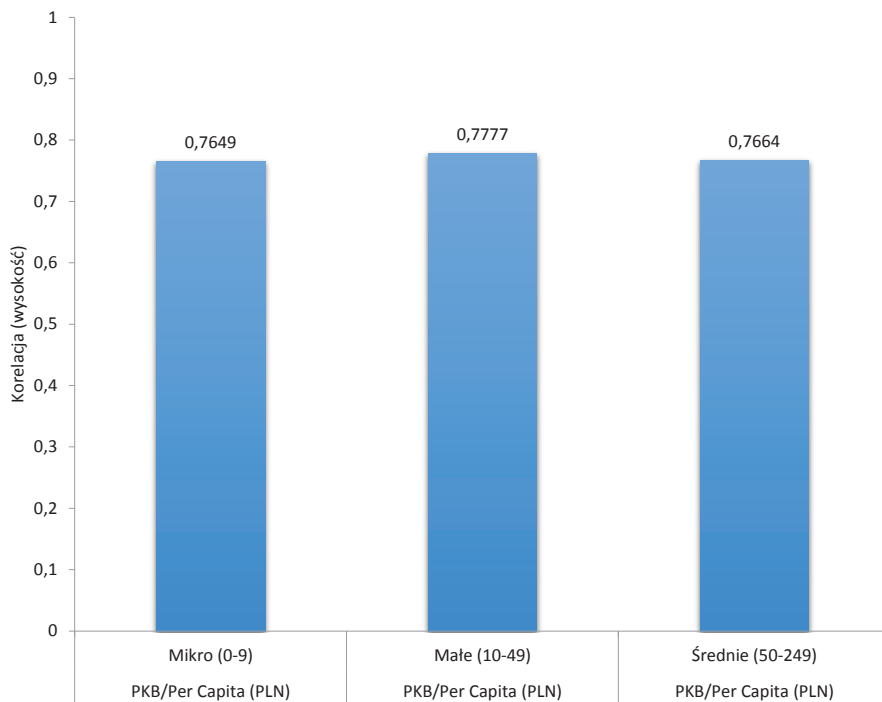
Tab. 3. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą przedsiębiorstw w kolejnych kategoriach

	Mikro (0–9)	Małe (10–49)	Średnie (50–249)
R	0,7649	0,7777	0,7664
r ²	0,5850	0,6048	0,5873
Błąd dla r	0,0574	0,0560	0,0572
-95% CI dla współczynnika r	0,6818	0,6984	0,6838
+95% CI dla współczynnika r	0,8284	0,8381	0,8296
Statystyka t dla r	13,3275	13,8869	13,3911
Stopnie swobody	126	126	126
Wartość p	<0,0001	<0,0001	<0,0001

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

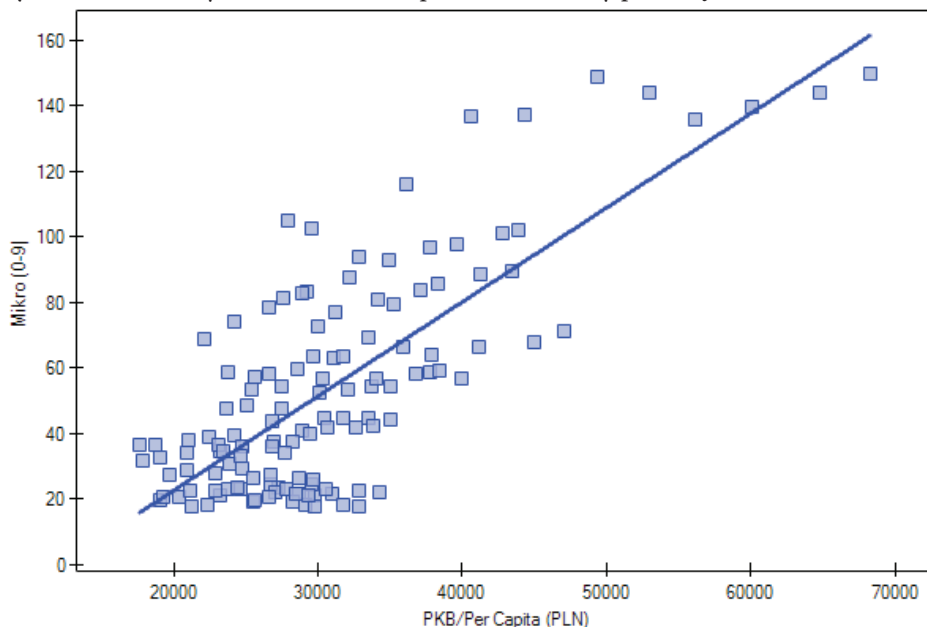
W tabeli 3 (wykresy 1, 2, 3) zaprezentowano wartości parametrów korelacyjnych zachodzących pomiędzy między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą przedsiębiorstw w kolejnych kategoriach. Z przedstawionych danych wynika, że korelacje te są wysoce istotne ($p < 0,0001$) i zbliżone do siebie, czyli w przypadku mikro przedsiębiorstw korelacja wynosi 0,7649 a w grupie przedsiębiorstw małych wynik ten to 0,7777 a w grupie średnich przedsiębiorstw korelacja wynosi 0,7664. Świadczy to o ścisłym związku między wynikami PKB/Per Capita (PLN) a liczebnością firm wszystkich trzech kategorii.

Wyk. 1. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą przedsiębiorstw w kolejnych kategoriach



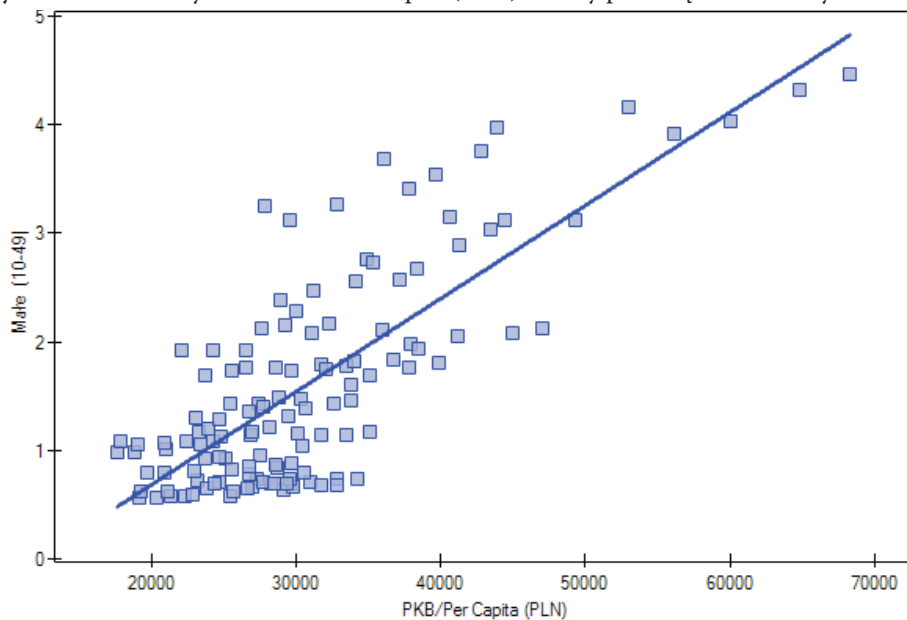
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Wyk. 2. Rozrzut wyników PKB/Per Capita (PLN) i liczby przedsiębiorstw mikro



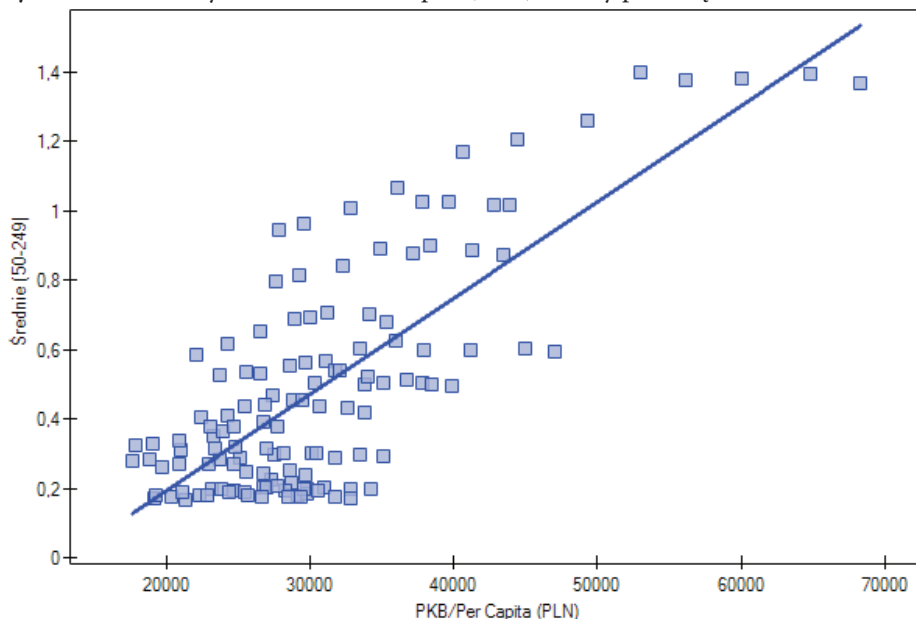
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Wyk. 3. Rozrzut wyników PKB/Per Capita (PLN) i liczby przedsiębiorstw małych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Wyk. 4. Rozrzut wyników PKB/Per Capita (PLN) i liczby przedsiębiorstw średnich



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Analiza korelacji rozwoju regionalnego mierzonego wartością Produktu Krajowego Brutto Per Capita w poszczególnych województwach oraz liczby mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Poniżej zaprezentowano analizę korelacji rozwoju regionalnego mierzonego wartością Produktu Krajowego Brutto w poszczególnych województwach Polski oraz liczby mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w tych regionach w okresie badawczym. Treść tej części artykułu stanowi uszczegółowienie analizy przedstawionej w poprzednim podrozdziale.

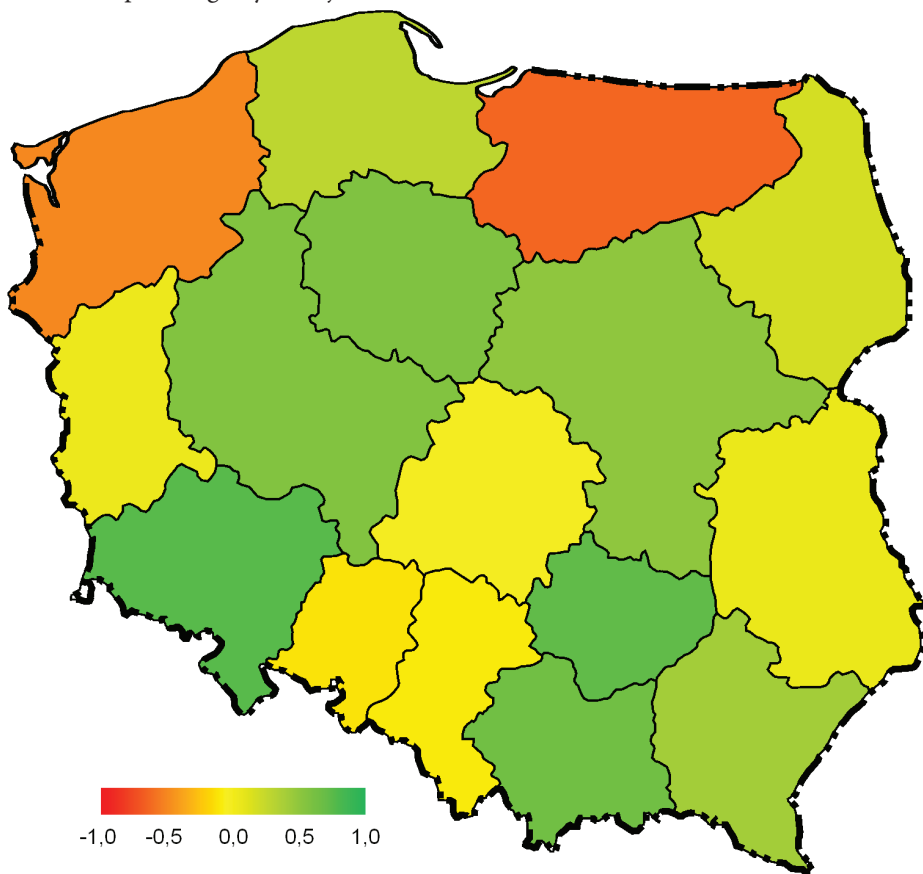
Tab. 4. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą mikroprzedsiębiorstw w poszczególnych województwach

województwo	r	r ²	Błąd dla r	-95% CI dla współczyn-nika r	+95% CI dla współczyn-nika r	Statystyka t dla r	Stopnie swobody	Wartość p
Dolnośląskie	0,7630	0,5821	0,2639	0,1260	0,9545	2,8909	6	0,0277
Kujawsko-pomorskie	0,5767	0,3326	0,3335	-0,2155	0,9111	1,7293	6	0,1345
Lubelskie	0,0506	0,0026	0,4077	-0,6783	0,7293	0,1241	6	0,9053
Lubuskie	0,0404	0,0016	0,4079	-0,6837	0,7244	0,0990	6	0,9244
Mazowieckie	0,5056	0,2556	0,3522	-0,3093	0,8923	1,4353	6	0,2012
Małopolskie	0,6574	0,4322	0,3076	-0,0881	0,9309	2,1369	6	0,0765
Opolskie	-0,1248	0,0156	0,4051	-0,7624	0,6358	-0,3081	6	0,7684
Podkarpackie	0,4085	0,1669	0,3726	-0,4159	0,8644	1,0962	6	0,3150
Podlaskie	0,1803	0,0325	0,4016	-0,6007	0,7852	0,4490	6	0,6692
Pomorskie	0,2857	0,0816	0,3912	-0,5246	0,8244	0,7303	6	0,4927
Warmińsko-mazurskie	-0,6422	0,4125	0,3129	-0,9273	0,1140	-2,0524	6	0,0860
Wielkopolskie	0,5611	0,3149	0,3379	-0,2374	0,9071	1,6606	6	0,1479
Zachodniopomorskie	-0,5047	0,2548	0,3524	-0,8921	0,3103	-1,4322	6	0,2021
Łódzkie	-0,0200	0,0004	0,4082	-0,7146	0,6945	-0,0489	6	0,9626
Śląskie	-0,0962	0,0093	0,4064	-0,7500	0,6527	-0,2368	6	0,8207
Świętokrzyskie	0,7274	0,5291	0,2801	0,0467	0,9468	2,5966	6	0,0408

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 4, (wykres 5) korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą mikro przedsiębiorstw w poszczególnych województwach są dodatnie za wyjątkiem województwa Opolskiego, Warmińsko-mazurskiego, Zachodniopomorskiego, Łódzkiego i Śląskiego.

Wyk. 5. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą mikroprzedsiębiorstw w poszczególnych województwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

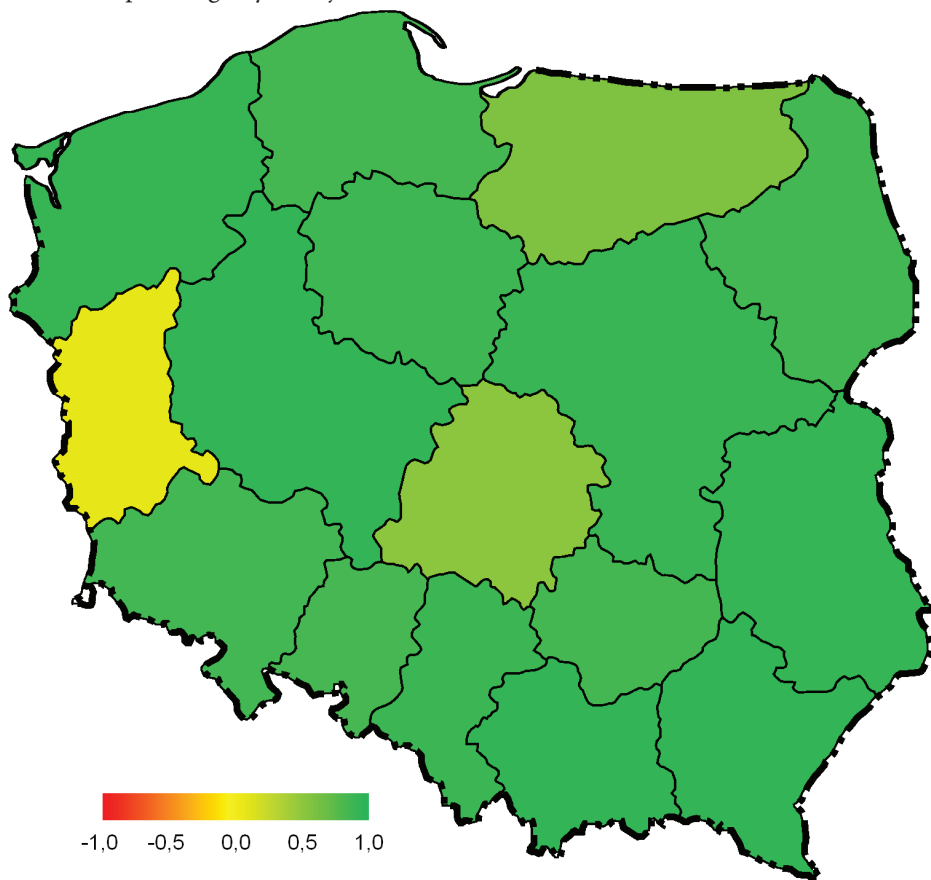
Tab. 5. Korelacja między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą małych przedsiębiorstw w poszczególnych województwach

województwo	r	r ²	Błąd dla r	-95% CI dla współczynnika r	+95% CI dla współczynnika r	Statystyka t dla r	Stopnie swobody	Wartość p
Dolnośląskie	0,8590	0,7379	0,2090	0,3911	0,9741	4,1101	6	0,0063
Kujawsko-pomorskie	0,8788	0,7722	0,1948	0,4572	0,9779	4,5103	6	0,0041
Lubelskie	0,9258	0,8571	0,1543	0,6362	0,9867	5,9998	6	0,0010
Lubuskie	0,0819	0,0067	0,4069	-0,6609	0,7436	0,2013	6	0,8471
Mazowieckie	0,9096	0,8274	0,1696	0,5708	0,9837	5,3627	6	0,0017
Małopolskie	0,9474	0,8976	0,1306	0,7303	0,9907	7,2517	6	0,0003
Opolskie	0,8443	0,7128	0,2188	0,3446	0,9712	3,8588	6	0,0084
Podkarpackie	0,9375	0,8790	0,1420	0,6862	0,9889	6,6015	6	0,0006
Podlaskie	0,8621	0,7433	0,2068	0,4012	0,9747	4,1681	6	0,0059
Pomorskie	0,8566	0,7338	0,2106	0,3834	0,9736	4,0671	6	0,0066
Warmińsko-mazurskie	0,5841	0,3412	0,3314	-0,2049	0,9130	1,7627	6	0,1284
Wielkopolskie	0,9392	0,8822	0,1401	0,6936	0,9892	6,7016	6	0,0005
Zachodniopomorskie	0,9158	0,8387	0,1640	0,5952	0,9849	5,5845	6	0,0014
Łódzkie	0,5174	0,2677	0,3494	-0,2947	0,8956	1,4810	6	0,1891
Śląskie	0,8913	0,7943	0,1851	0,5016	0,9803	4,8140	6	0,0030
Świętokrzyskie	0,8534	0,7282	0,2128	0,3730	0,9730	4,0098	6	0,0070

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą małych przedsiębiorstw w poszczególnych województwach są dodatnie i wysokie za wyjątkiem województwa Lubuskiego w którym korelacja jest niska, ale dodatnia. Dokumentuje to tabela 5 oraz wykres 6.

Wyk. 6. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą małych przedsiębiorstw w poszczególnych województwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Tab. 6. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwa

województwo	r	r ²	Błąd dla r	-95% CI dla współczynnika r	+95% CI dla współczynnika r	Statystyka t dla r	Stopnie swobody	Wartość p
Dolnośląskie	0,6237	0,3890	0,3191	-0,1444	0,9228	1,9546	6	0,0984
Kujawsko-pomorskie	0,3913	0,1531	0,3757	-0,4327	0,8591	1,0415	6	0,3378
Lubelskie	0,4616	0,2131	0,3621	-0,3602	0,8800	1,2747	6	0,2495
Lubuskie	-0,0805	0,0065	0,4069	-0,7430	0,6617	-0,1977	6	0,8498
Mazowieckie	0,8444	0,7131	0,2187	0,3451	0,9712	3,8613	6	0,0084
Małopolskie	0,8481	0,7192	0,2163	0,3563	0,9719	3,9201	6	0,0078
Opolskie	0,0828	0,0069	0,4068	-0,6604	0,7441	0,2035	6	0,8454
Podkarpackie	0,9234	0,8526	0,1567	0,6261	0,9863	5,8917	6	0,0011
Podlaskie	0,0676	0,0046	0,4073	-0,6690	0,7371	0,1659	6	0,8737
Pomorskie	0,5394	0,2910	0,3438	-0,2666	0,9014	1,5693	6	0,1676
Warmińsko-mazurskie	-0,7487	0,5605	0,2706	-0,9514	-0,0931	-2,7662	6	0,0326
Wielkopolskie	0,8213	0,6745	0,2329	0,2769	0,9666	3,5264	6	0,0124
Zachodniopomorskie	0,4358	0,1899	0,3674	-0,3881	0,8725	1,1860	6	0,2805
Łódzkie	-0,5176	0,2679	0,3493	-0,8956	0,2944	-1,4819	6	0,1889
Śląskie	0,6589	0,4342	0,3071	-0,0854	0,9312	2,1457	6	0,0756
Świętokrzyskie	0,6174	0,3812	0,3211	-0,1545	0,9213	1,9225	6	0,1029

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Wyk. 7. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach



Wnioski końcowe:

1. Korelacje pomiędzy wartością poziomu rozwoju regionalnego mierzonego wartością Produktu Krajowego Brutto Per Capita a liczebnością mikro, małych średnich przedsiębiorstw są wysoce istotne i zbliżone do siebie, czyli w przypadku mikro przedsiębiorstw korelacja wynosi 0,7649 a w grupie przedsiębiorstw małych wynik ten to 0,7777 a w grupie średnich przedsiębiorstw korelacja wynosi 0,7664. Świadczy to o ścisłym związku między wynikami PKB/Per Capita (PLN) a liczebnością firm wszystkich trzech kategorii. A zatem wzajemna zależność pomiędzy liczbą przedsiębiorstw sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw a poziomem rozwoju regionalnego jest udowodniona. Ten ogólny acz jednoznaczny wniosek zmienia swoją treść w odniesieniu do poszczególnych województw Polski, jak również w stosunku do różnych kategorii sektora MŚP:
2. Korelacje pomiędzy PKB/Per Capita (PLN) a liczbą mikro przedsiębiorstw w poszczególnych województwach są dodatnie za wyjątkiem województwa Opolskiego, Warmińsko-mazurskiego, Zachodniopomorskiego, Łódzkiego i Śląskiego.
3. Korelacje między PKB/Per Capita (PLN) a liczbą małych przedsiębiorstw w poszczególnych województwach są dodatnie i wysokie za wyjątkiem województwa Lubuskiego w którym korelacja jest niska, ale dodatnia.
4. Z przedstawionych w rozdziale ostatnim rozprawy obliczeń wynika, że korelacje występujące pomiędzy PKB/Per Capita (PLN) a liczbą średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach są dodatnie za wyjątkiem regionów: Lubuskiego, Warmińsko-mazurskiego i Łódzkiego.

Bibliografia

- Kudłacz T., Reško D., *Przedsiębiorczość w subregionie nowosądeckim w latach 2001–2004*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, prace z zakresu gospodarki regionalnej, nr 746, Kraków 2007.
- Kudłacz T., Reško D., *Przedsiębiorczość jako determinanta rozwoju społeczno-gospodarczego Sądecczyzny*, Zeszyt Naukowy Instytutu Ekonomicznego nr 28, t. II, PWSZ w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2007.
- Zeliaś A. (red.), *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu terytorialnym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000
- www.stat.gov.pl.
- www.parp.gov.pl.

Coaching jako metoda wspierania przedsiębiorczości

Coaching as a method of business support

Ryszard Białek

dr, Wydział Administracji i Ekonomii, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

Streszczenie

Artykuł dotyczy roli coachingu we wspieraniu przedsiębiorczości, jego pozycji w relacji do osób tworzących firmy od podstaw, jak również jego oddziaływania na funkcjonujące już kadry współczesnych przedsiębiorstw. Wyjaśnia genezę coachingu, jego rodzaje, cechy i funkcje które pełni oraz znaczenie dla osób korzystających z takiej formy pomocy. Coaching można odnosić do osób indywidualnych, jako coaching osobisty (life coaching) oraz coaching biznesowy. Coaching biznesowy jest jądrem zainteresowania niniejszego artykułu, jako forma wspierania przedsiębiorców, pracowników oraz kadry menedżerskie w pełnieniu ich funkcji. Z coachingu biznesowego korzystają pracownicy, którym pokazywana jest misja firmy, cele jakie przed nią stoją i oczekiwania pracodawców wobec nich. Coaching menedżerski koncentruje się bardziej na strategii firmy, na tym jak skutecznie zarządzać podwładnymi, jak radzić sobie z problemami. Dalej wyjaśnia się rolę coacha i jego usytuowanie wobec innych osób pełniących różnorakie role w społeczeństwie. Coaching jako taki ma stosunkowo krótka historię, lecz cechuje się szybkim rozwojem. Na pewno jest pomocny dla młodych ludzi oderwanych od swoich środowisk, rodziny, przyjaciół, którzy w innych miejscach tworzą swoje historie zawodowe i coach może być dla nich powiernikiem, doradcą, „aniołem stróżem”.

Summary

This article describes the role of coaching in supporting businesses and its position for people who are starting their companies from basis as well as general management of already prospering modern enterprises. It explains the origin of coaching, its types, features, functions and the importance for people who use this form of assistance. Coaching can refer to individuals as personal coaching (life coaching) and professionals. Business coaching is the main key of interest of this article as a form of support for entrepreneurs, employees and management to improve their performance. One of the main focus of business coaching is to show the mission of the company to their employees, outline goals and present expectations of employers towards them. Coaching for managers is focusing mainly on business strategy, methodology of effective management and problem solving. Furthermore, the role of coach is positioned in relation to other professional performing various roles within society. Coaching has a relatively short history but it is characterized by a rapid development. It is certainly helpful for young people detached from their environment, family and friends who are creating their own professional stories in different places. Coach can be their guide, their trusted advisor, their “Guardian Angel”.

Słowa kluczowe: coaching, coach, przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, cele osobiste i zawodowe, rozwój

Keywords: Coaching, coach, entrepreneurship, enterprise, personal and professional goals, growth

Coraz częściej podkreśla się, że głównym zasobem firmy jest odpowiednio dobrana wykwalifikowana kadra pracownicza. To od zatrudnianych ludzi, ich zaangażowania i kompetencji zależy realizacja celów danej organizacji. Szczególnie jest to istotne w firmach usługowych, dystrybucyjnych, firmach nowych technologii, mniej może w firmach produkcyjnych, bo wytworzenie towaru można zlecić przedsiębiorstwom z innych krajów. Nie można w taki sam sposób zlecić usługi, wyprodukować i sprzedać produktu o wysokim stopniu nasycenia wiedzę. Do takich czynności niezbędni są wysoko wykwalifikowani pracownicy, doskonale znający produkty przez nie oferowane jak i znający oferty konkurentów. Żeby posiadać odpowiedni personel należy go odpowiednio szkolić, motywować, pobudzać do realizacji celów strategicznych firmy, a najlepiej wpływać na nich w taki sposób by cele zawodowe korespondowały z celami osobistymi. W tym celu firmy tworzą odpowiedni system szkoleniowy, który wprowadza pracownika w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Lecz oprócz formalnych kwalifikacji dostrzeżono, że równie ważna jest sfera mentalna, żeby ludziom chciało się chcieć, żeby „nie wypalali się” w pracy, żeby angażowali się w sprawy rozwoju firmy. Stąd pomysł na wykorzystanie w oddziaływaniu na pracowników coachów, trenerów – motywacyjnych którzy potrafią wykrzesać z pracowników entuzjazm w realizacji przypisanych im zadań. To jednak nie jedyna rola jaką coaching pełni w pracy zawodowej, bo porady u coacha szukają też sami pracownicy i to różnych szczebli. Pomimo że nie jest, czy nie musi on być ekspertem w danej dziedzinie, jego rolą jest pomoc w rozwiązaniu trudnej sytuacji, czy nawet wysłuchanie problemów które pracowników nurtują i wspólne im się przyjrzenie oraz podsuniecie optymalnych rozwiązań.

1. Geneza i rozwój coachingu

Coaching jest stosunkowo młodą dziedziną nauki, szukającą i budującą swoją tożsamość oraz określającą odpowiednie kategorie identyfikujące problemy przez nią rozpatrywane. Coaching (z ang. *coaching* – *korepetycje, trenowanie*) najczęściej rozumiany jako interaktywny proces szkolenia, wykorzystujący różne metody z zakresu m.in. psychologii, zarządzania, socjologii, ekonomii. Coaching stał się w dzisiejszych czasach najskuteczniejszą metodą doskonalenia umiejętności kadry z zakresu dziedziny zarządzania i organizacji¹.

Geneza wywodzi się z lat 70. XX wieku, gdzie mianem coachingu określało się w Stanach Zjednoczonych styl kierowania, który był nastawiony na rozwój firmy bądź określał formę rozwoju osobistego. Coache pierwotnie utożsamiany był ze sportem, w tej roli występowali trenerzy i zauważono, że bardziej skuteczni w prowadzeniu drużyn są nie fachowcy, ale motywatorzy. Z czasem zatrudniano

¹ Bruce Peltie, *Psychologia coachingu kadry menadżerskiej. Teoria i zastosowanie*, Dom wydawniczy REBIS 2005, s. 17.

specjalne osoby które miały motywować wybrane drużyny czy wybitnych sportowców – gwiazdy – do realizacji najwyższych celów, do dodatkowych wysiłków. Przez analogię do osobistego trenera w sporcie „coach” zaimportowany został do innych dziedzin życia społecznego (gwiazdy filmowe), a także do przedsiębiorstw gospodarczych. Coaching trafił z USA do Europy i służył na początku, jako luksusowa „tajna broń” na najwyższych szczeblach zarządzania, aż w końcu dotarł także na średnie i niższe szczeble w przedsiębiorstwach². W obecnej formie coaching w końcu XX w., wszedł do świata biznesu jako rodzaj odrębnego stylu zarządzania i zyskał uznanie jako metoda, która pomagała szybciej i łatwiej osiągać zamierzone rezultaty. Nowością okazał się charakterystyczny proces rozwoju nakierowany na pomoc w przekraczaniu osobistych ograniczeń menedżera, przy jednoczesnym podkreślaniu jego mocnych stron. Ogromny wpływ również wywierała przyjazna atmosfera coachingu, ukierunkowana na cele rozmowa, udzielanie informacji zwrotnej przez coacha, a także wyznaczanie przez niego zadań.

W dzisiejszych nowoczesnych organizacjach coaching jest jedną z wielu metod rozwoju potencjału ludzkiego, który określany jest jako human resource development (HRD), niekiedy również włącza się go w zakres zarządzania wiedzą. Coaching w głównej mierze bierze udział w tworzeniu kapitału ludzkiego w obszarze napięć między osobą, rolą, organizacją a otoczeniem. Coaching należy pojmować jako stosunkowo nową formę indywidualnej, rozpoznawalnej nauki bazującej na konkretnych celach i sytuacjach zawodowych³.

W Polsce coaching pojawia się w zasadzie w pierwszej dekadzie XXI w., aczkolwiek formy i metody w nim wykorzystywane stosowane były wcześniej (tj. w ostatniej dekadzie XX w. – bo od tego czasu mamy gospodarkę rynkową) w metodach szkolenia pracowników sfery finansowej, głównie bankowców i agentów ubezpieczeniowych różnego rodzaju. Moda na coaching w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie i to zarówno w odniesieniu do kadr kierowniczych jak i zespołów pracowniczych.

Moda dociera także do osób prywatnych. „Ludzie zaczynają rozumieć, że aby iść do coacha, wcale nie muszą być „zepsuci”⁴. Proces indywidualnego coachingu jest kierowany do osób które mają problemy, lub też wyzwania, co do których mogą mieć wątpliwości, czy sobie z nimi poradzą. Jak podkreśla L. D. Czarkowska wzrost zainteresowania coachingiem w Polsce będzie też skutkował jego profesjonalizacją, co już widać po poszerzającej się ofercie specjalistycznych szkoleń

² J. Kreyenberg, *Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników*, Wyd. BC EDU, Warszawa 2010, s. 10

³ J. Kreyenberg, *op. cit.*, s. 11.

⁴ <http://www.coaching.edu.pl/index.php?id=25>.

i kursów, oraz tworzeniu się organizacji coachingowych i stale rosnącej liczbie akredytowanych coachów⁵.

2. Pojęcie i rodzaje coachingu

W poprzednim podrozdziale nawiązano do idei coachingu nie definiując jego istoty. Coaching ma wiele definicji określających jego złożoność i wieloznaczność, lub chęć pokazania pewnych wyróżników na tle innych form szkolenia. Często treść definicji jest zależna od tego kto ją określa, do kogo kieruje i jakie cele zamierzają osiągnąć. Samo pojęcie „coach” w języku angielskim ma wiele znaczeń, bo to i „autobus”, „wagon” i „dylizans”. To także korepetytor i trener, oznacza osobę, która wspiera, kieruje drugą osobą, pobudza ją do działania i wywiera na nią ogromny wpływ⁶.

Coaching można definiować w sposób bardzo prosty, tak jak J. Starr która określa go jako *konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą...która przynieść ma korzyść w postaci postępu*⁷. Takie definiowanie nie wiele wyjaśnia, bo każdą dyskusję można pod nią podciągnąć i udowodniać, że przynosi ona określoną korzyść. Przywoływana już Jutta Kreyenberg określa coaching jako zorientowane na proces, oddziałujące i tajne doradztwo oraz asysta w zawodowych sytuacjach dotyczących rozwoju, zmian, rozwiązywania problemów, jak również podejmowania decyzji⁸. Jest to zatem doradzanie w sprawach trudnych, wymagających spojrzenia z boku, w celu rozwiązywania określonych problemów zawodowych.

W. Parsloe określa coaching jako „planowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne”⁹. Również polscy autorzy nawiązują do szkolenia w treściach swoich definicji. H. Król definiuje coaching jako *odpowiednio zaplanowaną i przeprowadzoną metodę szkolenia pracownika przez odpowiedniego trenera... polegającą na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw uczącego się w celu zwiększenia jego indywidualnego (i organizacji) kapitału*¹⁰. Najczęściej coaching określany jest jako interaktywny proces szkolenia, poprzez metody związane z psychologią, realizowaniem procesu decyzyjnego do zaspokajania potrzeb, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działań. Coaching

⁵ L.D. Czarkowska, *Business coaching a cechy, motywy i działania przedsiębiorcze. Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców*, [w:] pr. zb. pod red. L. D. Czarkowska, *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, wyd. Poltext, Warszawa 2015, s. 38.

⁶ J. Kreyenberg, *op. cit.*, s. 10

⁷ J. Starr; *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa 2005, s. 10

⁸ Jutta Kreyenberg, *op. cit.*, s. 15

⁹ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, wyd. Petit, Warszawa 1998, s. 10

¹⁰ H. Król, *Proces szkolenia pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pr. zb. pod red. H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa 2006, s. 467

ma zatem teoretyczne jak i praktyczne aspekty, można dywagować, że to właśnie praktyka go stworzyła (pierwotnie sport) i wyodrębniła z innych pokrewnych metod oddziaływania na ludzi. W jego ramach mieszczą się procedury szkoleniowe, metody motywowania i wspierania innych do osiągnięcia określonych celów, metoda zarządzania wykorzystywana przy zmianach, przy spadku efektywności danego podmiotu.

Wszystkie definicje coachingu mają pewne uniwersalne cechy które je określają. Zaprezentowany poniżej rysunek pokazuje na pewne uniwersalne przymioty z nim związane.

Rys. 1. Cechy coachingu

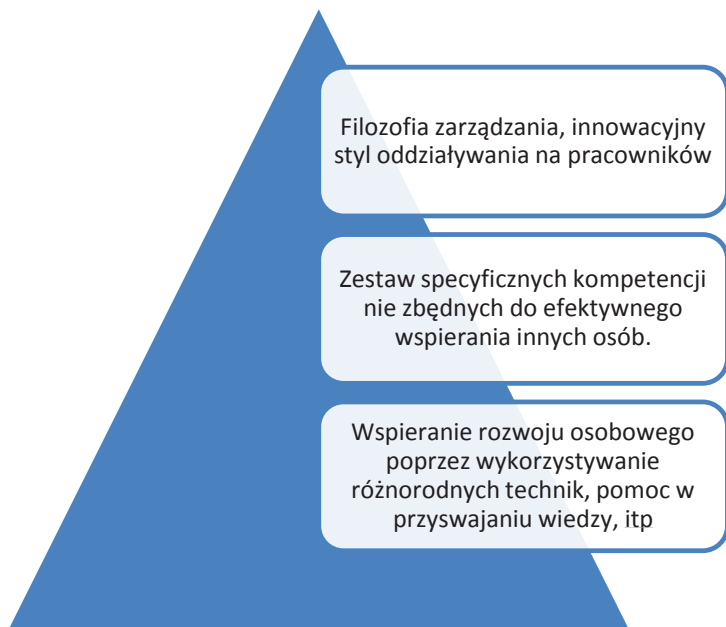


Źródło: opracowanie własne w oparciu o pozycję: M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, wyd. Placet, Warszawa 2008, s. 126

Coaching jest wykorzystywany w biznesie, w przedsiębiorstwach których cele są zależne od kadry pracowniczej, a więc głównie w usługach, dystrybucji, rzadziej w produkcji. Coaching jest procesem zmierzającym do podnoszenia kwalifikacji poszczególnych pracowników w drodze regularnej oceny ich pracy, zbiorowego znajdowania rozwiązań i motywowania podwładnych do podejmowania zmian w swoich zachowaniach. Proces coachingu jest pracochłonny, pociąga za sobą znaczące koszty finansowe. Może on jednak wywierać silny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Wydanie na niego określonych środków finansowych i poświęcenie mu dużej ilości czasu jest bezcenne w stosunku do tego co można dzięki coachingowi osiągnąć; czyli rozwój pracowników, zdobycie nowych doświadczeń i umiejętności, a to się przekłada na rozwój organizacji, osiąganie oczekiwanych wyników, posiadanie wykwalifikowanych pracowników i wzmocnienie pozycji na rynku.

Według Ł. Marciniaka coaching funkcjonuje w trzech różnych znaczeniach, por. rys. 2.

Rys. 2. Obszary coachingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie; L. T. Marciniak, *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), wyd. Wolters Kluwers, Kraków 2009, s. 22

Można skonstatować, że **coaching** jest wielopłaszczyznową metodą oddziaływania na człowieka w zarządzaniu, jego doskonaleniu się i wzmacnianiu swojej wartości, oraz jako metoda wspierająca dążenie do określonych celów.

Cechy charakterystyczne coachingu, jako dyscypliny:

- jest dobrowolny
- wyklucza jakąkolwiek dyrektywność np. ze strony coacha
- pomaga ludziom uczyć się, a nie jest po to, by ich uczyć
- jest zbudowany na bazie pytań
- pobudza do myślenia
- dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości klienta
- prowadzi do świadomego dokonywania zmian
- skupia się na osiągnięciu celów¹¹.

Powyżej zaprezentowane cechy są przypisane bardziej do coachingu indywidualnego. Coaching to często indywidualna praca z coachem, umożliwiającą rozpoznanie u klienta jego umiejętności, zdolności i talentów oraz proces pełnego wykorzystania posiadanego potencjału. Coaching w założeniu pomaga przekra-

¹¹ Wikipedia.

czać pewne bariery, poznać lepiej samego siebie, podnieść poczucie własnej wartości, znaleźć równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Klasyfikując coaching ze względu na obszar działalności możemy wyróżnić dwie jego główne formy;

Coaching indywidualny tzw. life coaching - nastawiony na realizację celów osobistych

- Coaching indywidualny jest realizowany najczęściej w relacjach klient – coach.

Coaching biznesowy- realizowany w przedsiębiorstwach, w celu rozwoju członków danej organizacji

- Coaching przedsiębiorstw, realizowany jest przez komórki wewnętrzne w firmie lub przez firmy -osoby zewnętrzne.

Life coaching – koncentruje się na osiąganiu celów osobistych związanych z planami życiowymi, z wizją własnego rozwoju, realizacją planów życiowych, z pokonywaniem problemów osobistych i trudności w życiu, z wybitną dbałość o siebie, przełamywaniem barier, dbaniem o zdrowie i urodę, kreowaniem kreatywności, niwelowaniem bądź ograniczaniem problemów, zarządzaniem budżetem domowym – wolnością finansową, rozwiązywaniem problemów z partnerem, z dziećmi, na osiąganiu wybitnych wyników w jakiejś dziedzinie (sporcie, muzyce...). Life coaching skupia się na wzroście jakości życia poprzez rozwiązywanie osobistych problemów i odnajdywanie drogi do osiągnięcia postawionych celów. Jest mocno nastawiony na rezultaty poprzez wykorzystaniu skutecznych narzędzi.

Life coaching zdaniem K. Popiołek powinien w każdym człowieku wyzwalać zdolności oraz realizować potencjalne możliwości w celu wzbogacenie siebie i innych, poprzez realizację poniższych wartości;

- „samoświadomość; umieć poznać i rozumieć siebie,
- więź z ludźmi; umieć komunikować się, poznawać i rozumieć innych ludzi, wchodzić w trwałe, dające zadowolenie związki z nimi,
- autonomia; być niepowtarzalną, odrębną indywidualnością, stwarzać siebie, zamiast ulegać biernie wpływom,
- twórczość; dawać coś nowego i cennego sobie oraz innym,
- rozwój; przekształcać się i doskonalić,

- satysfakcja; umieć znaleźć podstawy poczucia własnej wartości i zadowolenie z życia¹².

Z punktu widzenia niniejszego artykułu ważniejsza jest raczej koncentracja na coachingu biznesowym, stąd próba jego klasyfikacji, oraz określenia obszarów jego zastosowania.

Caching biznesowy możemy stosować w odniesieniu do sektora MŚP (small biznes) oraz podmiotów korporacyjnych, w przypadku każdego z nich różni będą odbiorcy;

Tab. 1. Odbiorcy coachingu biznesowego

Small biznes coaching kierowany jest do:	Coaching korporacyjny kierowany jest do;
• Właścicieli i menedżerów w małych firmach, • Osób rozpoczynających swoją działalność, • Specjalistów pracujących na prywatnej praktyce, • Ludzi prowadzących wirtualną działalność gospodarczą (z domu), • Ludzi pragnących odejść z dużych korporacji i założyć własny biznes	• Działów kadr zainteresowanych wynajęciem zewnętrznych coachów • Kadry zarządzającej, menedżerów i specjalistów, którzy chcieliby skorzystać z usług coacha • Firm chcących wprowadzić coaching jako metodę wspomagającą zarządzanie • Dla Pracowników w celu zapobiegania „wypaleniu zawodowemu” lub pomocy w przypadku jego pojawienia się • Firm zainteresowanych warsztatami z zakresu coachingu • Firm pragnących wspomóc pracowników poprzez wykorzystanie coachingu w różnych formach jego działalności

Źródło: Opracowanie własne

Najpopularniejszą formą coachingu biznesowego w obszarach jego działalności jest **coaching strategiczny** a zwłaszcza strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w którym to obszarze wspieranie działalności menedżerów jest niezbędne zdaniem wielu autorów. Rola coachingu w tym przypadku jest wsparcie w obszarze właściwego doboru, funkcjonowania i rozwoju pracowników¹³.

W ramach coachingu biznesowego możemy wyróżnić **coaching zawodowy** – jeden z rodzajów coachingu, służący rozwojowi zawodowemu pracowników; w ramach konkretnego stanowiska pracy zarówno obecnie zajmowanego, jak i takiego, którego objęcie jest przez klienta dopiero planowane. Coaching zawodowy adresowany jest do osób zatrudnionych w organizacji, a jego kontekst stanowią obowiązki i miejsce zajmowane w strukturze organizacji pracodawcy.

Ogólnie coaching biznesowy kierowany jest raczej do samodzielnych specjalistów i przedsiębiorców i w jego ramach wyróżnia się kilka rodzajów coachingu,

¹² K. Popiołek, *Pojęcie i istota life coachingu*, [w:] *Coaching, teoria, praktyka, studium przypadku*, op. cit., s. 197.

¹³ C. Szmidt, *Coaching a zarządzanie strategiczne*, [w:] *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*, op. cit., s. 43 i 44.

ze względu na pilność osiągnięcia celów i stabilność sytuacji pracownika, a mianowicie:

- **coaching interwencyjny** – inaczej mówiąc naprawczy, może zdarzyć się w sytuacji, kiedy to osoba potrzebuje szybkiej pomocy w rozwiązaniu licznych trudności, np. braku niezbędnych umiejętności,
- **coaching zmiany** – wspomaga ludzi w zmianie pracy, stanowiska pracy, czasem nawet kraju i kultury w nim panującej,
- **coaching rozwojowy** – dotyczy wspierania rozwoju menedżera w zakresie istotnym dla rozwoju firmy lub jego przyszłej kariery,
- **coaching menedżerski** – odnosi się do rozwoju kompetencji menedżera niezbędnych do osiągania zamierzonych celów określonych przez firmę.
- **coaching osobisty** – łączy się z pomocą w osiąganiu osobistych celów, które tak naprawdę mogą być zależne od zawodowych¹⁴.

Coaching biznesowy może mieć charakter **indywidualny**, w sytuacji gdy coach wspiera jedną osobę, najczęściej menedżera, lub **grupowy** – gdy jest kierowany do zespołów pracowniczych.

Coaching zespołowy jest zdaniem wielu badaczy bardzo ważny, gdyż nie jest on sumą coachingów indywidualnych. Przez coaching zespołu R. Wageman i inni rozumieją *bezpośrednie ingerowanie we współpracę między jego członkami mające na celu wzrost efektywności*¹⁵. Coaching zespołu może i powinien być wdrażany w różnych fazach istnienia zespołu, przy czym są różne formy wsparcia na poszczególnych etapach jego życia. Poniższa tabela przedstawia jego fazy i formy;

Tab. 2. Fazy, formy i działania w coachingu zespołu

Fazy istnienia zespołu	Formy coachingu	Działania
Początkowa	Motywacja	Wyzwalanie energii i określenia celów działań. W ramach tego etapu powinno się precyzyjnie określać normy i procedur działań, jasno określać cele stojące przed organizacją, oraz dobrać odpowiedni zespół.
Środkowa	Konsultacja	W momencie realizacji projektu niezbędne są wzajemne konsultacje, w celu stwierdzenia czy zespół i realizowany przez niego projekt jest zgodny z pierwotnie wyznaczonym celem, co jest potrzebne by procesy usprawnić.
Schyłkowa	Edukacja	Czas na refleksję, posumowanie projektu o wzajemne oceny dotyczące efektywności zespołu. W miarę realizacji kolejnych projektów doświadczenia będą coraz ważniejsze.

Źródło: Opracowanie własne

Specyficzną formą coachingu jest **coaching koaktywny** którym ta mianem określa się model transformacyjnego procesu porozumiewania się, pozwalają-

¹⁴ J. Kreyenberg, *Coaching...*, op. cit., 55.

¹⁵ R. Wageman, D.A. Nunes, J. A. Burruss, J. C. Hackman, *Zarządzanie grupami liderów; współpraca, coaching, osiąganie wyników*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 165.

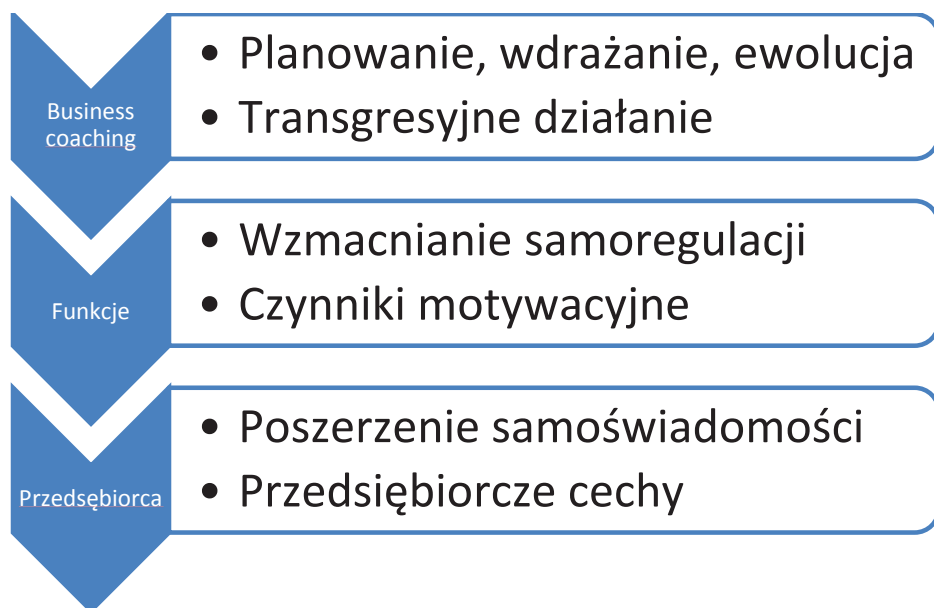
cy jednostkom na wszystkich poziomach organizacji budować silne, oparte na współpracy relacje¹⁶.

Coaching jest metodą która w ramach danej organizacji może realizować różne cele:

- rozwój kompetencji zawodowych, w tym przede wszystkim menedżerskich,
- usprawnienia działalności na danym stanowisku pracy,
- przygotowanie do awansu lub wsparcie we wdrożeniu się w nowej roli zawodowej,
- wsparcie w planowaniu, komunikowaniu i wdrażaniu zmian w organizacjach,
- rozwiązywaniu problemów i trudności, zwłaszcza konfliktów w zespole¹⁷.

Podsumowując coaching biznesowy możemy stwierdzić, że jest on pomocny wszędzie tam gdzie występują określone problemy, w organizacjach w których występują konflikty, organizacjach dokonujących zmian a głównie organizacjach nastawionych na rozwój i sukces.

Rys. 3. Funkcje biznes coachingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L.D. Czarkowska, *Business coaching a cechy...* op. cit., s. 46.

¹⁶ www.coaching-koaktywny.eoficyna.com.pl.

¹⁷ M. Huflejt-Łukasik, G. Zawilowski, M. Budkowski, *Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji*, [w:] *Business coaching...* op. cit., s. 71.

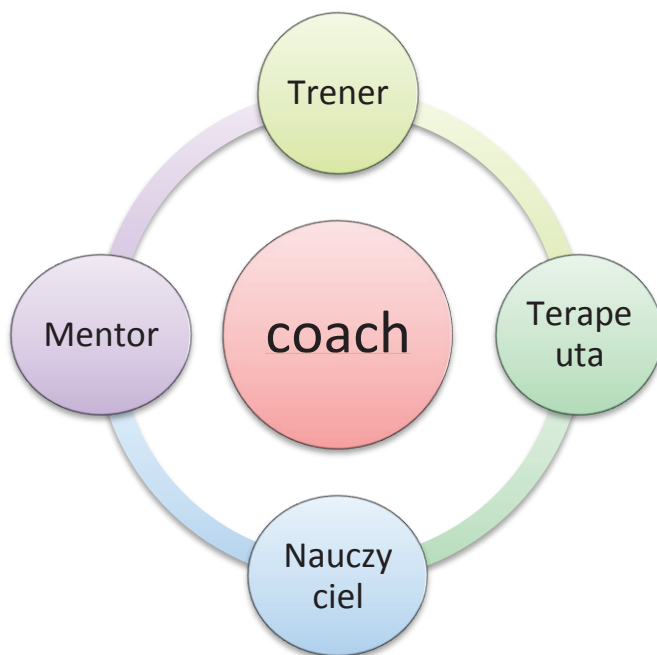
Zaprezentowane funkcje odpowiadają na pytania po co jest potrzebny coaching w organizacjach, jaką rolę i zadania ma do spełnienia.

Warunkiem skutecznego coachingu jest dobór odpowiedniego coacha, osoby o odpowiednich kwalifikacjach, sprawdzonych w doradztwie biznesowym, profesjonalisty.

3. Coach

W polskich warunkach coachem może być każdy, gdyż nie ma u nas regulacji prawnych określających ten zawód. M. Bennewicz w pozycji „Coaching Tao”, tak definiuje osobę coacha *Coach ... jest [...] mobilizującym do zmiany autorytetem, który wcale nie musi, lecz może być ekspertem w danej dziedzinie. Jego obecność uruchamia relację i proces zmiany za zgodą partnera – klienta*¹⁸. Poniższy rysunek pokazuje pozycję coacha na tle innych podobnych osób zajmujących się podobnymi problemami jak coach, postaci wywierających istotny wpływ na osoby z nimi współpracujące.

Rys. 4. Coach w relacjach do innych osób



Źródło: opracowanie własne

¹⁸ M. Bennewicz, *Coaching Tao*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2010, s. 27.

Wyszczególnione postacie pełnią podobne role jak coach, lecz można wyodrębnić pewne różnice które występują pomiędzy nimi.

Trener obserwuje, dostarcza informacji, daje wskazówki i udziela rad, jest fachowcem w swojej dziedzinie i tą swoją wiedzę przekazuje innym.

Mentor – starszy, bardziej doświadczony kolega udziela rad, przekazuje swoją wiedzę. Demonstrowane przez niego zachowania stanowią wzorzec do naśladowania. Wspomaga w ten sposób rozwój kompetencji – użyteczna metoda wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika.

Terapeuta (psychoanalityk) – praca z klientem, który potrzebuje usunięcia psychologicznych lub fizycznych symptomów, barier. Najczęściej ukierunkowana jest na poszukiwanie w przeszłości przyczyn stanu aktualnego, aby dokonać pożądanych zmian.

Nauczyciel – nauczanie jest przekazywaniem wiedzy przez nauczyciela. Nauczyciel wie coś, czego nie wie uczeń, bądź wskazuje mu źródła wiedzy.

Coach nie jest żadną z tych osób, lecz równocześnie może być wszystkimi. Nie jest nauczycielem, bo nie naucza, lecz słucha klienta i razem próbują rozwiązać istotny dla nich problem. Nie jest terapeutą, aczkolwiek też bada przeszłość klienta i próbuje znaleźć antidotum na jego bóle, jest bardziej aktywny niż psychoanalityk. Nie jest mentorem, nie musi mieć większego doświadczenia niż klient, idzie z boku nie przed nim. Nie jest też trenerem, nie musi być specjalistą w danej dziedzinie, nie prowadzi, doradza. W przypadku coachingu to klient jest ekspertem i to klient zna odpowiedzi, a nie coach. Najważniejsze w tym zawodzie to zadawanie pytań, wzajemny szacunek oraz wiara w możliwości swoje, jak również w szkolonego klienta.

Coaching biznesowy realizowany może być przez zawodowych coachów (coaching zewnętrzny) lub przez przełożonych (wewnętrzny), którzy mogą mieć dodatkowe kwalifikacje coacha, lub na tyle wysoki autorytet, że podwładni chcą ich słuchać. Może on być realizowany w praktyce gospodarczej poprzez cykliczne spotkania i rozmowy przełożonego z podwładnym, które prowadzą do poprawy efektywności pracy podwładnego. Głównym celem tych wszystkich działań jest wzmocnienie szkolonego, podtrzymanie jego motywacji, siły oraz poznanie tych wszystkich rzeczy, które pozwalają mu być efektywnym pracownikiem, pokazanie pracownikowi możliwości poznania „samego siebie”¹⁹.

Coachami mogą być menedżerowie, kierownicy na różnych szczeblach. Zazwyczaj dla nich organizuje się specjalne warsztaty, które przygotowują ich do tej roli. Występowanie menedżerów w roli Coachów czasami nie jest najlepszym rozwiązaniem, gdyż pracownicy nie traktują go jako eksperta, lecz kierownika wyznaczającego im zadania i dlatego nie zawsze mu ufają, mając w podświadomości

¹⁹ Prezentacja multimedialna, *Nowoczesne formy rozwoju pracownika, czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy*, opracował Bartłomiej Babczyński, format pliku PDF.

kolejne życzenia wobec nich. Najlepszy Menedżer to Coach, Mentor i Lider w jednej osobie łączący te role i związane z nimi odpowiedzialności.

Coach powinien posiadać wiele umiejętności by odnosić sukces w pracy, którą wykonuje. Do nich zalicza się przede wszystkim umiejętności miękkie, takie jak: komunikatywność, otwartość, umiejętność budowania relacji, zadawania pytań, ale także umiejętność słuchania, motywowania innych i wpływania na nich. Istotną rolę odgrywa także wysoka kultura osobista, która pozwala wybrnąć z każdej, nawet z bardzo trudnej sytuacji. Ważne by pomagając innym dawać z siebie jak najwięcej, uczyć tak, by klient – podopieczny osiągał pożądane wyniki. Coach powinien posiadać swego rodzaju wrażliwość, która pozwoliłaby na rozpoznawanie kiedy warto się odzywać, a kiedy lepiej nie wyrażać swojego zdania. Ważne jest też w tym zawodzie poczucie humoru, pomagające rozładować ciężką atmosferę²⁰. Coach zawsze powinien dążyć do osiągnięcia przez klienta sukcesów.

4. Coaching a przedsiębiorczość, zalety i wady

Coaching tak jak wspomniano wcześniej ma swoich protoplastów w innych formach szkoleń i oddziaływania na personel pracowniczy. Aktualnie jest bardzo popularną formą szkoleniową w firmach, która łączy lub zastępuje formy wcześniej w nich realizowane (szkolenia, narady, itp.). Na pewno coaching może pomóc początkującym przedsiębiorcom, którzy często są zagubieni w zderzeniu z twardymi wymogami rynku, z bezwzględną konkurencją na nim panującą. Zdarza się, że właściciele małych firm rezygnują przedwcześnie z prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie gdy brakuje im wsparcia w najbliższym otoczeniu, gdy dla biznesu porzucali czasami intratne stanowiska w innych zawodach i w tym przypadku pomoc coacha utwierdzającego przedsiębiorcę w jego wyborach, dodającego mu wiary, pokazującego mu wizję rozwoju jest bezcenna, szczególnie wtedy gdy wspólnie rozpatrują problemy stojące przed firmą, szukają ich rozwiązania, analizują sposoby zażegnania istniejących problemów. Coaching sprawdza się też w odniesieniu do zespołów pracowniczych, (może bardziej zewnętrzny niż wewnętrzny), gdyż pomaga im w zrozumieniu związku ich pracy z bytem firmy, pomaga im rozładowywać konflikty istniejące w grupach pracowniczych, pomaga im szukać nowych rozwiązań wspomagających ich funkcjonowanie w warunkach istniejących struktur lub tworzenia nowych. Coaching zespołowy jest najczęściej inicjowany przez kadry menadżerskie, które przed zaangażowaniem zewnętrznych coachów same powinny przejść przez takowy proces, bądź być uczestnikiem – ale nie menadżerem w tym momencie – procesu coachingowego zespołu.

Zalety coachingu omówiono w zasadzie podczas prezentacji problemów we wcześniejszych partiach niniejszego opracowania. Zalety coachingu możemy wyodrębnić oddzielnie dla life i business coachingu (por. tab. 3)

²⁰ W. Szulc, *Coaching. Misja życia*, Ebook. Wyd. Złote Myśli 2008, s. 12.

Tab. 3. Zalety coachingu osobistego i biznesowego

Life-coaching	Business coaching
Wydobycie wiedzy i umiejętności już posiadanych, określenie potencjału i talentów klienta	Określenie mocnych stron przedsiębiorstwa, w aspekcie ludzkim
Określenie celów osobistych związanych z danym klientem	Określenie celów przedsiębiorstwa i zadań częstokrotnych przed zespołami pracowniczymi
Znalezienie równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym, możliwości samorealizacji w każdym z tych obszarów	Wprowadzenie właściwej atmosfery w analizowanym zakładzie pracy, wzrost kompetencji pracowników
Zwiększenie możliwości komunikacyjnych w relacjach z innymi osobami, umieć dawać i brać	Wzrost zaangażowania zespołów pracowniczych w realizacji celów organizacji tworzenie właściwego wsparcia dla zespołów
Bycie samodzielną autonomiczną osobowością, rozumieć siebie i innych	Włączanie liderów, menedżerów do działań coachingowych

Źródło: Opracowanie własne.

Coaching life pomaga przekraczać bariery, rozszerzać strefę komfortu, poznać lepiej samego siebie, podnieść poczucie własnej wartości, znaleźć równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Jest to taka forma wsparcia, którą można stosować praktycznie wszędzie: w pracy, w szkole, w organizacjach pozarządowych, w pomocy psychologicznej i społecznej, a także w rozmowie z przyjacielem, który ma kłopoty i zwrócił się do nas o pomoc. Jest to forma pomagania, która nie jest ani terapią, ani doradztwem. Coaching life jest szczególnie pomocny w dobie współczesnej związanej z migracjami młodych ludzi za pracę, przenoszeniem się ich do dużych miast, czy za granicę, gdzie nie ma bliskich (co prawda Internet zwęził świat), przyjaciół, powierników, wtedy coach może ich zastąpić, może być przewodnikiem po nowym dla nich życiu, może być czasami ich „aniołem stróżem”. Oczywiście coach nie działa bezinteresownie, nie powinien zaprzyjaźniać się z klientem, ale w ramach swoich kompetencji powinien pomóc mu w rozwiązaniu jego problemów.

Coaching w biznesie realizuje dodatkowe zadania zespołów pracowniczych takie jak: zwiększenie kompetencji miękkich, motywacji, kształcenie następców, przeciwdziałanie spadkowi efektywności, wsparcie rozwoju karier, pomoc w adaptacji nowych pracowników. Ten ostatni aspekt podkreślali też absolwenci WSEI, że w momencie adaptacji w nowym miejscu pracy, czy też przy podejmowaniu nowej pracy pomoc coachingowa jest dla nich bardzo ważna²¹.

Coaching nie daje jednak uniwersalnych recept na życie, bądź funkcjonowanie zespołów pracowniczych w zakładach pracy, poniższa tabela 4 pokazuje na obawy pracowników związane z wprowadzeniem zmian w zakładach pracy oraz roli coachingu w przygotowaniu do nich do zespołów pracowniczych.

²¹ Z badań losów absolwentów przez Biuro Karier WSEI.

Tab. 4. Obawy przed wprowadzeniem zmian w zakładach pracy

Przyczyny oporu pracowników	Sposoby zapobiegania (coaching)
Zmiana uniemożliwia działanie w sposób, do którego przywykli pracownicy.	Wskazanie korzyści płynących z działania nowych metod.
Brak zrozumienia istoty zmiany i wiary w realność jej powodzenia	Szczegółowe zapoznanie pracowników z istotą i korzyściami coachingu
Pracownicy stają wobec konieczności zmiany głęboko zakorzenionych przekonań.	Przedstawienie, jak inni, np. menedżerowie, zmieniają swoje przekonania w wyniku pojawienia się badań, przeczących ich poprzednim poglądom. Wykazanie, że nowe przekonania niekoniecznie muszą się wiązać ze zmianą starych i mogą je wzbogacać.
Brak zaufania do coacha.	Uświadomienie pracownikom, że profesjonalista nie jest związany z danym przedsiębiorstwem, a więc jest zdystansowany wobec jego spraw wewnętrznych.
Panuje przekonanie, że zmiana została narzucona odgórnie	Przekonanie zespołu do słuszności wprowadzenia danej zmiany przez przełożonych, przedstawianie korzyści płynących ze zmian bezpośrednio dla pracowników oraz firmy.
Opór przed nową sytuacją, lęk przed odczuciem swojej niekompetencji.	Uświadomienie pracowników o roli coacha, jego indywidualnym podejściu i nakierowaniu na pomoc i rozwój.
Strach przed brakiem czasu na bliżej nieokreślone rozmowy o rozwoju zawodowym.	Wprowadzenie coachingu ma na celu usprawnienie pracy oraz efektywne gospodarowanie czasem.
Obawa przed zmianą organizacji pracy.	Uświadomienie pracownikom, że rutyna źle wpływa na ich rozwój osobisty.

Źródło: Coaching <http://www.icf.org.pl/pl79,coaching.html>.

Wadami coachingu często podkreślanymi w wielu wypowiedziach, jest nieokreśloność zawodu coacha – w zasadzie każdy może nim być po ukończeniu odpowiednich kursów. Nie ważne aż tak bardzo są kwalifikacje potencjalnych trenerów, lecz ich pozycja na rynku, doświadczenie. Nie do końca jest to prawdą, gdyż jeden z najlepszych trenerów mentalnych w polskim sporcie Jakub B. Bączek w odniesieniu do kwalifikacji coacha mówi, że „Szukałbym praktyka. Nie zwracałbym uwagi na jego umiejętności komunikacyjne, tylko na to, jaki biznes sam zbudował i żeby nie był to interes związany z trenowaniem ludzi biznesu. Nie można uczyć o czymś o czym się nie ma pojęcia. Certyfikowany coach może nie wiedzieć nic o realnym tworzeniu biznesu. Będzie dobrze o tym opowiadał, ale to wszystko”²². Podobne zdanie ma Rafał Brzoska (twórca firmy „Paczkomaty”), który twierdzi, że nie wierzy, że coaching może z każdego zrobić człowieka sukcesu²³.

Z ich wypowiedzi wynika, że coaching wspomagający przedsiębiorczość powinien być związany z osobami funkcjonującymi w rolach coachów, którzy odnieśli jakiś sukces w biznesie i mogą zatem przekazywać swoje doświadczenie, poparte wiedzą innym.

W podsumowaniu coachingu jako odrębnej tworzącej się dyscypliny, możemy stwierdzić, że zaczyna odnosić ona już sukcesy w polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, doceniana jest rola coachów w sporcie, przenika do praktyki

²² Polscy siatkarze wygrywali z nim jako trenerem. Zobacz, jakie rady ma dla przedsiębiorców pl. Money 2015-10-04.

²³ Rafał Brzoska, *Nie wierzę w sukcesy stworzone przez coaching. Motywują mnie nowe cele i porażki*, pl. Money 2015-12-06.

gospodarczej, jest też pomocna w życiu osobistym. Poświęca się coachingowi konferencje szkoleniowe, na których wszechstronnie analizuje się jego wpływ na rozwój przedsiębiorczości²⁴, czy też konferencje naukowe²⁵.

Bibliografia

Literatura

- Bennewicz M., *Coaching Tao*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2010.
- Szmidt C., *Coaching a zarządzanie strategiczne*, [w:] *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), Wolters Kluwers, Kraków 2009.
- Czarkowska L. D., *Business coaching a cechy, motywy i działania przedsiębiorcze. Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców*, [w:] *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, L. D. Czarkowska (red.), Poltext, Warszawa 2015.
- Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, wyd. Placet, Warszawa 2008.
- Huflejt-Łukasik M., Zawilowski G., Budkowski M., *Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji*, [w:] *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, L. D. Czarkowska (red.), Poltext, Warszawa 2015.
- Kreyenberg J., *Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników*, Wyd. BC EDU, Warszawa 2010.
- Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski(red.), PWN, Warszawa 2006.
- Marciniak L. T., *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), Wolters Kluwers, Kraków 2009.
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 1998.
- Peltie B., *Psychologia coachingu kadry menadżerskiej. Teoria i zastosowanie*, Dom wydawniczy REBIS 2005.
- Popiołek K., *Pojęcie i istota life coachingu*, w *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), Wolters Kluwers, Kraków 2009.
- Starr J., *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa 2005.

²⁴ Por. Konferencja „Mentoring i coaching w służbie przedsiębiorczości”, zorganizowana przez centrum doradczo-szkoleniowe Coaching Center odbyła się 28 czerwca 2011 r. w siedzibie Business Centre Club (BCC) w Warszawie.

²⁵ Konferencja organizowana przez Akademię Leona Koźmińskiego w 2015 r.: Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości.

Szulc W., *Coaching. Misja życia*, Ebook. Wyd. Złote Myśli 2008.

Wagemen R., Nunes D.A., Burruss J. A., Hackman J. C., *Zarządzanie grupami liderów; współpraca, coaching, osiąganie wyników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Źródła internetowe

<http://www.coaching.edu.pl/index.php?id=25>.

<http://www.icf.org.pl/pl79,coaching.html>.

Polscy siatkarze wygrywali z nim jako trenerem. Zobacz, jakie rady ma dla przedsiębiorców pl. Money 2015-10-04.

Rafał Brzoska: *Nie wierzę w sukcesy stworzone przez coaching. Motywują mnie nowe cele i porażki*, pl. Money 2015-12-06.

Wikipedia.

www.coaching-koaktywny.eoficyna.com.pl.

Refleksje nad rozwojem gospodarczym Lubelszczyzny w latach 2000–2014

Reflections on the development of the Lublin region in 2000–2014

Adam Szafarczyk¹, Michał Paweł Szafarczyk²

¹ dr hab., prof. WSEI, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

² mgr, studium doktoranckie SGH

Streszczenie

Województwo Lubelskie w latach 2000–2014 było trzecim wśród województw charakteryzujących się najniższym wzrostem PKB per capita, niemniej można zauważyć, że poniesione wysiłki w celu poprawy sytuacji zapobiegły pograżeniu się w niedorozwoju. Artykuł omawia wybrane czynniki wpływające na utrzymującą się stagnację w rozwoju regionu.

Summary

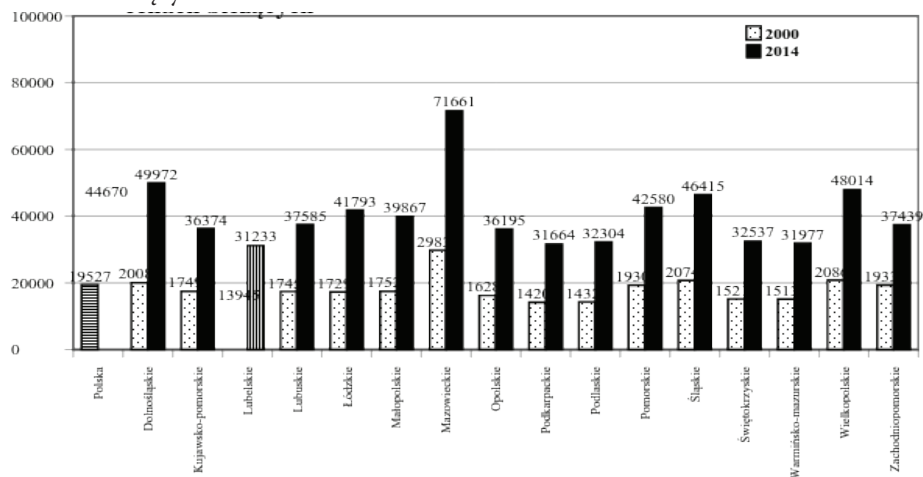
Between 2000 and 2014 Lublin voivodship was the third of having the least growth rate in Poland. Nevertheless, certain efforts undertaken stopped the tendency of recession. This article discusses the factors having influence on the continuing stagnation.

Słowa kluczowe: lubelszczyzna, rozwój gospodarczy, badania strategiczne, dynamika PKB, benchmark

Keywords: Lublin, growth, stagnation, recession, development, ranking, strategy

Profesor Antoni Kukliński kilka lat temu wystąpił z ideą podjęcia badań strategicznych dotyczących Polski Wschodniej¹. W nurcie naukowym prace te toczyły się pod patronatem WSEI. Uruchomiony został nurt empiryczny związany z Programem Polski Wschodniej. Po upływie kilku lat warto dokonać przynajmniej uproszczonego przeglądu co się w międzyczasie stało. Na jednej z pierwszych konferencji przedstawiony został referat² a w jego ramach w punkcie 2 tło statystyczne wykorzystujące dane z ówczesnego Rocznika Statystycznego Województw.

Wyk. 1. PKB per capita w 2000 i 2014 r. w układzie wojewódzkim w PLN w cenach bieżących



Źródło: Produkt krajowy brutto i wartość dodana brutto według województw i podregionów w latach 2000-2012 <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/rachunki-regionalne/produkt-krajowy-brutto-i-wartosc-dodana-brutto-wedlug-wojewodztw-i-podregionow-w-latach-2000-2012,3,2.html>.

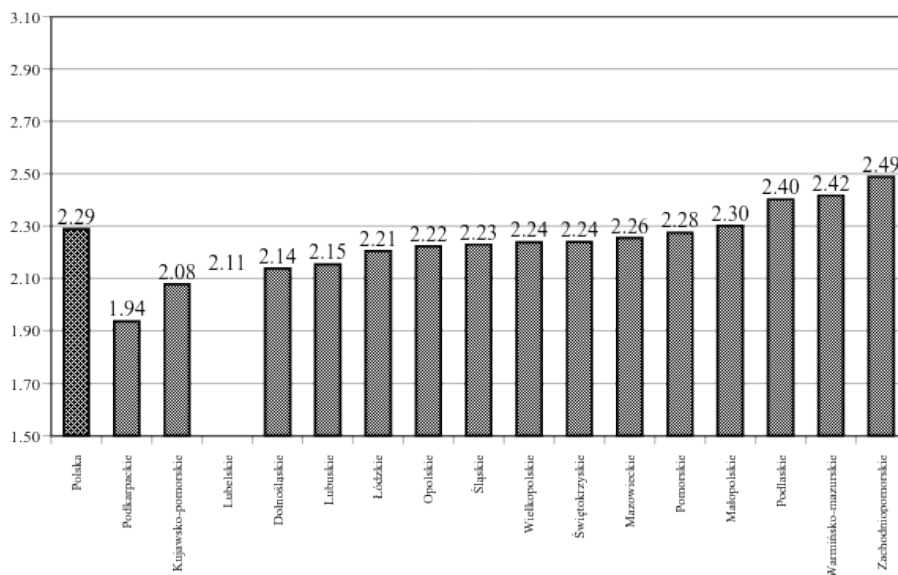
Wstępne szacunki produktu krajowego brutto według województw w 2014 r. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/rachunki-regionalne/wstepne-szacunki-produktu-krajowego-brutto-wedlug-wojewodztw-w-2014-r-,4,3.html>

W pierwszym kroku chodziło o prezentację danych PKB per capita w cenach bieżących w celu stwierdzenia czy dochód narodowy rośnie czy maleje w poszczególnych województwach. Dane powyższego wykresu wskazują na wzrost PKB na mieszkańca w każdym województwie przy czym skala jest zróżnicowana i wymaga to analizy dynamiki.

¹ Antoni Kukliński, *The problem of Eastern Poland. Experiences and Prospects*.

² Adam Szafarczyk, Michał Paweł Szafarczyk, *Czynniki rozwoju lubelskiej regionalnej niszy rynkowej – analiza SWOT studentów WSEI*.

Wyk. 2. Dynamika PKB per capita w latach 2000–2014 w cenach bieżących w układzie wojewódzkim w %



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych jak w wykresie 1.

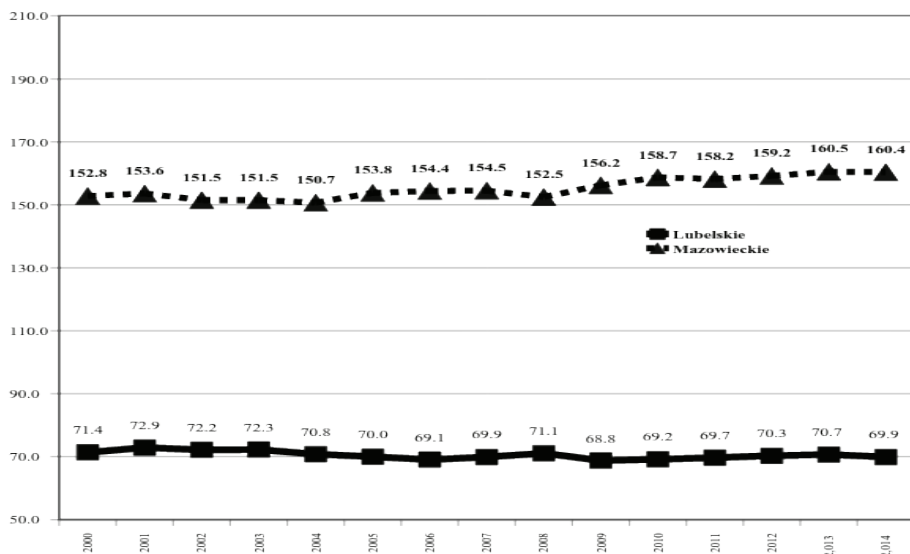
Dynamika PKB w cenach bieżących per capita nie dostarcza wiarogodnych informacji o skali wzrostu (gdyż występuje tu efekt zmiany cen) pozwala tym niemniej (przyjmując, że ruchy cenowe w poszczególnych województwach, jak również struktura PKB są identyczne) uzyskać informacje dotyczące ratingu poszczególnych jednostek. W świetle powyższego wykresu województwo Lubelskie jest trzecim wśród charakteryzujących się najniższym wzrostem. Najgorzej wypadło Podkarpackie a po nim Kujawsko-pomorskie. Do najszybciej rozwijających się należą: Podlaskie, Warmińsko-mazurskie i Zachodniopomorskie.

Profesor A. Kukliński do Polski Wschodniej zalicza następujące województwa: Lubelskie, Podkarpackie, Podlaskie, Świętokrzyskie, Warmińsko-Mazurskie³. Dwa spośród wyżej wymienionych plasują się w czołówce a dwa w ogonie. Województwo Świętokrzyskie zajmuje środkowe miejsce.

W kolejnym ruchu przyjrzymy się relacji do średniej krajowej zarówno województwa Lubelskiego jak i benchmarku jakim zarówno w roku 2000 jak i 2014 było województwo mazowieckie.

³ Antoni Kukliński, *The problem of Eastern Poland. Experiences and Prospects*.

Wyk. 4. Relacja do średniej PKB per capita województwa Lubelskiego i Mazowieckiego w latach 2000–2014 (Polska = 100)

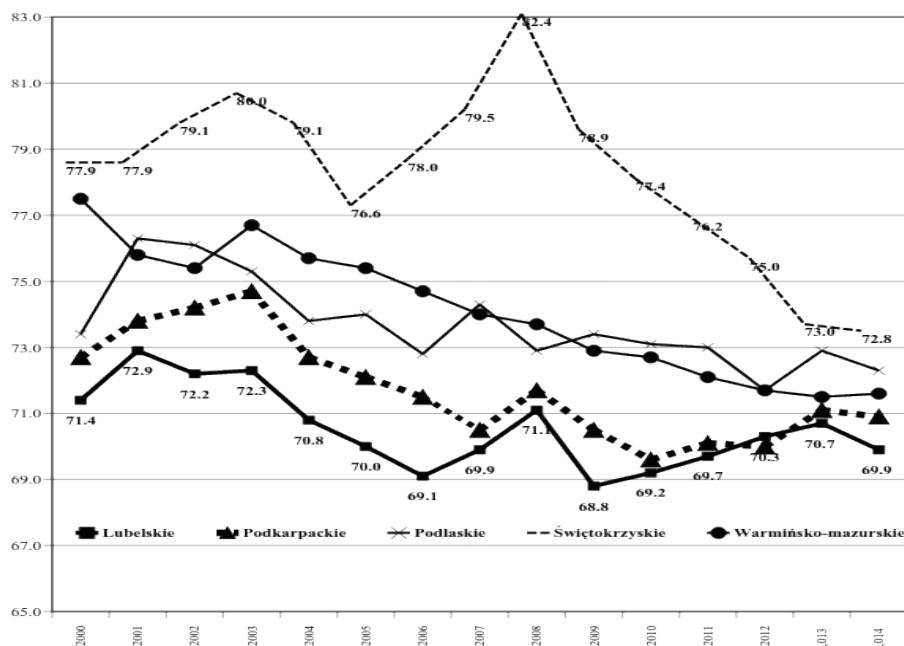


Źródło: jak w wykresie 1 oraz. PRODUKT KRAJOWY BRUTTO WEDŁUG WOJEWÓDZTW (ceny bieżące) Tabl. 2 <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/rachunki-regionalne/produkt-krajowy-brutto-rachunki-regionalne-w-2013-r,1,14.html>.

Generalnie rzecz biorąc województwo Mazowieckie zwiększało swą przewagę w stosunku do średniej a Lubelskie obniżało, a tym samym dystans między nimi wzrastał. Z wykresu widać, że proces ten nasilił się w drugiej połowie analizowanego okresu, zwłaszcza po 2008 r.

Lubelskie na tle benchmarku wypadło ewidentnie negatywnie. Jak sytuacja przedstawia się w porównaniu z pozostałymi jednostkami Polski Wschodniej (zgodnie z ujęciem Profesora Antoniego Kuklińskiego) ukazuje wykres 5.

Wyk. 5. Relacja PKB per capita do średniej woj. Lubelskie Podlaskie, Podkarpackie, Świętokrzyskie i Warmińsko-mazurskie w latach 2000–2014 (Polska = 100)

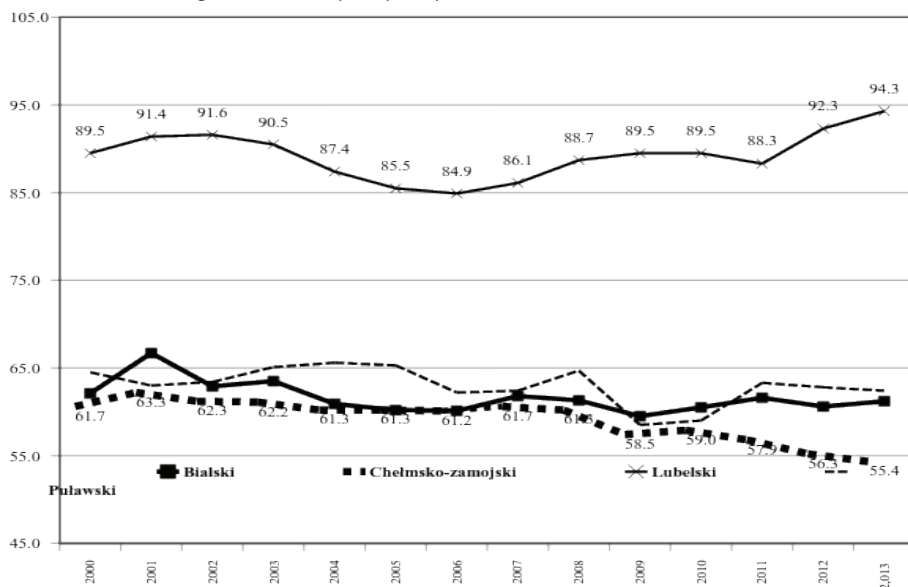


Źródło: jak w poprzednim wykresie

Generalnie rzecz biorąc wszystkie województwa wchodzące w skład Polski Wschodniej charakteryzowały się spadkiem relacji PKB per capita w stosunku do średniej krajowej. Najniższy poziom dotyczył województwa Lubelskiego a najwyższy Świętokrzyskiego. To ostatnie próbowało się „wyrwać” z negatywnych trendów ale może dzięki temu odnotować należy w tym przypadku największy regres bo o 10 punktów ze szczytowego poziomu w 2008 r. w stosunku do 2014 r.

Województwo Lubelskie w ujęciu statystycznym podzielone jest na cztery podregiony; Bialski, Chełmsko-zamojski, Lubelski i Puławski. Poniższy wykres prezentuje relację PKB per capita w cenach bieżących w każdym z nich w stosunku do średniej krajowej.

Wyk. 6. Relacja PKB per capita w cenach bieżących w podregionach województwa Lubelskiego do średniej krajowej (Polska=100)



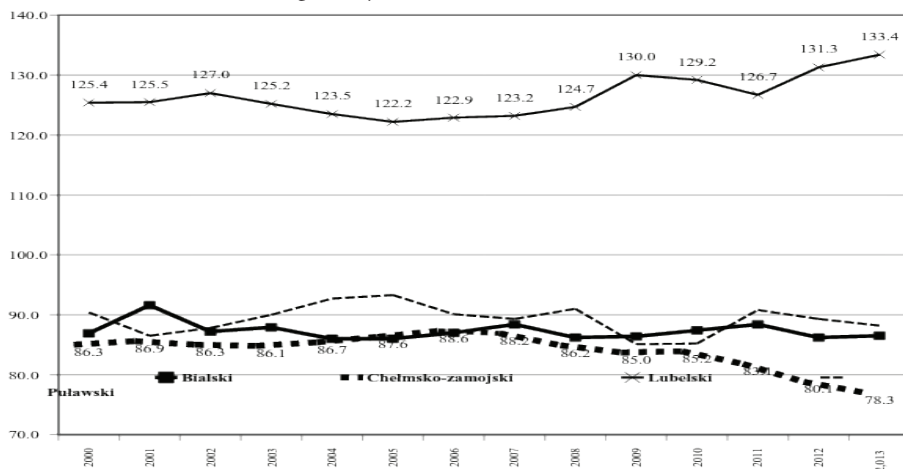
Źródło: PRODUKT KRAJOWY BRUTTO WEDŁUG PODREGIONÓW (ceny bieżące)
Tabl. 4 <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/rachunki-regionalne/produkt-krajowy-brutto-i-wartosc-dodana-brutto-wedlug-województw-i-podregionow-w-latach-2000-2012,3,2.html>.

Powyższy wykres wskazuje na istotną polaryzację podregionów. Z jednej strony mamy do czynienia z Lubelskim, zaś z drugiej z pozostałymi trzema. Podregion Lubelski plasuje się o około 30 punktów wyżej, niż pozostałe. Jego trend zbliżony jest kształtem do sinusoidy przy czym ostatni okres charakteryzuje wzrost w stosunku do najniższego poziomu osiągniętego w 2006 r.

Pozostałe trzy regiony to w miarę umiarkowany ale tym niemniej spadek. Można przyjąć, że podregion Chełmsko-zamojski plasuje się na dole wykresu.

Wykres 7 przedstawia dane odnoszące się do relacji PKB per capita poszczególnych podregionów w stosunku do średniej dla województwa Lubelskiego.

Wyk. 7. Relacje PKB per capita poszczególnych podregionów do średniej dla województwa Lubelskiego (województwo Lubelskie=100)

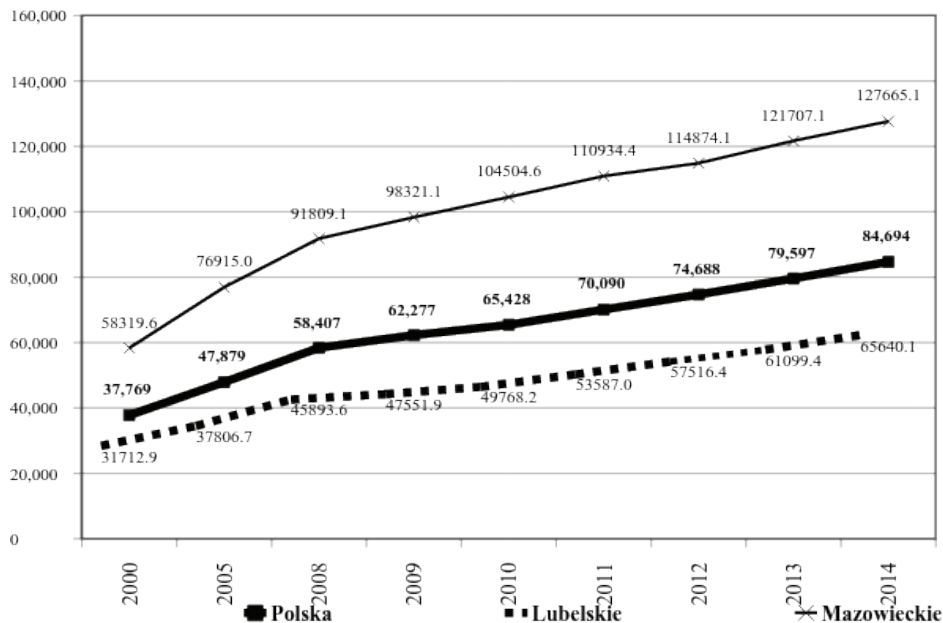


Źródło: jak w poprzednim wykresie.

Przejęcie z relacji PKB per capita podregionów do średniej krajowej na relację dotyczącą średniej wojewódzkiej potwierdziło poprzednie tendencje rozwojowe. Podregion Lubelski charakteryzuje znaczny dystans w stosunku do pozostałych trzech, z których Chełmsko-Zamojski plasuje się najniżej a Puławski odbija nieco na plus.

Kolejny wykres prezentuje zestawienie bardziej szczegółowych mierników. Należy nadmienić, że dane dostępne internetowo uniemożliwiają zachowanie ciągłości trendu.

Wyk. 8. Środki trwałe per capita

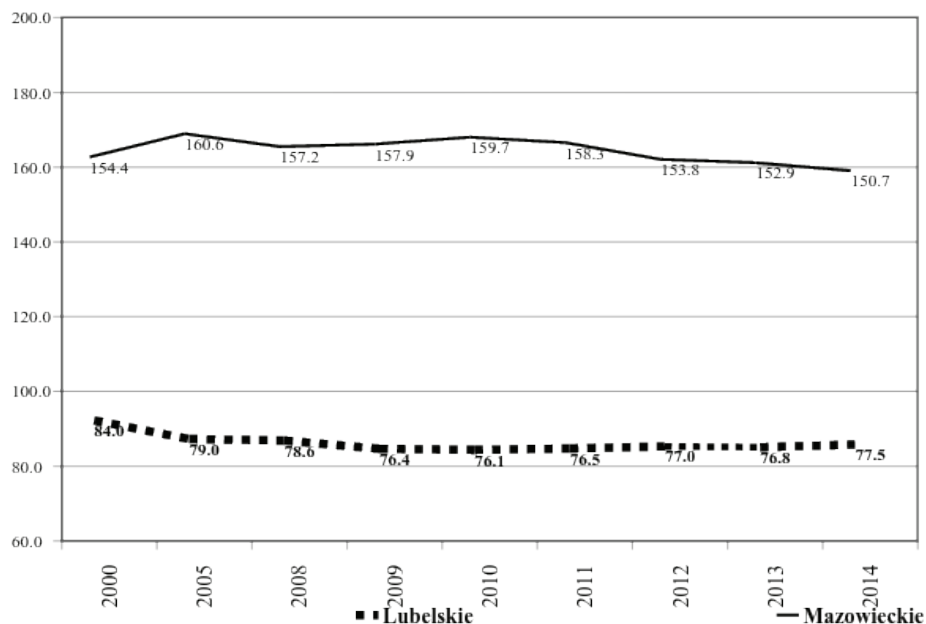


Źródło: rocznik_statystyczny_województw_2015_tablice.zip – ZIP archiwum, rozmiar oryginalny 5 415 146 bajtów.

Generalny wniosek – trend jest rosnący. Jego ciągłość jest utrzymana począwszy od 2008 roku. W stosunku do średniej krajowej rośnie dystans zarówno w przypadku górnej linii odnoszącej się do Województwa Mazowieckiego, jak i dolnej dotyczącej Lubelszczyzny. O ile to pierwsze odchylenie ma charakter pozytywny o tyle to drugie ewidentnie negatywny.

Skalę tego odchylenia obydwu województw od danych dla kraju przedstawia poniższy wykres.

Wyk. 9. Środki trwałe per capita (Polska = 100)

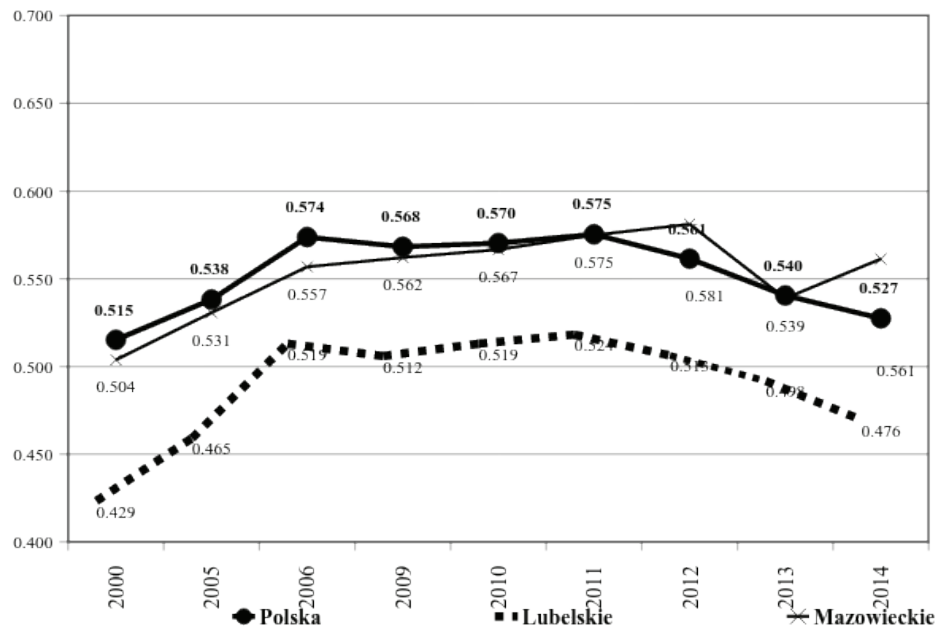


Źródło: jak w poprzednim wykresie.

Porównując rok 2014 z rokiem 2000 w obu przypadkach obserwuje się pogorszenie sytuacji w stosunku do średniej krajowej. Lubelskie spadło o 6, p.p. a mazowieckie o 3,7 p.p. Lubelszczyzna zjechała w dół w pierwszych 5 latach naszego stulecia i utrzymuje ten poziom w przybliżeniu 76% wskaźnika dla Polski. Natomiast Mazowieckie w latach 2000–2011 przeżywało swoisty boom na poziomie zbliżonym do 160% średniej krajowej i obniżyło trend dopiero w ostatnich latach. Należy podkreślić, że Mazowieckie charakteryzuje wskaźnik dwukrotnie większy, niż odnoszący się do Lubelskiego. Należy podkreślić, że dystans między województwami wzrósł z 70,4 p.p. na początku analizowanego okresu do 73,2 p.p. przy jego końcu.

Wykorzystując dane dotyczące PKB oraz środków trwałych wyliczony zostanie miernik efektywności w postaci produktywności, stanowiący relację obu tych kategorii.

Wyk. 10. Produktywność środków trwałych

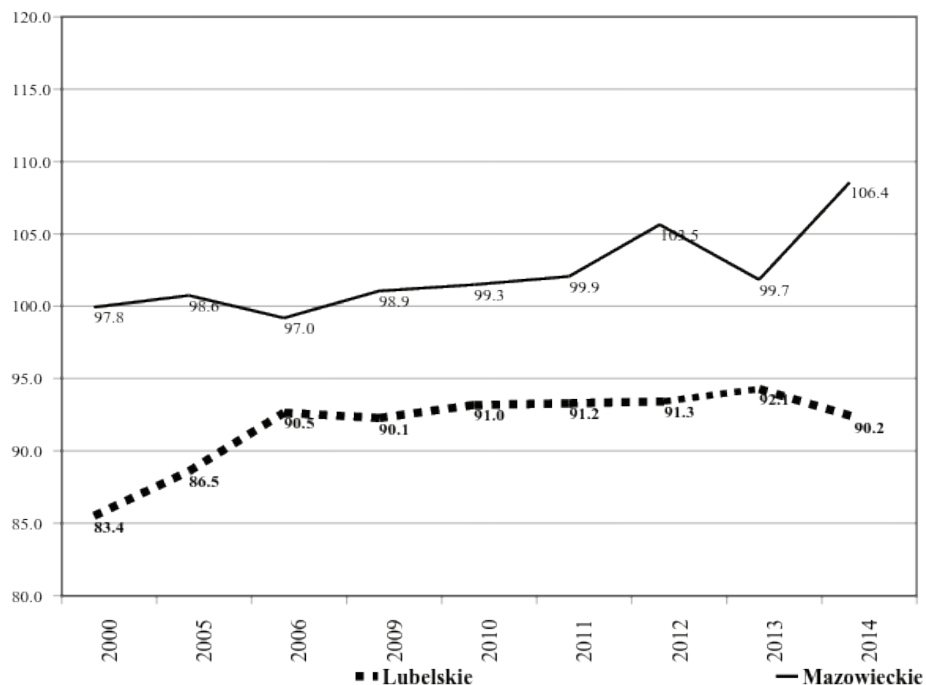


Źródło: jak w poprzednim wykresie.

Produktywność środków trwałych w mazowieckim kształtowała się na poziomie zbliżonym do średniej krajowej, przy czym w pierwszej dekadzie nieco poniżej wskaźnika dla Polski a w ostatnich latach nieco wyżej. Z kolei produktywność środków trwałych Lubelszczyzny była ewidentnie poniżej średniej krajowej. Wszystkie trzy trendy generalnie charakteryzował wzrost między rokiem 2000 a 2011 po czym następował spadek.

Relacja między poszczególnymi wielkościami dla obu analizowanych województw a danymi dla Polski zostanie przedstawiona na poniższym wykresie.

Wyk. 11. Produktivność środków trwałych – Polska = 100

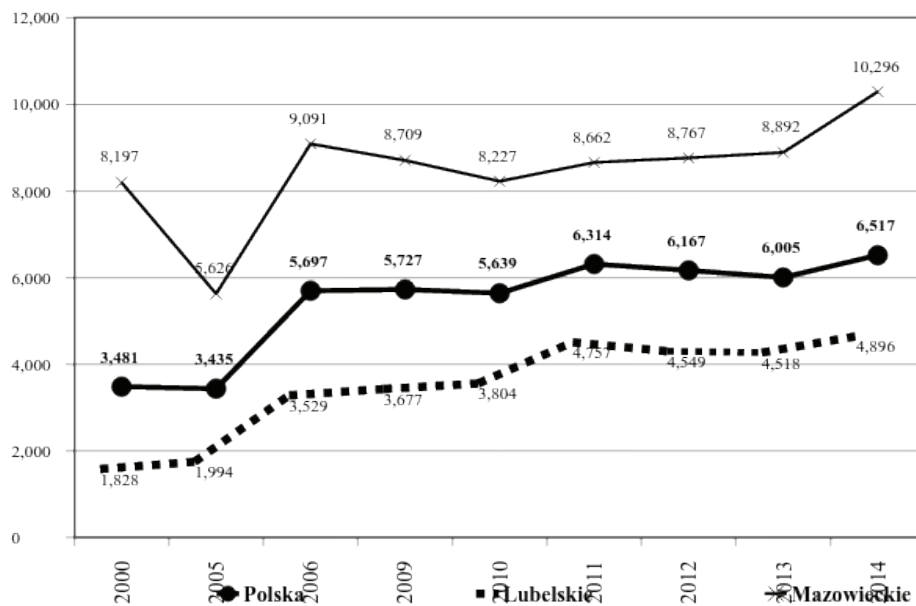


Źródło: jak w poprzednim wykresie.

Biorąc pod uwagę lata skrajne analizowanego okresu dystans między Mazowieckim a Lubelskim zwiększył się z 14,4 p.p. do 16,2 p.p. Najmniejszy występował w 2006 r. kiedy wyniósł 6,5 p.p. Stan ten był efektem szybkiego wzrostu produktywności środków trwałych Lubelszczyzny w stosunku do średniej krajowej w latach 2000–2006 przy jednoczesnej stagnacji tej relacji dla Mazowieckiego. Z kolei w latach 2006–2013 obserwuje się wzrost tych relacji do średniej, choć ma on charakter umiarkowany, szybszy w przypadku Mazowieckiego. Ostatni rok to skok w górę Mazowieckiego i spadek Lubelskiego.

Kolejna analiza dotyczyć będzie nakładów inwestycyjnych. Na początku przedstawiona zostanie wielkość nakładów inwestycyjnych per capita (patrz poniższy wykres).

Wyk. 12. Nakłady inwestycyjne per capita w Polsce Województwie Lubelskim i Mazowieckim

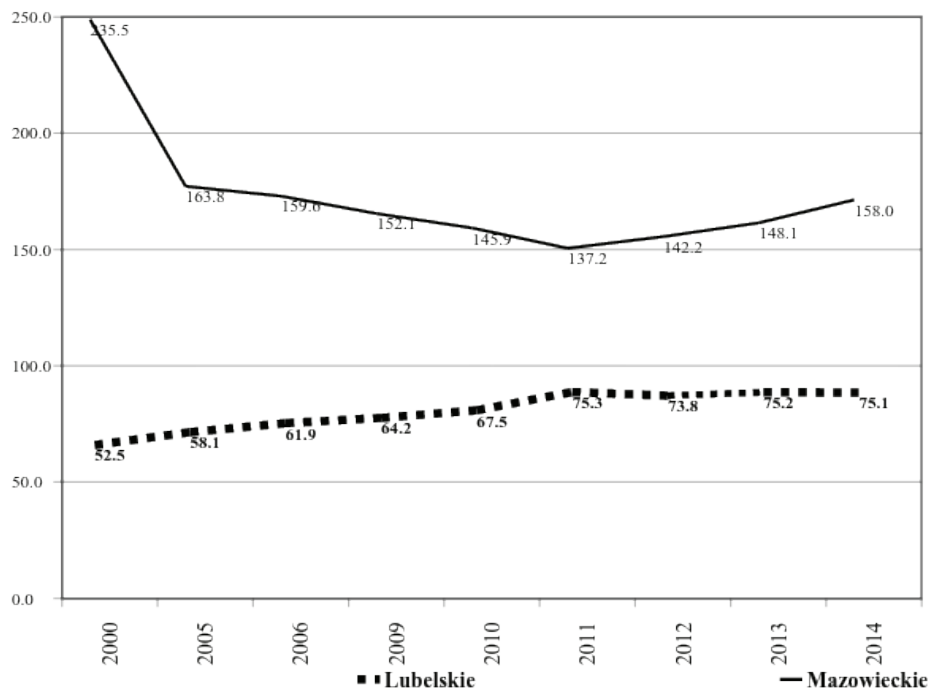


Źródło: rocznik_statystyczny_województw_2015_tablice.zip.

W pierwszym pięcioleciu naszego stulecia nakłady per capita są stabilne w Polsce. W Lubelskim nieznacznie rosną, natomiast w Mazowieckim znacznie spadają. Skokowy wzrost obserwuje się w 2006 r. we wszystkich rozpatrywanych segmentach. Okres 2006–2014 to umiarkowany wzrost z pewnymi perturbacjami w Mazowieckim.

Relację nakładów inwestycyjnych per capita do średniej krajowej przedstawia poniższy wykres.

Wyk. 13. Nakłady inwestycyjne per capita (Polska = 100)



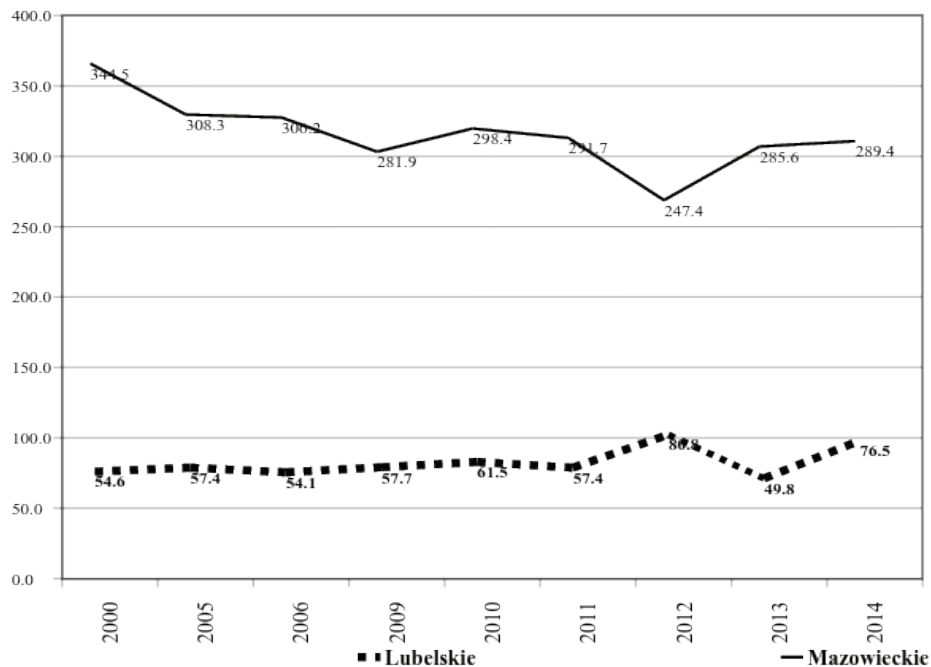
Źródło: jak w poprzednim wykresie.

Na powyższym wykresie ewidentnie wyróżnić można dwa podokresy. Pierwszy z nich to lata 2000–2011, kiedy dystans między Mazowieckim a Lubelskim się zmniejsza. Jest to wynikiem jednoczesnego spadku wskaźnika dla Mazowieckiego i jego wzrostu dla Lubelskiego. W drugim podokresie lat 2011–2014 luka między oboma województwami znów się rozwiera na skutek stagnacyjnych tendencji w Lubelskim i wzrostowych w Mazowieckim.

Kontynuacja tendencji rozwojowych drugiego podokresu generuje negatywne konsekwencje dla perspektyw Lubelszczyzny. Region ten w pierwszym podokresie wywołał impuls ekspansji inwestując per capita zaledwie połowę tego co średnia krajowa by dojść do trzech czwartych. Jednak stagnacja na tym poziomie generuje utrzymanie dystansu wobec kraju. Zjawiskiem pozytywnym jest, że ten wysiłek nie maleje a tym samym przekreślone są szanse pograżanie się w niedorozwoju. Jednak brak jest przesłanek wskazujących na możliwość wyrwania się z tego stanu.

Kolejnym czynnikiem decydującym o ekspansji gospodarczej we współczesnym świecie są nakłady na badania i rozwój (B+R). Dane per capita przedstawia poniższy wykres.

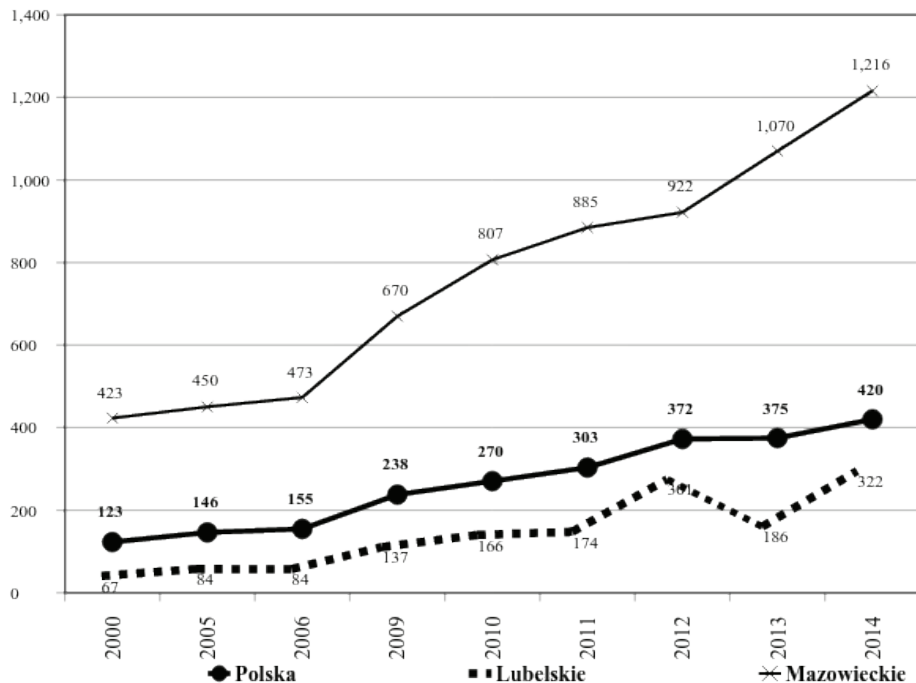
Wyk. 14. Nakłady na B+R per capita w Polsce w województwie Mazowieckim i Lubelskim



Źródło: rocznik_statystyczny_województw_2015_tablice.zip.

Generalnie tendencje rozwojowe są rosnące. Po 2006 r. obserwuje się radykalne przyspieszenie w Mazowieckim a bardzo umiarkowane w Lubelskim. W tym ostatnim lata 2011–2014 charakteryzują się znacznymi perturbacjami świadczącymi negatywnie o procesach innowacyjnych. W tychże samych latach w mazowieckim obserwuje się znaczące zwiększenia nakładów na B+R per capita. W kategoriach ilościowych dystans się rozwiiera. Luka wzrosła z 356 zł per capita do 894 zł per capita. Jest faktem, że poziom tych nakładów wzrósł w Lubelskim niemal pięciokrotnie a w Mazowieckim prawie trzykrotnie. Relacje do średniej krajowej przedstawione zostaną poniżej.

Wyk. 15. Nakłady na B+R (Polska = 100)

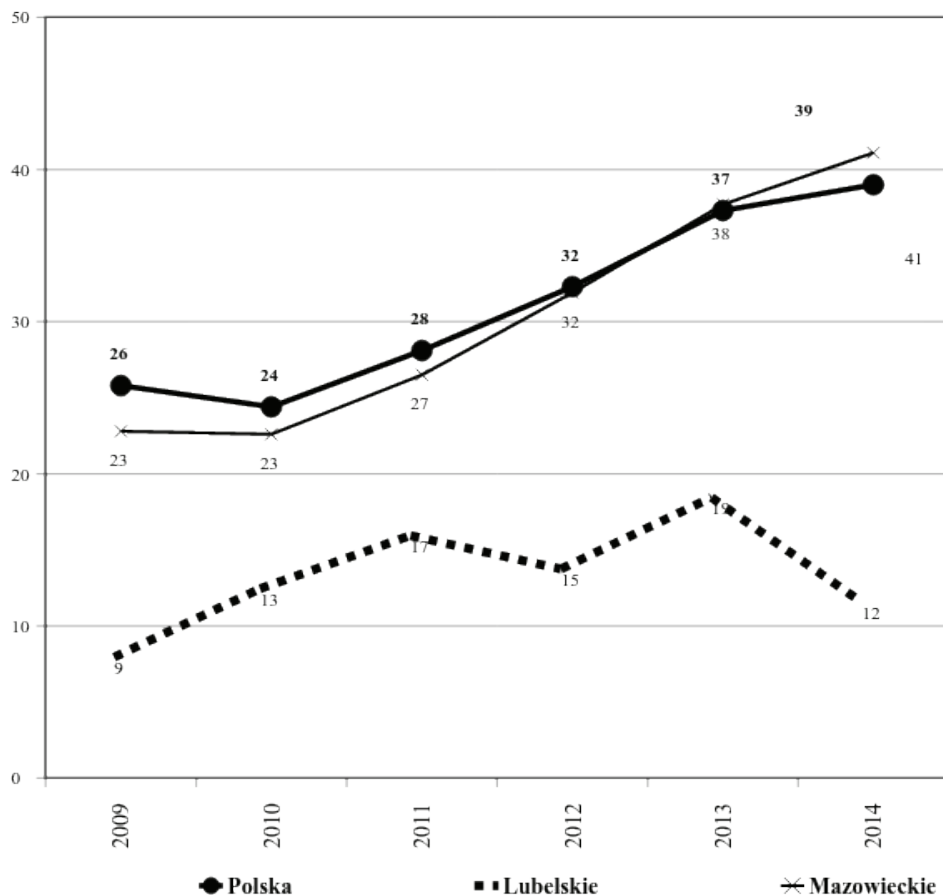


Źródło: jak w poprzednim wykresie.

Mazowieckie relatywnie zmniejsza swą przewagę nad średnią krajową zwłaszcza w okresie 2000–2012 ale próbuje odzyskać poprzednią pozycję. Lubelskie w latach 2000–2011 oscyluje między 55–60% średniej krajowej. W 2012 i 2014 dochodzi do 80 – 76,5% ale między tymi latami jest „dołek” wynoszący zaledwie 49,8% średniej.

Udział wydatków na B+R sektora przedsiębiorstw przedstawia poniższy wykres.

Wyk. 16. Udział sektora przedsiębiorstw w nakładach na B+R w Polsce Województwie Mazowieckim i Lubelskim (w %)



Źródło: jak w poprzednim wykresie.

Udział sektora przedsiębiorstw w nakładach na B+R w mazowieckim przez pierwsze trzy lata kształtuje się poniżej średniej krajowej. Przez następne dwa na jej poziomie i dopiero w ostatnim roku przekracza poziom Polski. W Lubelskim jest to cały czas poniżej średniej. Trend jest generalnie rosnący, niemniej w 2014 r. gwałtownie spada. Najwyższy poziom osiągnięty w 2013 r. stanowi zaledwie połowę średniej krajowej.

Prezentowany powyżej wykres pokazuje kolejną przesłankę negatywnie wpływającą na szanse wyrwania się Lubelszczyzny z niedorozwoju. Trend jest generalnie pozytywny, rosnący, ale poziom szaleńczo niski.

Wnioski główne:

1. Lubelszczyzna w latach 2000–2014 generalnie utrzymała swą relację do średniej krajowej w analizowanych kategoriach.
2. Poniesiony wysiłek zapobiegł dalszemu pograżaniu się w niedorozwoju, uniemożliwił jednak poprawę sytuacji w stosunku do pozostałych regionów.
3. Dystans do benchmarku jakim jest Województwo Mazowieckie zwiększa się. Czynnikiem sprawczym jest relatywna ekspansja Mazowieckiego i stagnacja Lubelskiego.
4. Zastanawiając się nad rolą Programu Rozwoju Polski Wschodniej można stwierdzić, że zapobiegł dalszemu regresowi utrzymał relatywną stagnację.
5. Powyższy stan może wynikać z:
 - a. małej ambitności Programu,
 - b. wadliwości Programu,
 - c. braku wystarczającej skuteczności przełożenia Programu na działalność operacyjną,
 - d. błędów i luk w polityce gospodarczej,
 - e. zbyt wczesnego poziomu oceny – Program i realizacja były prawidłowe ale pozytywne efekty odroczone w stosunku do czasu obecnej analizy.

Orientacja przedsiębiorcza i kształcenie kompetencji przedsiębiorczych w Polsce – zalecenia dla modelu kształcenia studentów PROFEDU

Entrepreneurial orientation and entrepreneurial competences training in Poland – Recommendations for the PROFEDU model of students' education

Robert Porzak

dr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

Streszczenie

Przedsiębiorczość jest podstawą dobrobytu społeczeństw, gdyż opiera się na niej skuteczność gospodarki. Opracowanie przedstawia zalecenia dla realizacji projektu PROFEDU, dotyczącego włączania przedsiębiorczości do programów kształcenia. Zbadano Skalą Orientacji Przedsiębiorczej (SOP) 661 studentów ekonomii, zarządzania, bezpieczeństwa wewnętrznego i turystyki i rekreacji. Najsilniej zaznaczone składowe orientacji przedsiębiorczej studentów, to motywacja, następnie pewność siebie, a najmniej przywództwo. Orientacja przedsiębiorcza studentów bezpieczeństwa wewnętrznego jest istotnie większa w porównaniu z pozostałymi kierunkami. Ze względu na różnice w zakresie orientacji przedsiębiorczej studentów zalecane jest regularne dostosowywanie poziomu i treści kształcenia przedsiębiorczości w programach typu PROFEDU do specyfiki kierunku studiów rozpoznanej badaniami SOP.

Summary

Entrepreneurship is the foundation for the welfare of societies because it creates the base for the economic growth. The study provides recommendations for the PROFEDU project prepared to include entrepreneurship training in curricula. The Entrepreneurial Orientation Scale (SOP) was filled by 661 students of master degree programs in economics, management, internal security and tourism and recreation. Motivation is the strongest component of students' entrepreneurial orientation, then confidence and the last is leadership. Entrepreneurial orientation of internal security course students is significantly higher than for other courses. Due to the differences in students' entrepreneurial orientation it is recommended to regularly adjust the level and content of entrepreneurship education programs like PROFEDU to the specific field of study assessed using SOP.

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorcza, kompetencje przedsiębiorcze, programy kształcenia uniwersyteckiego

Keywords: entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, university education curricula

Przedsiębiorczość i orientacja przedsiębiorcza

Przedsiębiorczość, to jest proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka (Griffin, 1996). Przedsiębiorczość młodych osób wkraczających na rynek pracy jest przedmiotem zainteresowania wielu podmiotów, poczynając od samych młodych ludzi i ich bliskich, kojarzących przedsiębiorczość z korzystnym statusem materialnym i dobrymi perspektywami funkcjonowania zawodowego. Przedsiębiorczość jest też ważna dla szkół i uczelni wyższych, urzędów pracy, a wreszcie dla samych pracodawców, upatrujących w niej szansy na przewagę konkurencyjną. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej zaleciły państwom członkowskim w rekomendacji z 18 grudnia 2006 roku wykorzystanie dokumentu na temat kompetencji kluczowych w procesie uczenia. Celem było stymulowanie przedsiębiorczości młodych ludzi na jak najwcześniejszym etapie. Przedsiębiorczość jest wymieniana w rekomendacji jako jedna kompetencji kluczowych, istotnych dla rozwoju społeczeństw UE („Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE)”, 2006). W roku 2012 Komisja Europejska wydała też komunikat wskazujący, że kluczowym czynnikiem dla wzrostu ekonomicznego i zwiększania liczby miejsc pracy w Europie jest zwiększanie przedsiębiorczości poprzez edukację przedsiębiorczą, usuwanie barier administracyjnych dla przedsiębiorczości oraz pobudzenie kultury przedsiębiorczości, przede wszystkim w grupie małych i średnich podmiotów („Pobudzanie ducha przedsiębiorczości w Europie. Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r”, 2012).

Orientacja przedsiębiorcza jest pojęciem odnoszonym zarówno do firm jak i pojedynczych osób. Orientacja przedsiębiorcza jest rozumiana między innymi jako ukierunkowanie na wszelkie formy działania, które zwiększają gotowość i efektywność podejmowania decyzji zarządczych w sytuacjach niepełnych informacji. Jej składowe, to: autonomia, innowacyjność, gotowość do podejmowania ryzyka, proaktywność oraz rywalizacyjna agresywność (Covin & Lumpkin, 2011). Skłonność do podejmowania decyzji śmiałych, choć jednocześnie dobrze skalkulowanych w oparciu o racjonalną analizę sytuacji, jest jedną z istotnych składowych tak rozumianej orientacji przedsiębiorczej (Dess & Lumpkin, 2005; Lumpkin & Dess, 1996).

Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor (GEM) wskazuje, że Polska zajmuje wysoką pozycję w europejskim rankingu planów przedsiębiorczości. Wśród krajów EU zajmujemy 5 miejsce w liczbie osób dorosłych planujących uruchomienie działalności w ciągu 3 lat. Taka gotowość zgłasza co 6 osoba (5 milionów osób). Jednocześnie zajmujemy bardzo wysokie, 2 miejsce w poziomie zaufania do swoich kompetencji przedsiębiorczych. Co 2 osoba w naszym kraju jest przekonana, że posiada umiejętności i wiadomości potrzebne do rozpoczęcia działalności gospodarczej.

Rzeczywista skala realizacji działań przedsiębiorczych jest jednak w Polsce zdecydowanie mniejsza od planów. Działalność uruchomiło 5,8% populacji osób dorosłych. Formy aktywności przedsiębiorczej w Polsce obejmują przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa, jest to typowe dla Europy. Dominacja mikroprzedsiębiorstw w Polsce jest jednak wyższa, niż w EU (96% vs 93%), firm małych jest o połowę mniej w porównaniu z EU (3% vs 6%). Co trzecia osoba uruchomiła działalność z konieczności (brak zatrudnienia) – 2 miejsce w EU. Zarazem status społeczny przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces jest w Polsce gorszy niż przeciętnie w EU, pozytywnie wypowiada się o przedsiębiorcach 57% badanych, w porównaniu do 67% w pozostałych krajach EU.

Dostęp do finansowania, ogólna polityka i programy rządowe adresowane do przedsiębiorców są uważane w Polsce za satysfakcjonujące bardziej, niż w krajach EU. Regulacje prawne, transfer wiedzy w działaniach R&D, kształcenie podyplomowe, to są czynniki o ocenach poniżej przeciętnej. Najniżej oceniana jest edukacja przedsiębiorcza. Jest to czynnik systematycznie oceniany przez ekspertów we wszystkich raportach GEM jako gorszy, niż w innych krajach EU. Może to być uważane za najistotniejsze ograniczenie przedsiębiorczości w Polsce. Edukacja przedsiębiorcza kuleje w Polsce na wszystkich poziomach, choć szczególnie wyraźnie ostajemy w tym względzie od innych krajów na poziomie podstawowym i średnim (Węclawska, Tarnawa, Nieć, & Zbierowski, 2015). Wskaźniki te wyrażnie świadczą o niewystarczającej lub niewłaściwie prowadzonej edukacji przedsiębiorczej, zarówno na poziomie osób jak i w wymiarze ogólnej orientacji przedsiębiorczej społeczeństwa.

Przedsiębiorczość może być traktowana jako cecha osobowości, zdolność określenia istotnego celu działania, strategia działania, zestaw taktyk postępowania lub jako też kontekst w którym funkcjonuje osoba lub instytucja (Woong Jo Chang & Wyszomirski, 2015). Autorzy wyróżniają odrębne obszary przedsiębiorczości, w ramach których szczególne znaczenie ma przedsiębiorczość dotycząca podmiotów biznesu i otoczenia biznesu, a także ekonomii społecznej. Pojęcie przedsiębiorczości bywa różnorodnie ujmowane w zależności od przyjętej perspektywy. Podejście ekonomiczne mówi, że przedsiębiorczość, to jest „cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych firmy. W praktyce pojęcie przedsiębiorczość rozumiane jest jako forma pracy lub jako czwarty (obok pracy, ziemi i kapitału) czynnik produkcji” (Matysiewicz & Kobierski, 2015). Popularne jest też podejście poznawcze, mówiące o przedsiębiorczości jako działaniu w sytuacji niepełnych informacji i ryzyka, podatnego na emocje i poglądy (Cardon, Foo, Shepherd, & Wiklund, 2012; Maw-Der Foo, 2011). Cześć autorów stwierdza, iż przedsiębiorczość ma charakter postawy i jest nabytą, trwałą własnością osób (Bell, 2016). Pojawiają się też ujęcia łączące różne podejścia i traktujące przedsiębiorczość w sposób eklektyczny, jako złożoną kompetencję (Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby, & Eshima,

2015; Kalita, 2014). Szczególnie wartościowe wydają się ujęcia przedsiębiorczości w kategoriach kompetencji pożądanych do kształtowania u wszystkich osób (Eze & Nwali, 2012).

Edukacja przedsiębiorcza studentów

Edukacja przedsiębiorcza jest istotnym motorem zmiany społecznej. Nie każdy zamierza stać się przedsiębiorcą, ale całe społeczeństwo może czerpać korzyści ze zwiększenia ogólnego poziomu przedsiębiorczości. W czasie, gdy dynamiczne zmiany polityczne i gospodarcze jakie zachodzą w świecie wprowadzają liczne zawirowania w funkcjonowaniu społeczno-ekonomicznym jednostek i społeczeństw, edukacja przedsiębiorcza pozwala wyposażyć ludzi w narzędzia aktywnego radzenia sobie z wyzwaniami sytuacji ekonomicznej i stabilizowania swojego położenia oraz zapewniania bezpieczeństwa ekonomicznego w przyszłości. Za jakość edukacji przedsiębiorczej oraz wykorzystanie jej potencjału odpowiedzialne są nie tylko uczelnie, ale też sektor publiczny i prywatny, organizacje non profit jak i placówki kształcenia ogólnego.

Edukacja przedsiębiorcza może być rozpoczynana właściwie w każdym wieku. Edukację przedsiębiorczą prowadzi wiele placówek na różnych etapach, od przedszkolnego po studia podyplomowe. Liczne badania wskazują, że są to działania skuteczne, zwiększające gotowość uczestników do podejmowania aktywności przedsiębiorczej i budujące korzystne zmiany aktywności przedsiębiorczej (Diehl, Lindgren, & Leffler, 2015; Hayat & Amer, 2015; Kusmintarti, Thoyib, Maskie, & Ashar, 2016; Melnikova & Zaščerinska, 2016; Yusoff, Ahmad, & Halim, 2016).

Przykładem programu edukacji przedsiębiorczej adresowanego do studentów uczelni wyższych jest projekt doskonalenia zawodowego nauczycieli akademickich w zakresie zwiększania kompetencji przedsiębiorczych studentów (Professional Development of University Educators for Improving Students' Entrepreneurial Skills – PROFEDU). Poprzez opracowanie materiałów edukacyjnych, scenariuszy oraz przygotowanie grupy nauczycieli do wykorzystania tych zasobów w swoich codziennych zajęciach, projekt zmierza do zwiększenia kompetencji przedsiębiorczych studentów różnych kierunków studiów i uczniów szkół średnich. Ogólna idea projektu opiera się na założeniu, że przedsiębiorczość nie jest ograniczona do prowadzenia swojego własnego biznesu. Celem projektu jest więc ukształtowanie orientacji przedsiębiorczej, rozumianej jako postawa, która odzwierciedla sposób w jaki dana osoba myśli i działa w pracy oraz zdolność dostrzegania szans i umiejętność ich wykorzystania.

Projekt PROFEDU ma charakter kaskadowy. Grupę docelową szkolenia realizowanego po opracowaniu materiałów edukacyjnych przez ich autorów stanowią nauczyciele akademicki, nauczyciele szkół średnich oraz naukowcy, którzy będą z kolei prowadzili zajęcia rozwijające kompetencje przedsiębiorcze dla studentów,

wbudowując je w treści swoich przedmiotów lub uzupełniając prowadzone przez siebie zajęcia dodatkowymi materiałami lub zadaniami dla studentów. Program obejmuje wymienione poniżej moduły.

1. KOMPETENCJE.

- Zarządzanie, podejmowanie decyzji i ryzyka.
- Asertywność, odporność na stres.
- Komunikacja.
- Praca zespołowa i przywództwo.
- Elastyczność i otwartość – innowacyjność, kreatywność, rozwiązywanie problemów.

2. TWORZENIE BIZNESU.

- Ocena pomysłu biznesowego.
- Zakładanie firmy.

3. ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA.

- Zarządzanie organizacją.
- Projektowanie organizacji na podstawie modelu biznesowego.
- Budowanie innowacyjnej kultury w organizacji.
- Analiza kompetencji menadżera.
- Budowanie zespołu i zarządzanie.
- Internacjonalizacja biznesu jako strategia firm („Model of Entrepreneurship Education”, 2015).

Badania pokazują, że rezultaty procesu kształcenia przedsiębiorczości w różnorodnych formach są zróżnicowane i zależne od wielu czynników, w tym zwłaszcza od kontekstu kulturowego, edukacyjnego i społeczno-ekonomicznego. Przykładowo wykazano, że studenci chorwaccy mają niższy poziom kompetencji przedsiębiorczych niż studenci ze Szwecji. Co bardzo ciekawe, szwedzcy studenci wyżej oceniają obecność klimatu przedsiębiorczości w swoich szkołach, a mają istotnie mniej zajęć z zakresu przedsiębiorczości, niż studenci chorwaccy (Podrug, Raguž, & Dedić, 2015). Autorzy zauważają przy tym, że studenci chorwaccy przejawiają zaufanie do swoich kompetencji przedsiębiorczych z intensywnością zależną od skali wsparcia jakie otrzymują w swoim środowisku, podczas gdy zaufanie do swoich kompetencji wśród studentów szwedzkich zależy jedynie od ich indywidualnych właściwości. Można więc przypuszczać, że przedsiębiorczość jest wypadkową wielu czynników, wśród których istotnym jest edukacja przedsiębiorcza i formy oraz narzędzia jej prowadzenia jak i wytworzenie w środowisku postaw pro-przedsiębiorczych. Należy przy tym pamiętać, że zgeneralizowanym rezultatem edukacji przedsiębiorczej nie musi być przedsiębiorczość ujmowana w kategoriach działań ekonomicznych, lub też trwałych cech osobowości, ale orientacja przedsiębiorcza znajdująca odzwierciedlenie w skłonności do myślenia

przedsiębiorczego i przychylności do przejawów takiego myślenia u innych osób (Marques, Ferreira, Gomes, & Rodrigues, 2012).

CEL i METODA BADAŃ

Przeprowadzone wcześniej badania własne autora wskazują, że występuje istotne zróżnicowanie poziomu przedsiębiorczości studentów różnych kierunków studiów jak i osób działających w różnych typach firm (Porzak, 2013, 2014). Powstają więc pytania o adekwatność doboru tematów i form pracy proponowanych w projektach edukacji przedsiębiorczej, takich, jak PROFEDU, do poziomu i struktury orientacji przedsiębiorczej studentów.

Prezentowane badania zmierzają do odpowiedzi na pytanie, czy istnieją różnice między orientacją przedsiębiorczą studentów różnych kierunków studiów. Orientacja przedsiębiorcza jest rozumiana jako zestaw właściwości osobowych sprzyjających skutecznemu działaniu ukierunkowanemu na rezultat ekonomiczny. Ocenie poddano zróżnicowanie ogólnego nasilenia orientacji przedsiębiorczej jak i każdej ze składowych tego konstruktów wśród studentów przygotowujących się do pełnienia w przyszłości ról osób zarządzających i wspomagających rozwój firm i instytucji jak i działających jako bezpośrednio kształtujący postawy innych osób. Kierunki studiów na których były osoby badane obejmowały ekonomię, zarządzanie i bezpieczeństwo narodowe, a także porównawczo inne kierunki nie związane wprost z kierowaniem instytucjami. Zmienną objętą kontrolą w badaniach jest płeć osób badanych.

Organizacja badań

Ocena nasilenia i struktury orientacji przedsiębiorczej została przeprowadzona wśród studentów kierunków ekonomicznych i zarządczych różnych uczelni w kilku miastach Polski oraz w grupie studentów innych kierunków. W badaniach wzięli udział studenci ekonomii, administracji i zarządzania, bezpieczeństwa narodowego oraz informatyki, logistyki, finansów, turystyki, socjologii i europeistyki. Badania wykonano w formie grupowej i indywidualnej. Uczestnicy badań wypełniali arkusze badawcze w kilku etapach, w okresie od lutego 2012 do maja 2014. Dużą pomocą w wykonaniu badań była przychylna postawa oraz znaczne wsparcie organizacyjne udzielone przez kierownictwo i pracowników objętych badaniami Uczelni, w skład których weszły Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Szczeciński, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Politechnika Lubelska, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie oraz Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, za co autor składa serdeczne podziękowania.

Narzędzie badawcze

Pomiar orientacji przedsiębiorczej został wykonany za pomocą Skali Orientacji Przedsiębiorczej SOP autorstwa R. Porzaka, która została skonstruowana na potrzeby badań. Skala składa się z 20 pytań wybranych ze wstępnej puli 43 twierdzeń dotyczących przejawów postaw i zachowań przedsiębiorczych wymienianych w cytowanych koncepcjach. Badani udzielają odpowiedzi w kafeterii liczącej siedem kategorii. Skala pozwala na określenie wyniku ogólnego mierzącego orientację przedsiębiorczą oraz jej trzech wymiarów. W oparciu o wstępne badania grupy 364 osób, studentów i pracowników różnych instytucji przeprowadzono analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją ortogonalną i wyodrębniono ze skali 3 czynniki. Ilość i treści pytań wchodzących w skład poszczególnych czynników jest ogólnie zgodna z założeniami wynikającymi z uwzględnionych koncepcji, potwierdza to trafność czynnikową testu. Wyodrębnione czynniki określono jako: tendencje przywódcze, motywacja, pewność siebie. Rzetelność skali obliczona w badanej grupie współczynnikiem alfa Cronbacha wynosi dla wyniku ogólnego 0,83, a dla skal odpowiednio: 0,73, 0,71 i 0,73. Skala Orientacji Przedsiębiorczej jest narzędziem niestandardyzowanym, proces jej normalizacji będzie kontynuowany.

Grupa badana

Badania zostały przeprowadzone w grupie 661 studentów. Skład badanej grupy i strukturę płci przedstawia tabela 1. Osoby objęte badaniami studiowały na różnorodnych kierunkach, w większości na ekonomii (32,5%) i zarządzaniu (23,1%) i bezpieczeństwie wewnętrznym (14,4%). Wśród kilkunastu pozostałych kierunków wyodrębniono te, dla których liczebność przekraczała 30 osób: turystyka i rekreacja, Studenci z innych kierunków objętych badaniami stanowili 26,9% badanej grupy.

Kobiety stanowiły w badanej grupie 65,4%, mężczyźni 34,6%. 7 osób nie podało informacji o płci. Struktura płci na poszczególnych kierunkach studiów różniła się istotnie ($\chi^2=20,21$; $p.i<0,001$). Na logistycę przeważali panowie, wśród studentów zarządzania proporcje płci były zrównoważone, na pozostałych kierunkach przeważały kobiety, jest to typową dla tych kierunków strukturą.

Tab. 1. Struktura grupy badanej – płeć i kierunek studiów

Kierunek studiów	Płeć					
	K		M		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%
Ekonomia	139	32,5	63	27,9	202	30,9
Zarządzanie	99	23,1	45	19,9	144	22,0
Turystyka i rekreacja	47	11,0	15	6,6	62	9,5
Logistyka	14	3,3	23	10,2	37	5,7
Bezpieczeństwo wewnętrzne	17	4,0	16	7,1	33	5,0
Inne	112	26,2	64	28,3	176	26,9
Ogółem	428	100,0	226	100,0	654	100,0

Źródło: badania własne.

WYNIKI BADAŃ

Orientacja przedsiębiorcza

Poziom orientacji przedsiębiorczej i jej wymiarów przedstawia tabela 2. Nasilenie poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej w grupie badanych studentów jest przedstawione na wykresie 1. Wyniki są uśrednionymi ilościami punktów uzyskanych jako przeliczenie wyników danej skali. W ten sposób ułożono wszystkie wartości w ramach przedziału od 1 do 7 punktów, zapewniając porównywalność między skalami.

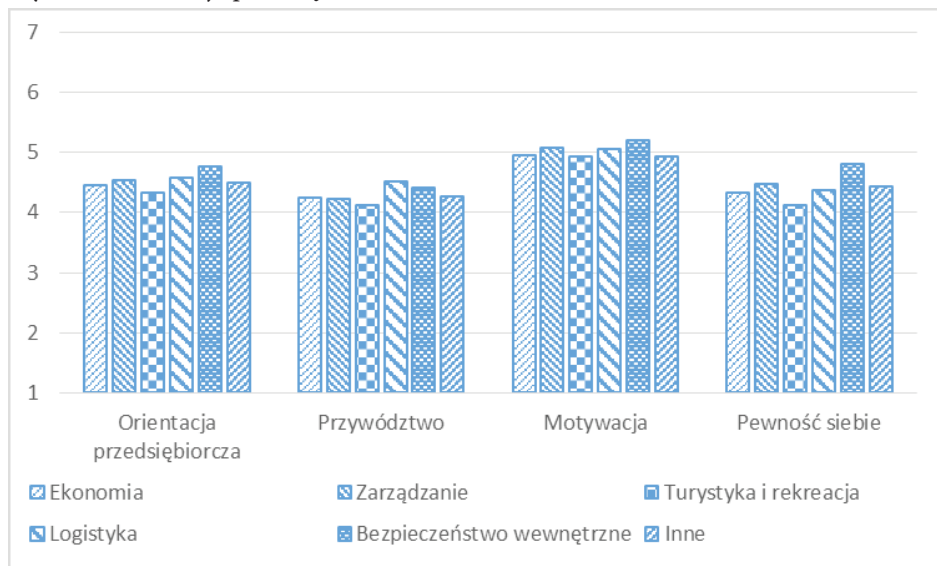
Tab. 2. Orientacja przedsiębiorcza

Kierunek studiów	Orientacja przedsiębiorcza		Przywództwo		Motywacja		Pewność siebie	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Ekonomia	4,46	0,64	4,25	0,84	4,96	0,88	4,34	0,69
Zarządzanie	4,54	0,65	4,23	0,88	5,07	0,93	4,47	0,76
Turystyka i rekreacja	4,33	0,66	4,12	0,94	4,93	0,81	4,13	0,70
Logistyka	4,59	0,56	4,51	0,78	5,06	0,77	4,37	0,68
Bezpieczeństwo wewnętrzne	4,77	0,64	4,41	0,99	5,21	0,94	4,81	0,62
Inne	4,50	0,65	4,26	0,87	4,94	0,84	4,43	0,71
Badani ogółem	4,50	0,65	4,26	0,87	4,99	0,87	4,40	0,72

Źródło: badania własne.

Struktura motywacji przedsiębiorczej we wszystkich badanych grupach jest zbliżona. Dominującym wymiarem jest motywacja do działania. Jest to gotowość do przejmowania inicjatywy i wytrwałości w działaniu, związana z wewnętrzną lokalizacją poczucia kontroli. Drugim w kolejności nasilenia aspektem orientacji przedsiębiorczej występującym w badanych grupach jest tendencja do pewności siebie, wyrażająca się skłonnością do podejmowania ryzyka i przekonaniem o własnej skuteczności, zarówno ogólnej jak i dotyczącej wymiarów finansowych. Względnie niższy poziom odczuć osób badanych wiąże się z przekonaniem o gotowości do podejmowania przywództwa.

Wyk. 1. Orientacja przedsiębiorcza



Źródło: badania własne.

Ze względu na skośność rozkładów wyników ocenę różnic między grupami przeprowadzono za pomocą testów H Kruskala-Wallisa i U Manna-Whitneya. Grupy studentów poszczególnych kierunków różnią się istotnie nasileniem orientacji przedsiębiorczej i pewności siebie (odpowiednio: $H=12,72$; $p<0,026$; $H=25,20$; $p<0,001$). Ogólne nasilenie orientacji przedsiębiorczej jak i jej wszystkich składowych jest najwyższe w grupie studentów bezpieczeństwa wewnętrznego. Względnie najniższy poziom orientacji przedsiębiorczej przejawiają studenci turystyki i rekreacji. Istotne różnice między poszczególnymi kierunkami dotyczą przede wszystkim rozbieżności ogólnego nasilenia orientacji przedsiębiorczej oraz motywacji i pewności siebie między studentami bezpieczeństwa wewnętrznego i turystyki i rekreacji. W odniesieniu do przywództwa istotne różnice występują między studentami bezpieczeństwa wewnętrznego, ekonomii i zarządzania a grupą studentów z kierunku turystyki i rekreacji.

DYSKUSJA WYNIKÓW

Struktura kompetencji przedsiębiorczych studentów objętych badaniami jest identyczna na wszystkich kierunkach. Dominuje motywacja, pozostałe składowe orientacji przedsiębiorczej są niższe. Można przypuszczać, że wyniki takie są typowe dla wieku badanych studentów i potwierdzają rezultaty badań GEM (Węclawska i in., 2015). Przyczyny takiego stanu rzeczy wynikają prawdopodobnie z własności osób, które wybierają poszczególne kierunki kształcenia zgodnie

ze swoimi predyspozycjami jak i ze sposobu, w jaki są prowadzone zajęcia doskonalące kompetencje przedsiębiorcze.

Zwraca uwagę interesująca różnica między kierunkami które są związane z koniecznością przejawienia wysokiej przedsiębiorczości, takimi jak zarządzanie i ekonomia a kierunkami, które mają charakter zorientowany na działanie w warunkach wysokiego deficytu informacji, jak bezpieczeństwo wewnętrzne. Można przypuszczać, że kierunki takie, jak ekonomia i zarządzanie, przygotowując do wykonywania konkretnych zadań zawodowych, w mniejszym stopniu tworzą klimat przedsiębiorczości nastawionej na rywalizację i uważną analizę otoczenia. Z kolei kierunki wymagające samodzielności i indywidualizmu związanego z podejmowaniem nierzadko mało wygodnych dla otoczenia decyzji, wpływają sprzyjająco na kształtowanie orientacji przedsiębiorczej i na pozytywną postawę wobec przedsiębiorczości. Taki sposób interpretacji w pewnym stopniu wspiera wyniki porównań przedsiębiorczości młodych Chorwatów i Szwedów (Podrug i in., 2015), wskazując, że klimat indywidualizmu sprzyja przedsiębiorczości uwzględniającej konkurowanie, podczas gdy kolektywizm sprzyja prawdopodobnie przedsięwzięciom ekonomii społecznej. Z tego względu studenci kierunków o charakterze usługowym, takich jak turystyka i rekreacja, przejawiają niższy poziom przedsiębiorczości ze względu na naturalne dążenie do dopasowania do potrzeb klienta.

Należy przy tym pamiętać, że ograniczeniem powyższych interpretacji jest specyfika narzędzia pomiarowego. Test SOP jest dostosowany do indywidualistycznego modelu rozumienia przedsiębiorczości, charakterystycznego dla podejść zachodnioeuropejskich i amerykańskich, z których pochodzą źródłowe definicje wymiarów w nim uwzględnionych. Ważnym ograniczeniem jest też znaczne zróżnicowanie liczebności grup objętych badaniem. Utrudnia to jednoznaczną interpretację uzyskanych wyników. Generalizację rezultatów zmniejsza też niewielkie zróżnicowanie kierunków objętych badaniami.

Uwzględniając powyższe zastrzeżenia można jednak stwierdzić, że uzyskane rezultaty dają użyteczne wskazania dla dalszych działań badawczych jak i dla praktyki rozwijania przedsiębiorczości wśród studentów. Dalsze badania obejmujące inne kierunki i reprezentatywne grupy studentów, zwłaszcza w modelu międzykulturowym, mogłyby dostarczyć cennych informacji na temat skali różnicowania orientacji przedsiębiorczej. Analizy dotyczące korelatów i uwarunkowań przedsiębiorczości mogłyby z kolei dać podstawy dla zwiększenia skuteczności jej stymulowania. Pomiar podłużny, uwzględniający monitorowanie losów absolwentów studiów objętych badaniami przyniosłby istotne informacje na temat użyteczności prognostycznej narzędzia SOP jak i samej idei badań orientacji przedsiębiorczej.

Uwzględniając uzyskane rezultaty wskazane byłoby też praktyczne dopasowanie działań zmierzających do doskonalenia przedsiębiorczości do właściwości

uczestników z różnych kierunków studiów. Możliwe uzupełnienia i adaptacje programu PROFEDU omówionego przykładowo powyżej mogłyby obejmować np. wpisanie w jego model ewaluacji cyklicznej oceny nasilenia i profilu potrzeb kształcenia przedsiębiorczości jak i rezultatów owego kształcenia. Wykorzystać do tego celu można zastosowaną w prezentowanych badaniach skalę SOP, prowadząc pomiar na początku studiów, w środku, pod koniec. Rezultaty badań mogłyby posłużyć do zróżnicowania liczby i czasu trwania oraz poziomu zaawansowania zajęć oferowanych studentom w zależności od kierunku studiów jak i od specyfiki konkretnych osób. Możliwe byłoby też dopasowanie oferowanych modułów do potrzeb charakterystycznych dla danego kierunku – różne moduły, w zależności od profilu wyników. Dodatkowo istotne byłoby wytworzenie zasobów zdalnego kształcenia PROFEDU w postaci platformy e-learningowej z procedurami uczenia zautomatyzowanego, sterowanego wstępnymi wynikami SOP.

Bibliografia

- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596.
- Bell, R. (2016). Unpacking the Link between Entrepreneurialism and Employability: An Assessment of the Relationship between Entrepreneurial Attitudes and Likelihood of Graduate Employment in a Professional Field. *Education & Training*, 58(1), 2–17.
- Cardon, M. S., Foo, M.-D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(1), 1–10.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 855–872.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Diehl, M., Lindgren, J., & Leffler, E. (2015). The Impact of Classification and Framing in Entrepreneurial Education: Field Observations in Two Lower Secondary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 489–501.
- Eze, J. F., & Nwali, A. C. (2012). Capacity Building for Entrepreneurship Education: The Challenge for the Developing Nations. *American Journal of Business Education*, 5(4), 401–408.
- Griffin, R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.

- Hayat, N., & Amer, I. (2015). „Entrepreneurial Orientation- A Key to Unlock Teacher's Potential in Higher Education” A Case of Finland & Pakistan. *Romanian Journal for Multidimensional Education / Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 7(2), 67–77.
- Kalita, B. (2014). Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w procesie uczenia się przez całe życie. *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 72(1918), 51–64.
- Kusmintarti, A., Thoyib, A., Maskie, G., & Ashar, K. (2016). ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS AS A MEDIATION OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION INFLUENCE ON ENTREPRENEURIAL INTENTION. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(1), 24–37.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). CLARIFYING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONSTRUCT AND LINKING IT TO PERFORMANCE. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Marques, C. S., Ferreira, J. J., Gomes, D. N., & Rodrigues, R. G. (2012). Entrepreneurship Education: How Psychological, Demographic and Behavioural Factors Predict the Entrepreneurial Intention. *Education & Training*, 54(8–9), 657–672.
- Matysiewicz, M., & Kobierski, M. (2015). Przedsiębiorczość. *Encyklopedia zarządzania*. Pobrano z <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87>
- Maw-Der Foo. (2011). Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(2), 375–393.
- Melnikova, J., & Zaščerinska, J. (2016). Integration of entrepreneurship into higher education (educational sciences) in Lithuania and Latvia: focus on students' entrepreneurial competencies. *VERSLUMO INTEGRAVIMAS Į AUKŠTĄJĄ MOKSLĄ (UGDYMO MOKSLUS) LIETUVOJE IR LATVIJOJE: STUDENTŲ VERSLUMO KOMPETENCIJŲ ASPEKTAS.*, (18), 100–109.
- Model of Entrepreneurship Education. (2015). VMU Kaunas. Pobrano z http://profedu.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/11/PROFEDU_-model_introduction.pdf.
- Pobudzanie ducha przedsiębiorczości w Europie. Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r. (2012). Komisja Europejska. Pobrano z <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012DC0795>.
- Podrug, N., Raguž, I., & Dedić, M. (2015). Comparative analysis of entrepreneurial orientation of Croatian and Sweden students. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 8(3), 33–46.

- Porzak, R. (2013). Nadzieja a przedsiębiorczość – psychologiczne aspekty rozwoju studentów. W B. Jakimiuk (Red.), *Między wychowaniem a karierą zawodową* (ss. 403–419). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Porzak, R. (2014). Dispositional hope and entrepreneurial orientation in a group comprising the unemployed, students, university lecturers, and civil servants. W E. Rošková (Red.), *Psychologica XLII* (ss. 433–442). Bratislava: Univerzita Komenského, Bratislava.
- Węclawska, D., Tarnawa, A., Nieć, M., & Zbierowski, P. (2015). *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*. Warszawa: (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Pobrano z <http://www.gemconsortium.org>).
- Woong Jo Chang, & Wyszomirski, M. (2015). WHAT IS ARTS ENTREPRENEURSHIP? TRACKING THE DEVELOPMENT OF ITS DEFINITION IN SCHOLARLY JOURNALS. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 4(2), 11–31.
- Yusoff, A., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2016). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND AGROPRENEURIAL INTENTION AMONG MALAYSIAN AGRICULTURAL STUDENTS: THE IMPACT OF AGROPRENEURSHIP EDUCATION. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 7(1), 77–92.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE). (2006). Rada Europy. Pobrano z <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>.

Rola venture capital w finansowaniu innowacji na Ukrainie

Venture capital's role in financing innovation in Ukraine

Olena Ivashko¹, Igor Chulipa²

¹ dr as. prof., Wschodnioeuropejski Uniwersytet Narodowy imienia Łesi Ukrainki

² dr as. prof., Wschodnioeuropejski Uniwersytet Narodowy imienia Łesi Ukrainki

Streszczenie

W artykule oświetlono teoretyczne zasady venture capital oraz jego cechy i warunki zaangażowania. Podano fazy rozwoju innowacyjnego biznesu finansowane w ramach venture capital i doświadczenie jego rozwoju w różnych gospodarkach. Określono główne czynniki, które ograniczają rozwój venture capital na Ukrainie.

Summary

The article considered the theoretical foundations of venture capital and its characteristics, conditions of participation. The phase of development of innovative businesses financed through venture capital and the experience of its development in various countries are given. The main factors that restrict the development of venture capital in Ukraine are present.

Słowa kluczowe: venture capital, innowacje, wzrost gospodarczy, doświadczenie

Keywords: venture capital, innovation, economic growth, experience

Wprowadzenie

Wzrost konkurencyjności gospodarki krajowej nie jest możliwy bez rozwoju przedsiębiorczości i aktywizacji działalności innowacyjnej we wszystkich branżach, co powinno zapewnić pozytywne zmiany strukturalne w gospodarce, usunąć zaległości technologiczne od czołowych krajów świata i spowodować stabilny rozwój gospodarczy.

Jednym z środków inwestycyjnych finansowania działalności innowacyjnej w krajach rozwiniętych jest venture capital. Światowa praktyka udowodniła, że pojawienie się kapitału podwyższonego ryzyka doprowadza do znacznej intensyfikacji innowacyjnych procesów, a sam venture capital coraz bardziej staje się czynnikiem przyspieszenia rozwoju naukowo-technicznego.

Na obecnym etapie intensyfikacja procesów innowacyjnych wymaga uzasadnienia możliwości pozyskiwania wszystkich źródeł finansowania innowacyjnych projektów i ich dywersyfikacji w celu wyeliminowania ryzyka. W związku z tym rozwój kapitału podwyższonego ryzyka ma duże znaczenie, ponieważ zapewnia zaangażowanie w sektor innowacyjny długoterminowych środków finansowych szerokiego grona instytucjonalnych i indywidualnych inwestorów.

Doświadczenia krajów rozwiniętych którzy używali venture capital do tworzenia konkurencyjnej gospodarki, przekonująco świadczą o znacznym wzroście konkurencyjności produkcji, szybkim wykorzystaniu najnowszych technologii we wszystkich branżach przemysłu, wzroście zatrudnienia.

Poza tym, skuteczna działalność venture capital pozytywnie wpłynęła na takie czynniki gospodarcze, jako:

- orientacja przemysłowego rozwoju gospodarki na innowacyjny;
- pobudzenie produkcji dużych struktur do wdrażania i wykorzystania najnowszych technologii;
- aktywny rozwój rynku kapitałowego.

Cechy rozwoju gospodarczego wiodących krajów świata, dysponują do tego, że w ciągu ostatnich 10 lat prawie połowa realizowanych w zakresie przemysłowym innowacji były założone przez mały biznes. Liczne problemy przedsiębiorstw z przyznaniem kredytu bankowego skłaniają je do poszukiwania alternatywnych form finansowania swojej działalności. W świecie coraz mocniej rozwija się finansowanie za pomocą venture capital (VC).

Teoretyczne podstawy venture capital

Amerykańscy ekonomiści Z. Fenn, N. Layang, S. Pays, P. Johnson utożsamiali venture capital jako „finansowanie kapitału innowacyjnych małych przedsiębiorstw, posiadających znaczący potencjał wzrostu na etapie ich tworzenia i wdra-

zania produktów, w połączeniu z wsparciem doradczym i wysokim stopniem zaangażowania w proces podejmowania decyzji¹.

Inna definicja określa venture capital jako kapitał średnio- i długookresowy wnoszony przez inwestorów zewnętrznych do małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzujących się wysokim stopniem innowacyjności. Przedsiębiorstwa te działają najczęściej w oparciu o nowoczesne rozwiązania, dysponują nowym produktem lub usługą².

W ten sposób możemy podać definicję «venture capital», jak środki materiałowo-techniczne i koszty finansowe, które nadają podmioty formalnego i nieformalnego źródeł kapitału podwyższonego ryzyka dla dalszego inwestowania w poszukiwanie, wdrażanie i komercjalizację pomysłów innowacyjnych z udziałem fachowych pośredników (w zakresie optymalizacji procesów biznesowych czy podniesienia jakości zarządzania), na długotrwały okres, w zamian za część praw majątkowych firmy nowoutworzonej lub rozwijającej się, w celu otrzymania dochodów znacznie wyższych za średnią normę, co wynikają z przyrostu wartości przedsiębiorstwa przez sprzedaż jego akcji.

Z pracy czeskich naukowców I. Dworzaka, J. Koczyszowej i P. Prohazki³ staje się zrozumiała rola kapitału podwyższonego ryzyka w tworzeniu nowych lub restrukturyzacji istniejących przedsiębiorstw. Autorzy podkreślają orientację venture capital na wysokie ryzyko i realizację naukowo-technologicznych innowacji, w oparciu o empiryczną analizę venture capital w krajach anglosaskich (USA, Kanada, Wielka Brytania) oraz kapitał innowacyjny zorientowany w krajach Europy Zachodniej. Co dowodzi legalność głównego postulatu finansowania venture capital – ukierunkowanie na realizację innowacji w kontekście rozwoju naukowo technicznego.

Venture capital, według definicji Europejskiego Stowarzyszenia Venture Capital (EVCA – European Venture Capital Association), jest własnym kapitałem, nadanym przez profesjonalnych firm finansowych, który jest inwestowany w innowacyjne przedsiębiorstwa, które rozwijają się i demonstrują potencjał do istotnego wzrostu⁴.

Z powyższych podstaw do traktowania venture capital, można stwierdzić, że venture capital jest inwestycyjnym źródłem informacji dla zapewnienia innowacyjnej działalności.

¹ Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.

² Por. A. Kwidzińska, M. Szyber, M. Franckowska, J. Hurynowicz Rola banków w finansowaniu za pośrednictwem venture capital, zasoby internetowe: www.uoo.univ.szczecin.pl/~knfiz/konf1/index.

³ Красовская О. Венчурное финансирование: мировые тенденции и ситуация в Украине. – К.: Конус-Ю6 2013. – с. 67.

⁴ The EVCA Private equity and Venture Capital Report on Investment Activity, 2012, zasoby internetowe: www.bvca.com.uk.

Na uwagę zasługuje także punkt widzenia naukowców, którzy traktują venture capital jako szczególną, funkcjonalną formę kapitału finansowego. Przecież ryzykowy charakter kapitału podwyższonego ryzyka pozwala wyróżnić go jako specjalny rodzaj kapitału.

Cechy venture capital

Istnieją trzy podstawowe formy finansowania venture kapital:

1. Udział w charakterze partnera z ograniczoną odpowiedzialnością w funduszach lub nabycie akcji venture capital firm poprzez rynek pierwotny papierów wartościowych.
2. Organizacja samodzielnej spółki zależnej firmy.
3. Bezpośrednie finansowanie małych firm venture capital państwowymi, regionalnymi strukturami lub kapitałem prywatnym.

Wyróżniają cztery grupy inwestycji typu venture capital: początkowe inwestycje; finansowanie początkowej fazy; finansowanie rozwoju; dofinansowanie konkretnej operacji.

Inwestycje venture capital mają następujące cechy:

- długi okres inwestycyjny – od 3 do 7 lat;
- w dodatku podejmowane są kroki w celu wsparcia kadry kierowniczej firmy, oparte na doświadczeniu i relacji inwestora;
- zwrot środków odbywa się w formie realizacji udziału inwestora w nieruchomości spółki;
- inwestor stara się zwiększyć cenę rynkową firmy poprzez pozytywne działania gospodarcze;
- venture capital nie potrzebuje gwarancji lub ubezpieczenia ze strony przedsiębiorstwa, które jest finansowane, kapitał wznosi się na nieoprocentowanej podstawie, jako udział w funduszu kapitałowym firmy na pewny okres czasu.

Venture capital tylko wtedy pozytywnie wpływa na przyspieszenie procesów innowacyjnych w gospodarce, gdy spełnia swoją główną funkcję – inwestowanie w małe innowacyjne przedsiębiorstwa, które realizują swoje progresywne pomysły, zapewniając pozytywne innowacyjne zmiany w strukturze produkcji na rzecz rozwoju technologii. Istota wpływu venture capital na procesy innowacyjne objawia się tylko przez jego główną funkcję – inwestycji venture capital.

Inwestorów venture capital podziеляją na dwa rodzaje – indywidualne i instytucjonalne.

Instytucjonalnymi inwestorami są osoby prawne (przedsiębiorstwa, instytucje ubezpieczeniowe i fundusze emerytalne, banki inwestycyjne, organy i instytucje państwowe), które inwestują koszty w fundusze venture capital.

Do indywidualnych inwestorów należą „anioły biznesu”. Są to ważne inwestorzy na etapie finansowania „zasiewu” kapitału podwyższonego ryzyka, któremu właściwe znaczne ryzyko inwestycyjne.

Klasyfikować fundusze venture capital można w różny sposób według kryteriów które podano w tabeli⁵.

Tab. 2. Podział fundusze venture capital

Kryterium	Rodzaje	Opis
Sposób gromadzenia kapitału	otwarte	gromadzą kapitał poprzez sprzedaż jednostek uczestnictwa na rynku finansowym
	zamknięte	kapitał jest z góry określony, liczba akcji jest stała
Zakres działalności	uniwersalne	zajmują się prawie wszystkimi formami inwestycji w kapitał własny MSP
	specjalistyczne	skierowane na określoną branżę lub obszar, specjalizują się w określonym rodzaju instrumentów finansowych
Sposób powołania	niezależne	tworzone w oparciu o kapitał osób prywatnych lub instytucji finansowych, nastawionych na zysk
	zależne	tworzone przez instytucje publiczne, przedsiębiorstwa, banki i inne podmioty
Cel działania	komercyjne	cel : maksymalizacja zysku z akcji lub udziałów
	pomocowe	cel : wszelka pomoc np. krajów rozwiniętych dla przedsiębiorstw krajów rozwijających się

Źródło: J. Kurzawska, Venture capital jako źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, zasoby internetowe: www.mikroekonomia.net/system/publication_files/.../19.pdf.

Fazy rozwoju innowacyjnego biznesu finansowane w ramach Venture Capital

Dla innowacyjnych przedsiębiorstw, które zajmują się rozwojem nowych produktów, istnieją swoje cechy w zależności od etapu, na którym znajdują się ich innowacyjne projekty, trwałości funkcjonowania takich organizacji na rynku i podobne.

W zależności od etapów cyklu życia innowacyjnego przedsiębiorstwa i innowacyjnego procesu, na którym znajdują się innowacyjne projekty, wyróżniają etapy rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw z punktu widzenia ich potrzeb w venture capital, a mianowicie⁶:

- Do wczesnych etapów rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw należą etapy „przedzasiewu” (early-stage) i „zasiewu” (seed). Etap „przedzasiewu” jest charakterystycznym dla pierwszej fazy opracowania innowacyjnego projektu. Głównymi źródłami inwestycji są koszty założycieli przedsiębiorstwa, oszczędności ich rodzin, krewnych, przyjaciół, znajomych. Często oni nazywają

⁵ J. Kurzawska, Venture capital jako źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, zasoby internetowe: www.mikroekonomia.net/system/publication_files/.../19.pdf.

⁶ J. Węclawski, Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw, Warszawa 2007. s. 76.

się „przedzasiewu” dlatego, że ich praktycznie nie finansują fachowi inwestorzy dostarczający kapitału wysokiego ryzyka.

- Etap początkowy (start-up) staje w fazie wyjścia na rynek innowacyjnego przedsiębiorstwa. Na tym etapie finansowania przedsiębiorstw, aktywnymi inwestorami stają się inwestycyjne fundusze, funduszy venture capital. Finansowania tego typu przedsięwzięć, oferuje go niewiele funduszy. W Ukrainie praktycznie nie ma instytucji, dostarczających „kapitału nasiennego” na rozruch firmy. Finansowanie kapitału podwyższonego ryzyka w start-up działania niezwykle ryzykowne, co formuje u inwestorów venture kapital oczekiwanie na znaczące dochody. Start-up jest to przedsiębiorstwo, które już przebywa na etapie zakończenia opracowania pomysłu na biznes, co zakończyło pierwotny marketing i zaczyna rozwój produktu (usługi).

- Etap rozwoju jest skierowany na wsparcie aktywnego wzrostu innowacyjnego przedsiębiorstwa – tworzenie zapasów w celu rozszerzenia produkcji, wielkoskalowe imprezy promocyjne, aktywna sprzedaż i dywersyfikację produkcji. Do inwestowania przyciągają instytucje bankowe i kredytowe. Oprócz tego, źródłem środków są inne firmy, z którymi innowacyjne przedsiębiorstwo zawiera umowy o wspólnej działalności poprzez tworzenie partnerstw, aliansów.

- Etap ekspansji (expansion) jest skierowany na intensywny rozwój przedsiębiorstwa: wzrost aktywów, rozszerzenie asortymentu, badanie nowych rynków i aktywny marketing produkcji. Niezbędne dla tego koszty są przyciągane przez sprzedaż licencji na produkcję produktów, franczyzy dla produkcji i realizacji wyrobów (tworzenie sieci francyzobiorców), a także poprzez publiczną emisję akcji przedsiębiorstwa.

W Polsce te fazy można obliczyć wartościowo.

Tab. 4. Struktura inwestycji Venture Capital w Polsce

Faza rozwoju innowacyjnego przedsięwzięcia	Sumaryczna wielkość inwestycji	Procentowy udział inwestycji
Start-up i wczesny rozwój	27 mln Euro	4%
Faza wzrostu	163 mln Euro	24%
Spółki dojrzałe	489 mln Euro	72%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych.

Do późniejszych etapów finansowania kapitału podwyższonego ryzyka należą LBOs (wykup firmy przez zespół menedżerów i przedsiębiorców-założycieli za pomocą kosztów pożyczonych), etapy restrukturyzacji i uzdrowienia firmy (turnarounds), prywatne i publiczne oferty akcji (POs and IPO).

Doswiadczenie rozwoju venture capital

W świecie powstawania funduszy venture capital było spowodowane koniecznością finansowania małego innowacyjnego biznesu. Obecnie mechanizm venture capital jest najbardziej rozwinięty w Stanach Zjednoczonych, co wynika z dużej liczby w tym kraju małych firm high-tech i rozwiniętym rynkiem papierów wartościowych. Venture capital zaczął być stosowany w USA od połowy lat 50-tych, w Europie pojawił się nieco później, w latach 70-tych, a na Ukrainie rozwój venture capital rozpoczął się dopiero w 1992 roku, po utworzeniu fundacji „Ukraina”. Venture capital, jako wyłącznie kapitał inwestycyjny dla firm i projektów, jest dzisiaj na Ukrainie tylko na etapie formowania.

Ważną cechą venture capital w USA jest to, że duże kwoty zainwestowane są w rozwój zaawansowanych firm technologicznych na etapie rozwoju (do 30%), podczas gdy w Europie ten wskaźnik jest o połowę niższy. Warto zauważyć, że charakterystyczną cechą działalności gospodarczej w USA pozostaje orientacja na przedsiębiorstwa innowacyjne w dziedzinie wysokich technologii. Statystyki pokazują, że dostawcami więcej niż 60% dużych innowacji XX wieku są fundusze venture. W ten sposób pojawił się przenośny osobisty komputer, kolorowy papier fotograficzny, próżniowe lampy, mikroprocesor i t. p.

Przykładem może być rozwój innowacyjnej branży w krajach zachodnich, gdzie rentowność inwestycji typu venture capital osiąga 50–70% rocznie i więcej. Istnienie takich światowych gigantów branży IT – Microsoft, Dell Computers, Hawlett–Packard, Intel, Apple – stało się możliwe właśnie dzięki inwestycjom venture capital na wczesnym etapie rozwoju. Wzrost wartości firmy, a w konsekwencji zysków inwestorów, osiągnęły 1000%⁷.

W Europie venture capital powstał w latach 1970–80 i rzadkim wyjątkiem jest czysto narodowym zjawiskiem. Tylko brytyjskie fundusze venture capital mają sieci oddziałów w całej Europie. Inne europejskie fundusze kapitału podwyższonego ryzyka, które otworzyły biura za granicą, chcą współpracować lub z USA lub z Azją.

Europejskie Stowarzyszenie Venture Capital (ESVK), założone w 1983 roku, publikuje roczne raporty, opisujące działalność narodowego kapitału podwyższonego ryzyka w różnych krajach. Venture capital w Europie, na podstawie danych ESVK, najbardziej rozwinięty w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Francji (tabela 5).

Tab. 5. Venture capital w krajach Europy Zachodniej, mln euro

	2009	2011	2012	2013	2014
Wielka Brytania	5291,0	2744,1	706,6	2587,0	1747,0
Niemcy	1034,0	1160,5	326,8	817,2	665,4
Francja	2323,0	1000,8	337,0	1118,0	1026,0
Szwecja	535,0	825,0	171,0	211,0	208,0
Irlandia	480,0	330,1	104,0	114,0	118,0

⁷ Шушакова Т. В. *Поиске бизнес-ангелов*. Коммерсантъ. – 31.05.2007 // http://www.uaib.com.ua/institutes/vench_business/world_vench/24221.html.

Holandia	760,0	274,2	45,2	89,8	102,0
Finlandia	119,0	216,3	59,9	107,1	117,0
Dania	119,0	199,2	133,0	183,0	188,0
Szwajcaria	278,6	183,1	161,5	301,1	347,4
Włochy	140,9	170,2	65,0	119,0	189,0
Belgia	197,5	146,5	109,4	170,0	179,0

Źródło: European Venture Capital Association, <http://www.investeurope.eu/>⁸.

Zmniejszanie danych ilościowych finansowania venture kapital odbywało się ze względu na nasycenie rynku Internet technologiami.

Rozwój funduszy venture capital na Ukrainie można podzielić na dwa etapy, odpowiednio do powstawania funduszy kapitału podwyższonego ryzyka pochodzenia ukraińskiego. Pierwszy etap obejmują lata 1992–2001, charakteryzujący się tworzeniem i funkcjonowaniem na Ukrainie 7 funduszy venture kapital kosztem inwestycji zagranicznych. Od 2004 r. suma inwestycji tych funduszy wyniosła ponad 127,5 mln dolarów USA w ponad 106 przedsiębiorstwach. Jednak kierunki inwestowania różnią się od tradycyjnych funduszy venture capital w kierunku mniej ryzykownych i tradycyjnych branż przemysłu.

Drugi etap rozwoju funduszy venture capital na Ukrainie rozpoczął się w 2001 r., po przyjęciu Ustawy Ukrainy „O instytucjach wspólnego inwestowania (fundusze inwestycyjne)”, i trwa do chwili obecnej. Główną jego cechą jest tworzenie funduszy kapitału podwyższonego ryzyka przez rezydentów Ukrainy. Tak więc, według danych Ukraińskiego stowarzyszenia działalności inwestycyjnej w latach 2004–2010 liczba funduszy kapitału podwyższonego ryzyka wzrosła w 13,9 razy, a wartość aktywów netto w 63,1 razy, największe spowolnienie nastąpiło w latach 2008 światowego kryzysu finansowego.

Tab. 6. Branżowy podział inwestycji venture capital na Ukrainie w latach 2007–2012, tys. euro

Sektory gospodarki narodowej	2008	2009	2010	2011	2012
Biznes i produkcja przemysłowa	2366.86	0	0	0	0
Komputery i sprzęt komputerowy	0	175	0	2551.76	11,698
Konsumpcyjne towary i handel detaliczny	30842.85	0	0	0	0
Usługi domowego charakteru	398.38	0	0	0	0
Energia i środowisko	0	0	0	714,08	
Usługi finansowe	6462.45	0	0	0	36,664
Nauki przyrodnicze	0	0	0	27,655	18,601
Łączna kwota inwestycji	40070.54	175	0	3265.84	66,962

Źródło: Dane Ukraińskiego stowarzyszenia działalności inwestycyjnej, <http://www.uaib.com.ua/>⁹.

Dynamika wskaźników funduszy venture capital świadczy, że ich liczba i kapitalizacja stale rosła w przyspieszonym tempie z 2008 r., wzrost trwał nawet po kryzysie. Jednak według relacji ukraińskich większość z krajowych funduszy ven-

⁸ European Venture Capital Association, <http://www.investeurope.eu/>.

⁹ Ukraińskie stowarzyszenie działalności inwestycyjnej, <http://www.uaib.com.ua/>.

ture capital nie wykonuje swoich funkcji ekonomicznych, a jest narzędziem grup finansowo-przemysłowych w redystrybucji przepływów pieniężnych i optymalizacji podatkowej. Mimo tego, istnieją perspektywy rozwoju tradycyjnych funduszy venture capital w Ukrainie za złagodzenia warunków hamujących czynników, zwłaszcza przy wsparciu państwa.

Działalność ukraińskich funduszy venture capital w porównaniu z funduszami venture capital rozwiniętych krajów różni się w następujący sposób: 1) głównymi zakresami inwestowania venture capital w Ukrainie jest budownictwo, przetwórstwo produktów rolnych, przemysł spożywczy, handel detaliczny, podczas gdy w krajach rozwiniętych venture capital zainwestowany do rozwoju technologicznych sfer działalności, biorąc pod uwagę wysokie prawdopodobieństwo szybkiego wprowadzenia produktu na rynek i wzrost poziomu kapitalizacji zainwestowanego innowacyjnego przedsiębiorstwa; 2) na Ukrainie praktycznie nie ma początkowych inwestycji w finansowanie działalności innowacyjnej jak najbardziej ryzykownej działalności ze względu na nieprzewidywalność wyników – głównie inwestycje w rozwój istniejących przedsiębiorstw; 3) wiele ukraińskich funduszy venture capital są tworzone tylko do obsługi projektów swoich założycieli: one lub konsolidują koszty do własnych projektów inwestycyjnych, lub wykorzystują ich w celu optymalizacji spłat podatkowych założycieli.

Pytania finansowania venture kapital na Ukrainie dzisiaj nie rozwiązane na poziomie legislacyjnym. Jest tylko procedura wsparcia Państwową innowacyjną instytucją innowacyjnych projektów poprzez udzielanie kredytów lub przeniesienia majątku w leasing. Odbywa się to pod warunkiem posiadania gwarancji zwrotu środków w formie zastawu nieruchomości, umowy o ubezpieczenie, gwarancji bankowej i t. p.

Głównymi czynnikami, które ograniczają rozwój venture capital w Ukrainie są:

- gospodarcza niestabilność w kraju, niedobór środków finansowych, inflacja;
- brak jasnej polityki wspierania rozwoju przedsięwzięć ze strony państwa, brak ekonomicznego zainteresowania większości podmiotów gospodarczych w realizacji zupełnie nowych rozwiązań, innowacji;
- niedostateczna efektywność polityki podatkowej, a mianowicie wysoki poziom podatku, który nie bierze pod uwagę konkurencyjność i oryginalność produktów;
- baza prawna, która reguluje zakres małych firm, jest ograniczona;
- wysokie odsetki za kredyty;
- niski poziom edukacyjnej pracy ds. gospodarki rynkowej.

Podsumowanie

Ukraina ma duży niezrealizowany potencjał pracy z venture capital. Już jest, niech małe, ale pozytywne doświadczenia w tym kierunku. Oczywiście,

w funkcjonowaniu krajowego kapitału podwyższonego ryzyka jeszcze istnieje dużo nierozwiązanych problemów, ale po ich pomyślnym przewyciężeniu ukraińska gospodarka będzie mieć niewyczerpane źródło niezbędnych zasobów finansowych w celu dalszego rozwoju. W tej sytuacji niezwykle ważne nie jest współdziałanie krajowych specjalistów, kierowników, urzędników z przedstawicielami kapitału inwestycyjnego. Natomiast współczesna nauka ekonomiczna, realizując dalsze praktyczne i teoretyczne badania, określając prawidłowości funkcjonowania kapitału podwyższonego ryzyka, musi przyczynić się do pomyślnego rozwoju tego segmentu rynku w Ukrainie.

Bibliografia

- Kurawska J., *Venture capital jako źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, zasoby internetowe: www.mikroekonomia.net/system/publication_files/.../19.pdf.
- Kwidzińska A., Sztyber M., Franckowska M., Hurynowicz J., *Rola banków w finansowaniu za pośrednictwem venture capita*, zasoby internetowe: www.uoo.univ.szczecin.pl/-knfiz/konf1/index.
- Olender K., *Venture Capital jako nowy instrument finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, zasoby internetowe: www.uoo.univ.szczecin.pl/-knfiz/konf1/index.
- Tamowicz T., *Fundusze inwestycyjne typu venture capital*, zasoby internetowe: www.ibndr.edu.pl.
- Tamowicz P., *Venture capital – kapitał na start*, Gdańsk 2004, s. 5.
- Węclawski J. *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Warszawa, 2007, s. 76.
- Кузьмін О.Є. *Венчурний бізнес: теоретичні аспекти та практика: навчальний посібник-практикум*, Львів, 2011. – с. 68.
- Красовская О. *Венчурное финансирование: мировые тенденции и ситуация в Украине*. – Киев, 2013, с. 67.
- Пересада А. А. *Управління інвестиційним процесом*. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.
- Шушакова Т. *В поиске бизнес-ангелов*. Коммерсантъ. – 31.05.2007 // http://www.uaib.com.ua/institutes/vench_business/world_vench/24221.html.
- The EVCA Private equity and Venture Capital Report on Investment Activity, 2012, zasoby internetowe: www.investeurope.eu.
- Ukraińskie stowarzyszenie działalności inwestycyjnej, zasoby internetowe : www.uaib.com.ua.

Wprowadzanie elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne

Implementation of entrepreneurship education elements in the course of internal security

Łukasz Wojciechowski

dr, Wydział Administracji i Ekonomii, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

Streszczenie

Celem artykułu jest wielopłaszczyznowe przedstawienie wprowadzania elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne. Autor poddaje analizie możliwości implementacyjne narzędzi dostarczonych w ramach projektu „Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills” realizowanego przez Wyższą Szkołę Ekonomii i Innowacji w Lublinie wraz z partnerami zagranicznymi. Umiejscowienie badań pozwoliło na opracowanie scenariuszy zajęć, które stanowią narzędzie dydaktyczne dla nauczycieli akademickich wszystkich kierunków humanistycznych i społecznych. Artykuł zawiera także rozważania dotyczące zasadności i celowości wprowadzania elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na takich kierunkach studiów.

Summary

The aim of this article is to present a multidimensional implementation of elements of entrepreneurship education in the course of internal security. The author analyzes the possibility of implementing the tools provided by the project “Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills” carried out by the University of Economics and Innovation in Lublin, together with foreign partners. The internationalization of research led to the development of lesson plans, which act as teaching tools for university teachers of all humanities and social studies. This article also discusses the validity and usefulness of introducing elements of entrepreneurship education in such courses of study.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo wewnętrzne, edukacja dla bezpieczeństwa, przedsiębiorczość, Profedu

Keywords: internal security, education for safety, entrepreneurship, Profedu

1. Wprowadzenie

Nauczanie przedsiębiorczości w szkolnictwie wyższym na kierunkach humanistycznych i społecznych jest działaniem potrzebnym i istotnym z punktu widzenia kształtowania się rynku pracy¹. Wyposażenie studentów w kompetencje dotyczące zakładania, prowadzenia i rozwijania własnej firmy to czynnik sprzyjający rozwojowi przedsiębiorczości, a co za tym idzie stymulujący wzrost gospodarczy. Warto też podkreślić różnicę pomiędzy nauczaniem elementów przedsiębiorczości oraz promocją prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Różnica ta polega na tym, iż promocja ma na celu zachęcanie każdego studenta do otwarcia własnej firmy, natomiast edukacja w tym zakresie ma wskazywać cechy i kompetencje przyszłego przedsiębiorcy przy jednoczesnym wyeliminowaniu takich postaw u jednostek, które nie mają do tego predyspozycji.

Potrzebę rozszerzenia procesu dydaktycznego o elementy takiego kształcenia można zaobserwować szczególnie na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne, który z założenia ma kształcić przyszłych pracowników służb mundurowych i urzędników. Jednak jak wynika z przytoczonych w niniejszym artykule danych, wyposażenie absolwentów w kompetencje związane z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej przyniesie dwa pozytywne efekty. Pierwszy z nich to wykorzystanie potencjału i wiedzy, jaką zdobywają studenci w wybranych modułach, która umożliwi m.in. prowadzenie działalności gospodarczej w koncesjonowanym obszarze ochrony osób i mienia². Drugi to zwiększenie elastyczności na rynku pracy, które może stać się potrzebną odpowiedzią na zmiany w jego koniunkturze i zmniejszenie zapotrzebowania na nowych pracowników urzędów oraz służb mundurowych.

Warunkiem skutecznego i merytorycznego wprowadzania elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na kierunkach humanistycznych i społecznych jest wyposażenie nauczycieli akademickich w odpowiednie kompetencje oraz materiały dydaktyczne. Szczegółowa analiza oferty edukacyjnej z zakre-

¹ Warto podkreślić, iż tytułowe „wprowadzanie” (a nie „wprowadzenie”) jest supozycją stanu, w którym elementy nauczania przedsiębiorczości już funkcjonują na danym kierunku (w domyśle „dalsze wprowadzanie”). W przypadku kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji elementy przedsiębiorczości są ujęte w uczelnianych celach kształcenia i realizowane w ramach niektórych przedmiotów. Jeśli jednak istnieją szkoły wyższe, w których na danym kierunku nie realizuje się żadnych elementów przedsiębiorczości, tytułowe „wprowadzanie” musi być w sposób naturalny zmienione na „wprowadzenie”.

² Zgodnie z ustawą z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia (Tekst jednolity – Dz. U. z 2016 r. poz. 1432) ukończenie kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne potwierdzają specjalistyczne przygotowanie teoretyczne w zakresie znajomości przepisów prawa związanych z wykonywaniem ochrony osób i mienia. Por. Ł. Wojciechowski, *Prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie usług ochrony osób i mienia na tle zmian w przepisach prawnych*, [w:] *Sytuacja przedsiębiorcy na tle zmian w prawie publicznym i prywatnym w perspektywie europejskiej*, J. Mojak, A. Żywicka (red.), Lublin 2016, s. 351.

su przedsiębiorczości w sektorze szkolnictwa wyższego wybranych krajów oraz opracowanie modelu kształcenia w zakresie przedsiębiorczości wraz z opisem podstawowych elementów, jakie determinują skuteczną edukację w omawianym zakresie stały się punktem wyjścia przy realizacji projektu „Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills” (Profesjonalny Rozwój Nauczycieli Akademickich w Podnoszeniu Kompetencji Studentów w Zakresie Przedsiębiorczości), który realizuje Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji wraz z partnerami zagranicznymi.

2. O projekcie

Pomysłodawcy projektu postulowali konieczność podjęcia badań naukowych nad stanem, metodami i perspektywami edukacji akademickiej w zakresie nauczania przedsiębiorczości na kierunkach niezwiązanych bezpośrednio z ekonomią, finansami lub rachunkowością. Ich argumentacja stała się na tyle przekonująca, że projekt uzyskał dofinansowanie w ramach Erasmus+. Dofinansowanie pozwoliło na umiędzynarodowienie badań i podjęcie współpracy z partnerami zagranicznymi – Uniwersytetem Witolda Wielkiego w Kownie (Litwa), Izbą Handlową regionu Álava (Hiszpania) oraz Funduszem Szkoleniowym w Bilbao (Hiszpania)³.

W pierwszym etapie badań wzięli udział doświadczeni nauczyciele akademicy i pracownicy uczelni, którzy mają wiedzę i praktykę zarówno w zarządzaniu, jak i współpracy z różnorodnymi przedsiębiorstwami. Pierwszy etap projektu obejmował kwerendę stanu nauczania przedsiębiorczości w Polsce, Hiszpanii, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i na Litwie. Efektem końcowym stał się raport, który powstał z wykorzystaniem metod badawczych – komparatystycznej i analizy porównawczej⁴. Opracowanie stało się natomiast werystycznym materiałem źródłowym umożliwiającym stworzenie modelu kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, zawierającego opis podstawowych elementów, jakie determinują skuteczną edukację w zakresie przedsiębiorczości. W modelu zostały też określone cechy i kompetencje jakie powinien posiadać nauczyciel akademicki, który prowadzi edukację w omawianym zakresie. Najważniejszym elementem modelu stało się określenie zakresu tematycznego – taksatywnego podziału na obszary badawcze (moduły), porządkujące zakres prac. Na tym etapie projektu do prac dołączyli kolejni eksperci, których zadaniem stało się opracowanie scenariuszy zajęć oraz materiałów dydaktycznych do poszczególnych modułów, na podstawie

³ <http://www.wsei.lublin.pl/centrum-projektow-i-wspolpracy-miedzynarodowej/projekty-miedzynarodowe/entrepreneurial-skills-profedu> [data dostępu: 20.08.2016].

⁴ *National Report on Entrepreneurship Education in EU-3, The USA and Canada*, Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

sylabusów modułów zawartych w modelu kształcenia⁵. Sylabusy zawierały m.in. treści i efekty kształcenia, liczbę godzin i proponowaną literaturę. Określone też zostało procentowe zastosowanie metod dydaktycznych, np. 30% zajęć w danym module musiały stanowić dyskusje w grupach⁶.

Scenariusze zajęć bazowały na indywidualnych pomysłach autorów, z uwzględnieniem wytycznych przyjętych w modelu. Warto jednak podkreślić, iż produkt końcowy miał być możliwie jak najbardziej funkcjonalny z punktu widzenia nauczycieli akademickich, którzy w przyszłości będą realizować scenariusze. Z drugiej zaś strony musiały one charakteryzować się jak największym potencjałem implementacyjnym, który korelował ze zróżnicowanymi programami nauczania na różnych kierunkach, siatkami godzin oraz możliwościami budżetowymi. Autorzy projektu przyjęli bowiem założenie, iż nauczanie przedsiębiorczości może odbywać się w ramach osobnych zajęć, może być jednak dodawane do już realizowanych treści w ramach konkretnego przedmiotu lub kursu. Na szczególną uwagę zasługuje zmaterializowanie umiędzynarodowienia badań poprzez spotkanie warsztatowe wszystkich partnerów projektu, które miało miejsce w dniach 6-11 marca 2016 r. w Bilbao. Warsztaty pozwoliły na wstępną weryfikację przygotowanych materiałów, poprzez wzajemną wymianę opinii partnerów i analizę komparatystyczną opracowywanych treści. Było to tym bardziej istotne, że autorzy scenariuszy dobierali materiały w sposób subiektywny i często różnili się w odbiorze propozycji poszczególnych form pracy, bądź materiałów dydaktycznych, np. *case study*. Oprócz części warsztatowej eksperci wszystkich stron projektu przygotowali szkolenia związane z poszczególnymi modułami, co pozwoliło m.in. na zapoznanie się z nowoczesnymi i innowacyjnymi metodami dydaktycznymi.

Pozytywnym aspektem realizowanego projektu w kontekście wprowadzania elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na kierunkach humanistycznych i społecznych jest jego długoterminowy charakter. Projekt nie zakończył się na opracowaniu i akceptacji ostatecznych wersji scenariuszy, chociaż był to jego bardzo ważny etap. W tym samym roku akademickim, w którym był realizowany odbyły się dwie konferencje naukowe, na których eksperci projektu przedstawili nauczycielom akademickim możliwości implementacyjne scenariuszy na różnych kierunkach studiów. Podczas konferencji odbyły się też dyskusje panelowe dotyczące omawianej problematyki, w których udział oprócz studentów i wykładowców wzięli także przedstawiciele przedsiębiorców. Konkluzje w nich wypracowane zostaną zmaterializowane w postaci artykułów naukowych w publikacjach pokonferencyjnych.

⁵ *Model of entrepreneurship Education, Professional Development of University Educators for Improving Students' Entrepreneurial Skills*, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

⁶ Tamże.

3. Profil absolwenta kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne a rynek pracy

Kierunek bezpieczeństwo wewnętrzne charakteryzuje się dużą ilością modułów i przedmiotów w obszarze szeroko pojętej edukacji dla bezpieczeństwa⁷. Na kierunku kształcą się przede wszystkim przyszli lub obecni pracownicy służby celnej, administracji samorządowej, zespołów reagowania kryzysowego, jednostek organizacyjnych podmiotów gospodarczych zajmujących się ochroną informacji, jednostek samorządu terytorialnego straży granicznej, więziennictwa, policji, straży miejskiej, firm z branży ochrony osób i mienia oraz organizacji i firm zajmujących się bezpieczeństwem obywateli. Praca w instytucjach państwowych i samorządowych jest uznawana za jedną z najbardziej stabilnych form zatrudnienia, jednak wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach nie zawsze spełniają oczekiwania pracowników. W przypadku niektórych studentów studiów stacjonarnych, którzy chcą wejść na rynek pracy po skończeniu studiów problematyczna staje się kwestia zatrudnienia przez administrację rządową lub samorząd. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo zmniejszania liczby etatów w omawianych instytucjach z uwagi na wiele czynników, m.in. postępującą informatyzację urzędów i budowę e-administracji, jak również przewidywaną konieczność reformy samorządowej w perspektywie kolejnej dekady. Konieczność ta może wynikać z zakończenia kolejnego okresu wydatkowania funduszy Unii Europejskiej i niedostosowania aktualnego kształtu samorządu terytorialnego do realiów gospodarczo-społecznych, stąd prognozowana korekta lub całkowita zmiana rozwiązań przyjętych podczas reformy administracyjnej w 1999 roku⁸.

Przedstawione czynniki są istotnym argumentem do wprowadzania elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne. Studenci, którzy posiadają kompetencje do prowadzenia własnej działalności gospodarczej dostaną w ten sposób narzędzia do dywersyfikacji swojej sytuacji na rynku pracy. Warto jednak rozpatrywać omawianą kwestię także z punktu widzenia sytuacji w szkolnictwie wyższym, mając na uwadze problematykę niżu demograficznego oraz zmniejszającą się liczbę studentów. W roku akademickim 1990/1991 w Polsce studiowało 403 800 osób i przez kolejne lata liczba studentów systematycznie rosła. W roku 2005 wskaźnik osób zdobywających wyższe wykształcenie wyniósł 1 953 800 i od tamtej pory systematycznie spada. Prognozy w tym zakresie wskazują jednoznacznie na dalszy spadek co najmniej do 2020 roku, biorąc pod uwagę m.in. zestawienie liczby Polaków w wieku 19–24 w roku

⁷ A. Pieczywok, *Problematyka edukacji dla bezpieczeństwa w środowisku szkolnym*, „Zeszyty Naukowe WSEI seria Administracja” nr 5 (1/2015), Lublin 2016, s. 103.

⁸ J. Regulska, *Governance or Self-governance in Poland? Benefits and Threats 20 Years Later*, „International Journal of Politics, Culture & Society”, vol. 22, no. 4, pp. 537–542.

2010 (3 370 000) oraz prognozowaną liczbę w roku 2020 (2 320 000)⁹. Względ na inne czynniki, takie jak emigracja zarobkowa oraz zainteresowanie szkolnictwem zawodowym, prowadzi do konkluzji, iż utrzymanie współczynnika skolaryzacji brutto na poziomie ponad 50% będzie możliwe tylko w sytuacji, jeśli nie nastąpi znaczący spadek zainteresowania studiami niestacjonarnymi u studentów powyżej 24-go roku życia. Ponadto zmienna niezależna, którą trudno jest przewidzieć i wliczać do prognoz to liczba studentów zagranicznych w Polsce. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego liczba ta systematycznie rośnie – od 10 000 w roku 2005 do 57 000 w roku 2015¹⁰. Utrzymanie takiego trendu zależy jednak od wielu czynników, m.in. działań promocyjnych na szczeblu rządowym ze szczególnym uwzględnieniem rynku azjatyckiego oraz sytuacji ekonomiczno-społecznej na Ukrainie.

Szkoły wyższe będą więc musiały konkurować ze sobą oferując produkty jak najbardziej atrakcyjne dla studentów, którzy jednocześnie będą mogli zwiększać swoje wymagania. Przygotowanie do pracy w zawodach, które są konsekwencją ukończenia studiów wyższych na kierunkach humanistycznych i społecznych, przy jednoczesnym przygotowaniu absolwentów do prowadzenia działalności gospodarczej w omawianych obszarach może być naturalną odpowiedzią na nowe wymagania. Student kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne może bowiem szukać pracy jako specjalista ds. bezpieczeństwa informacji, urzędnik zajmujący się zarządzaniem kryzysowym lub wykwalifikowany pracownik firmy ochroniarskiej, ale może też prowadzić firmę zajmującą się tymi obszarami, co w razie powodzenia na rynku przełoży się na wyższe wynagrodzenie przy jednoczesnym zachowaniu relatywnie bezpiecznej (stabilnej) pozycji na rynku pracy¹¹. Warto też podkreślić, że jeśli uczelnie wyższe nie zaoferują studentom odpowiednich narzędzi do właściwego funkcjonowania na rynku pracy, to niemożliwe będzie utrzymanie współczynnika skolaryzacji brutto na poziomie ponad 50%, ponieważ osoby powyżej wieku nominalnego (19-24 lata) bez wyższego wykształcenia nie będą chciały inwestować w studia niestacjonarne (płatne zarówno na uczelniach publicznych, jak i niepublicznych), co zmniejszy liczbę studentów.

4. Analiza modułu „Szczególne aspekty bezpieczeństwa”

Moduł „Szczególne aspekty bezpieczeństwa” funkcjonuje w ramach kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie.

⁹ Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku, Warszawa 2011. http://instytutsokratesa.pl/pliki/Demograficzne_Tsunami_Institut_Sokratesa.pdf [data dostępu: 29.07.2016].

¹⁰ <http://stat.gov.pl/> [data dostępu: 16.07.2016].

¹¹ Por. R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(86), Warszawa 2012, s. 8.

Jest realizowany na III roku studiów licencjackich stacjonarnych i niestacjonarnych, w drugim semestrze III roku (VI semestrze studiów). Obejmuje następujące przedmioty (kursy):

- Formy przestępczości w cyberprzestrzeni;
- Audyt bezpieczeństwa informacji;
- Podstawy systemu bezpieczeństwa finansowego;
- Wybrane instytucje bezpieczeństwa finansowego;
- Ochrona interesów finansowych Skarbu Państwa w praktyce;
- Ochrona informacji finansowych¹².

Selekcja kursów została przeprowadzana w taki sposób, aby dostarczyć studentom niezbędną w zakresie bezpieczeństwa informacji i bezpieczeństwa finansowego w wymiarze indywidualnym i odnoszącym się do instytucji państwowych. Warto zwrócić uwagę, że z uwagi na priorytetowy charakter poruszanych w ramach modułu zagadnień jest on realizowany przez wszystkich studentów III roku, niezależnie od tego jaką specjalizację wybrali. Wprowadzanie elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w module jest naturalną konsekwencją realizowania przewidzianych dla kierunku efektów kształcenia:

- Wiedza K_W16 – (Student) zna publicznoprawne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości oraz podstawowe reguły i zasady funkcjonowania różnych form indywidualnej przedsiębiorczości w obrocie prawnym (...);
- Umiejętności K_U03 – (Student) potrafi wykorzystać pozyskane dane dotyczące bezpieczeństwa wewnętrznego w działalności zawodowej (...);
- Kompetencje społeczne K_K03 – (Student) dokonuje samooceny własnych kompetencji, doskonali umiejętności, wyznacza kierunki własnego rozwoju zawodowego¹³.

Warto skonstatować fakt, iż rozkład kursów również sprzyja włączaniu do nich elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości. Podczas realizacji zajęć z podstaw systemu bezpieczeństwa finansowego oraz wybranych instytucji bezpieczeństwa finansowego student uzyskuje niezbędną wiedzę dotyczącą możliwości finansowania swoich przedsięwzięć biznesowych, jak również podstawowych zagrożeń z tym związanych. Szerokie walory implementacyjne mają w tym przypadku scenariusze z obszaru „Zarządzanie organizacją”¹⁴. Przykładem scenariusza o szczególnych walorach w tym zakresie jest „Finansowe aspekty modelu kanwy –

¹² Przedmiot „Ochrona interesów finansowych Skarbu Państwa w praktyce” to zajęcia z praktykiem. Przedmiot „Ochrona informacji finansowych” to zajęcia w formie e-learning’u.

¹³ <http://www.wsei.lublin.pl/upload/file/1%20st.%20Bezpiecze%C5%84stwo%20Wewn%C4%99trzne%20-%20profil%20praktyczny.pdf> [data dostępu: 15.06.2016].

¹⁴ Por. *Management of organisation – course scenarios*, Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

struktura kosztów i źródła przychodów”¹⁵. Realizacja przedmiotów „Formy przedsiębiorczości w cyberprzestrzeni” oraz „Audyt bezpieczeństwa informacji” przynosi natomiast potencjał dydaktyczny w zakresie ochrony danych osobowych i wiedzy dotyczącej podstawowych zagrożeń przy prowadzeniu działalności gospodarczej opartej (w większym lub mniejszym stopniu) na narzędziach związanych z siecią publiczną (Internet). W tym przypadku zastosowanie mogą znaleźć scenariusze z obszaru „Wizja organizacji oparta na modelu biznesowym”, m.in. „Zarządzanie innowacyjne i zarządzanie projektami”¹⁶.

Poważnym mankamentem w realizacji omawianych założeń może być kształcenie studentów niestacjonarnych, którzy mają stabilne zatrudnienie i silną pozycję zawodową w służbach mundurowych i urzędach. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że nie będą oni zainteresowani zdobywaniem wiedzy w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, z powodu wykluczenia takich planów na swojej drodze zawodowej. Takie myślenie jest krótkowzroczne, ponieważ wiedza dotycząca omawianych aspektów jest potrzebna nie tylko przedsiębiorcom, ale również urzędnikom lub pracownikom służb mundurowych. Ważna jest więc rola nauczyciela akademickiego realizującego wymienione cele kształcenia, aby prezentując poszczególne instrumenty z zakresu przedsiębiorczości potrafił też uzasadnić potrzebę kształcenia w tym zakresie. Zadanie to umożliwiają m.in. elastyczny kształt scenariuszy, umożliwiające ich dopasowanie w zależności od czynników takich jak liczba godzin i zakres tematyczny kursu, zgodność z celami kształcenia oraz szeroki i różnorodnych potencjał implementacyjny.

Szczególnego podkreślenia wymaga też fakt, iż analiza modułu „Szczególne aspekty bezpieczeństwa” przeprowadzona na potrzeby niniejszego artykułu nie ma na celu podkreślenia jego unikatowego charakteru w kontekście możliwości implementacyjnych scenariuszy opracowanych w ramach opisanego projektu. Podobne możliwości daje każdy moduł, a ewentualne bariery implementacyjne w każdym przypadku umożliwiają włączenia elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości.

5. Podsumowanie

Przedstawione argumenty prowadzą do jednoznacznej konkluzji, iż wprowadzanie elementów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na kierunku bezpie-

¹⁵ W. Jackson, D. Scott, N. Schwagler, *Using the Business Model Canvas as a Methods Approach to Teaching Entrepreneurial Finance*, 'Journal of Entrepreneurship Education' [serial online]. June 2015;18(2):99-112. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111483020&lang=pl&site=ehost-live> [data dostępu: 21.01.2016].

¹⁶ Por. *Projection of organization based on business model – course scenarios*, Professional Development of University Educators for Improving Students' Entrepreneurial Skills, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

czeństwo wewnętrzne jest potrzebne i przynosi korzyści obydwu stronom procesu dydaktycznego. Studenci zdobywają dzięki temu odpowiednie narzędzia do elastycznego funkcjonowania na rynku pracy oraz dywersyfikacji swojej sytuacji w oparciu o hierarchię własnych potrzeb. Uczelnie wyższe rozszerzają natomiast swoją ofertę edukacyjną i stają się bardziej konkurencyjne biorąc pod uwagę zmniejszającą się liczbę studentów i prognozy w tym zakresie na najbliższe lata.

Rzetelne podsumowanie wymaga również skonstatowania faktu, iż elementy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości funkcjonują już na wielu kierunkach humanistycznych i społecznych. Warto jednak systematycznie rozwijać kompetencje nauczycieli akademickich w tym zakresie, w co wpisuje się przedstawiony w niniejszym artykule projekt „Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills”. Rozumowanie *per analogium* prowadzi do konkluzji, iż zwiększenie kompetencji wykładowców poprawi jakość kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, a to z kolei przyczyni się do zwiększenia szans studentów na zajmowanie korzystnej pozycji na rynku pracy. Wpisuje się to w strategię promocyjną coraz większej ilości szkół wyższych, które badają losy swoich absolwentów i podają dane w tym zakresie jako swój atut.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. – o ochronie osób i mienia (Tekst jednolity – Dz. U. z 2016 r. poz. 1432)

Materiały źródłowe

Management of organisation – course scenarios, Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

Model of entrepreneurship Education, Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

National Report on Entrepreneurship Education in EU-3, The USA and Canada, Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

Projection of organization based on business model – course scenarios, Professional Development of University Educators for Improving Students’ Entrepreneurial Skills, No. 2014-1-PL01-KA203-003551.

Literatura

- Pieczywok A., *Problematyka edukacji dla bezpieczeństwa w środowisku szkolnym*, „Zeszyty Naukowe WSEI seria Administracja” nr 5 (1/2015), Lublin 2016.
- Regulska J., *Governance or Self-governance in Poland? Benefits and Threats 20 Years Later*, „International Journal of Politics, Culture & Society”, vol. 22, no. 4.
- Wojciechowski Ł., *Prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie usług ochrony osób i mienia na tle zmian w przepisach prawnych*, [w:] *Sytuacja przedsiębiorcy na tle zmian w prawie publicznym i prywatnym w perspektywie europejskiej*, J. Mojak, A. Żywicka (red.), Lublin 2016.
- Zięba R., *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(86), Warszawa 2012.

Źródła internetowe

- <http://stat.gov.pl/> [data dostępu: 16.07.2016].
- <http://www.wsei.lublin.pl/centrum-projektow-i-wspolpracy-miedzynarodowej/projekty-miedzynarodowe/entrepreneurial-skills-profedu> [data dostępu: 20.08.2016].
- <http://www.wsei.lublin.pl/upload/file/I%20st.%20Bezpiecze%C5%84stwo%20Wewn%C4%99trzne%20-%20profil%20praktyczny.pdf> [data dostępu: 15.06.2016].
- Jackson W., Scott D., Schwagler N., Using the Business Model Canvas as a Methods Approach to Teaching Entrepreneurial Finance, ‘Journal of Entrepreneurship Education’ [serial online]. June 2015;18(2):99-112. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111483020&lang=pl&site=ehost-live> [data dostępu: 21.01.2016].
- Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku, Warszawa 2011. http://instytut sokratesa.pl/pliki/Demograficzne_Tsunami_Institut_Sokratesa.pdf [data dostępu: 29.07.2016].

Przedsiębiorcy „za miedzą” – zachowania biznesowe mieszkańców krajów sąsiadujących z Polską Wschodnią

Entrepreneurs across the border – business behaviour of residents of countries bordering Eastern Poland

Mirosław Matosek

dr inż., dziekan Wydziału Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu i Administracji w Łukowie

Streszczenie

W artykule opisany jest kulturowy kontekst transgranicznych relacji biznesowych z mieszkańcami krajów graniczących z Polską Wschodnią. Przedstawione są koncepcje kultur organizacyjnych w odniesieniu do Rosjan, Litwinów, Białorusinów, Ukraińców i Słowaków oraz praktyczne aspekty komunikacji międzynarodowej. Autor broni tezy, że również w przypadku najbliższych sąsiadów, oprócz znajomości uwarunkowań gospodarczych w kraju partnera, przydatna jest elementarna wiedza z zarządzania na styku kultur. Pozwoli to zrozumieć postawy, przewidzieć reakcję sąsiadów, przełamać bariery i ułatwić sukces w transgranicznym biznesie.

Summary

The article describes the cultural context of cross-border business relationships with residents of countries bordering Eastern Poland. The concepts are organizational cultures in relation to the Russians, Lithuanians, Belarusians, Ukrainians and Slovaks and practical aspects of international communication. The author defends that also in the case of immediate neighbors, in addition to knowledge of economic conditions in the other country, it is useful to elementary knowledge of management at the crossroads of cultures. This will allow you to understand the attitudes, predict the reaction of neighbors, break down barriers and facilitate cross-border business success.

Słowa kluczowe: Polska Wschodnia, komunikacja międzykulturowa, biznes transgraniczny, zachowania organizacyjne

Keywords: Eastern Poland, intercultural communication, cross-border business, organizational behavior

Wstęp

Transgraniczna współpraca przedsiębiorstw, samorządów terytorialnych i organizacji pozarządowych jest sznasa na rozwój gospodarczy i społeczny gmin, miast i regionów. Wymaga jednak od uczestników międzynarodowych relacji elementarnej wiedzy z zakresu komunikacji międzykulturowej. Dotyczy to także najbliższych sąsiadów. Brak wystarczającej znajomości języka i uwarunkowań politycznych, odmienne podejście do czasu i harmonogramów, zakładanie podobieństw zamiast różnic frustruje partnerów. Może przyczynić się do zerwania współpracy między przedsiębiorcami lub rozpadania się zespołów projektowych.

W artykule opisane są zachowania biznesowe sąsiadów Polski Wschodniej: Rosjan, Litwinów, Białorusinów, Ukraińców i Słowaków. Przedstawione są wzory kulturowo uwarunkowanych zachowań organizacyjnych według trzech modeli Gestelada, Hofstede'a i Mole'a oraz praktyczne aspekty relacji biznesowych.

1. Kulturowe ramy zachowań biznesowych sąsiadów Polski Wschodniej i Polaków.

Duże zróżnicowanie w kulturze organizacyjnej sąsiadów Polski Wschodniej i Polaków uwidacznia się w wynikach badań Gerta Hofstede'a. W zaproponowanej przez siebie typologii, holenderski badacz odnosi się do wyróżnionych przez Inkera i Lerisona fundamentalnych zagadnień, charakterystycznych dla każdej natury ludzkiej:

- stosunek do władzy,
- koncepcja własnej jaźni, a w szczególności stosunek między jednostką a społeczeństwem oraz koncepcja męskości i żeńskości,
- sposoby rozstrzygania konfliktów, w tym kontrolę nad agresją i wyrażaniem uczuć¹.

Zagadnienia te Hofstede sprowadził do czterech wymiarów kultury, którymi są: dystans wobec władzy, indywidualizm kontra kolektywizm, męskość kontra żeńskość, unikanie niepewności. Piątym, dodatkowym wymiarem jest orientacja w czasie. Badania zostały przeprowadzone w 93 krajach². Ich wyniki odnoszące się do interesujących nas narodów przedstawione są w tabeli 1 i na rysunku 1.

¹ podaję za J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 110–111.

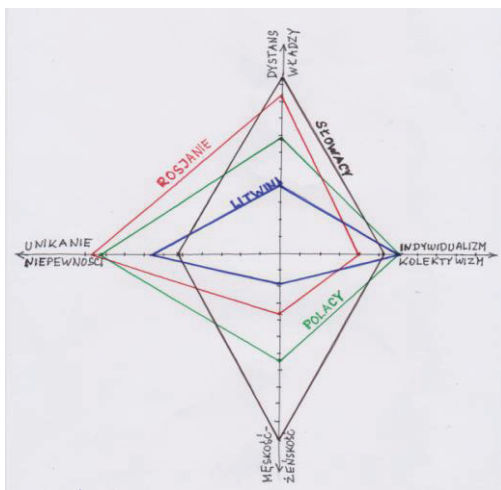
² G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkow, *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its importance for Survival*, Mc Graw Hill, New York – Toronto 2010.

Tab. 1. Wymiary kultury organizacyjnej badanych krajów według G. Hofstede – ranking i indeks

KRAJE		ROSJA	LITWA	BIAŁORUŚ	UKRAINA	SŁOWACJA	POLSKA
WYMIARY KULTURY ORGANIZACYJNEJ	RANKING	6	58	Brak danych	Brak danych	1–2	27–29
	INDEKS	93	42	Brak danych	Brak danych	104	68
INDYWIDUALIZM - KOLEKTYWIZM	RANKING	39–40	23–26	Brak danych	Brak danych	31	23–26
	INDEKS	39	60	Brak danych	Brak danych	52	60
MĘSKOŚĆ - ŻEŃSKOŚĆ	RANKING	63	70–71	Brak danych	Brak danych	1	14–16
	INDEKS	36	19	Brak danych	Brak danych	110	64
UNIKANIE NIEPEWNOŚCI	RANKING	7	43–44	Brak danych	Brak danych	57–58	9–10
	INDEKS	95	65	Brak danych	Brak danych	51	93
ORIENTACJA NA CELE ODLEGŁE	RANKING	10–11	7–9	10–11	5	13	51–54
	INDEKS	81	82	81	86	77	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Hofstede..., *op. cit.*, s. 57–59, 75–76, 141–143, 192–194, 255–257

Rys. 1. Cztery wymiary kultury sąsiadów Polski Wschodniej i Polaków.



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Hofstede..., *op. cit.*, s. 57–59, 75–76, 141–143, 192–194, 255–257.

Duży dystans władzy występuje w Rosji, jeszcze większy... na Słowacji, która jest światowym biegunem tego wymiaru. W krajach tych władza jest istotnym elementem życia społecznego. Zwierzchnicy są trudno dostępni, a podwładnych

uwzględniają za odmiennych od siebie. Idealny kierownik to dobry autokrata. Władza określa, co jest słuszne, a co nie. Sprawujący ją mają prawo do przywilejów i są osobami wpływowymi. Daje się zauważyć brak zaufania między pracownikami i lęk przed przełożonymi. Podwładni czekają, aż im się powie, co mają robić. Ponoszą też winę za popełnione błędy. Odsunięcie sprawujących władzę jest sposobem na zmianę systemu społecznego³.

Hofstede nie uwzględnił w badaniach czterech wymiarów kultury Białorusinów i Ukraińców. W relacji osób przybyłych ze Wschodu wynika, że duży dystans władzy utrzymuje się w Białorusi i na Ukrainie, szczególnie we wschodniej jej części⁴.

Polska należy do krajów pośrednich, jeszcze mniejszy dystans władzy jest na Litwie.

Najmniejsze różnice występują w wymiarze indywidualizm – kolektywizm. Cechy i opinie kolektywistów uwiadamniają się w sposób szczególny u Rosjan, Białorusinów średniego i starszego pokolenia oraz u wschodnich Ukraińców⁵.

Orientacja na kolektyw oznacza, że zasady porządku i obowiązki ustala organizacja, należy być jej członkiem. Tożsamość określana jest przez system społeczny, a przekonania są zgodne z decyzjami grupowymi. W zakładach pracy stosunki międzyludzkie są ważniejsze od zadań i obowiązków. Relacje między przełożonymi i podwładnymi oparte są na modelu moralności. Inni ludzie są postrzegani jako członkowie swoich grup⁶.

Przesunięcie postaw i zachowań Polaków i Litwinów oraz w nieco mniejszym stopniu Słowaków w stronę indywidualizmu, wynika z ich charakteru narodowego. Zaznacza się też wpływ transformacji ustrojowej, członkostwo w Unii Europejskiej i zderzenie z kulturą Zachodu.

Unikanie niepewności oznacza wrażliwość na zmiany, stopień zagrożenia z powodu niejasnych sytuacji, które miałyby przed niepewnością chronić. Kultury badanych krajów, z wyjątkiem Litwy i Słowacji, charakteryzują się wysokim wskaźnikiem unikania niepewności. Mieszkańcy bardziej niepokoją się o przyszłość, unikają zmian, mają niższy poziom motywacji do działania i wykazują mniejszą skłonność do ponoszenia ryzyka. Wolą sytuacje, w których są wyraźne instrukcje, unikają konkurencji i konfliktów. Chętnie wybierają karierę specjalistów, źródłem przekonań są eksperci i ich wiedza, wolą słuchać autorytetów. W zakładach pracy odczuwana jest silna potrzeba zasad pisanych i niepisanych, w większym stopniu występuje standaryzacja i formalizacja⁷.

Kultura Litwy i Słowacji wykazuje cechy pośrednie między wysokim a niskim stopniem unikania niepewności.

³ J. Mikułowski-Pomorski..., *op. cit.*, s. 112.

⁴ M. Matosek, *Sąsiedzi – kulturowy kontekst budowania transgranicznych relacji biznesowych*, [w:] *Regionalny wymiar kapitału relacyjnego*, J. Toruński (red.), Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 132

⁵ Relacje A. Tomaszewskiej i N. Tsaruk

⁶ J. Mikułowski-Pomorski..., *op. cit.*, s. 114.

⁷ Tamże, s. 116.

Największe dysproporcje występują w wymiarze męskość – żeńskość. Tzw. „męskość” zdeterminowana jest przez takie wartości jak sukces, pieniądze, artefakty materialne. W kulturze męskiej jest wyraźny podział na role wynikające z płci. Mężczyzna powinien rządzić, kobieta – wychowywać. Życie podporządkowane jest pracy. Podstawą działań jest ambicja, a osoba odnosząca sukcesy jest godna podziwu. W zakładach pracy jest duży nacisk na robienie kariery, wysoko ceniona jest zdolność podejmowania decyzji. Kto twierdzi, że ma rację, jest dobrze odbierany przez otoczenie⁸.

Żeńskość określają takie cechy jak troska o innych i jakość życia. Mężczyzna nie zawsze musi mieć rację, a role społeczne, wynikające z płci nie są jasno określone. Istotną wartością motywującą w pracy jest powołanie. Ważna jest intuicja. Nie należy się chwalić, a kto twierdzi, że ma zawsze rację, może zostać wyśmianym⁹.

Światowym biegunem kultury męskiej jest Słowacja. Żeńskość w najwyższym stopniu przejawia się na Litwie. Polska i Rosja należą do krajów kultury pośredniej, chociaż nasi wschodni sąsiedzi są bardziej przesunięci w stronę „żeńskości”. Do grupy tej można zaliczyć też Białorusinów i Ukraińców¹⁰.

Piątym, dodatkowym wymiarem w modelu Hofstede jest tzw. długoterminowa orientacja w czasie. W kulturach zorientowanych na cele odległe, tradycja dostosowana jest do współczesnych warunków. Zobowiązania społeczne przestrzegane są w granicach rozsądku. Cnotą jest oszczędność, a nawet skąpstwo. Pieniądze z oszczędności przeznaczone są na inwestycje. Oczekiwane są powolne rezultaty. Pojawia się gotowość do uległości, gdy trzeba osiągnąć cel. Respektowane są wartości moralne.

Sąsiedzi Polski Wschodniej są w dużym stopniu zorientowani na cele odległe. Polacy znajdują się pośrodku rankingu. Mamy większy szacunek do tradycji i w większym stopniu przestrzegamy zobowiązań społecznych. Naśladujemy wzorce zachowań, nawet jeśli dotyczą życia ponad stan. Oczekujemy szybkich rezultatów, dbamy o zachowanie twarzy i większą wagę przywiązujemy do posiadania racji.

Teoretyk i negocjator z kilkudziesięcioletnim stażem, Richard R. Gesteland opracował typologię praktyk biznesowych partnerów w transakcjach międzynarodowych. Liczący osiem grup kulturowych model ma ułatwić zrozumienie zachowań w sytuacjach trudnych i często nieprzewidywalnych.

Autor przeciwstawił osiem kulturowo uwarunkowanych podejść do biznesu:

- protransakcyjne vs propartnerskie – koncentracja uwagi na zrealizowaniu zadania czy na partnerze,
- nieceremonialne vs ceremonialne – niekonwencjonalny, luźny czy konwencjonalny, rytualny przebieg spotkania,

⁸ Tamże, s. 117–118.

⁹ Tamże, s. 118.

¹⁰ wywiad z A. Tomaszewską, N. Tsaruk.

- monochroniczne vs polichroniczne – rygorystyczne czy swobodne przestrzeganie czasu i harmonogramów,
- ekspresyjne vs powściągliwe – w tym obszarze nieporozumienia mogą blokować w największym stopniu wysiłki negocjatorów¹¹.

Polaków i Rosjan umieścił Gesteland w grupie czwartej, którą tworzą kultury umiarkowanie propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne i o niestałej ekspresyjności. Zauważa, że Polacy zajmujący się biznesem wykazują przejawy zarówno propartnerskiego, jak i protransakcyjnego podejścia do interesów, równocześnie wypowiadają się na ogół w sposób otwarty. Ważne jest posiadanie kontaktów osobistych i silnych więzi¹². Zachowania Białorusinów i Ukraińców pozwalają ułożyć ich również w grupie czwartej¹³.

Negocjatorów z Litwy określił Gesteland jako umiarkowanie protransakcyjnych, ceremonialnych, dość monochronicznych i powściągliwych. Wraz Estończykami i Łotyszami tworzą grupę szóstą kultur świata biznesu.

Prostym narzędziem ułatwiającym menedżerom międzynarodowym poruszanie się w zawiłościach europejskich kultur organizacyjnych jest tzw. mapa Mole'a. Znawca kultur starego kontynentu John Mole¹⁴ twierdzi, że na sposób prowadzenia biznesu mają wpływ, w głównej mierze, następujące wymiary zachowań organizacyjnych: przywództwo (indywidualne kontra grupowe) i model organizacji – mechanistyczny kontra organiczny, zwany też pod nazwami formalny – nieformalny, zadaniowy – ludzki. Skrzyżowanie tych wymiarów wyznacza cztery typy kultur biznesowych nazwanych terminami rodem z westernu: „Indianie” Inc., „bandyci” S.A., „kawaleria” Corp., „policja” plc.

W organicznym modelu organizacji najlepsze decyzje oparte są na rozsądku i doświadczeniu, a nie w oparciu o analizy i badania. Sukcesy w dużym stopniu zależą od znajomości i układów, a schematy organizacyjne firmy nie odzwierciedlają rzeczywistego sposobu działania przedsiębiorstwa. Procedury są szybko dostosowywane do okoliczności, a kluczem do sukcesu jest zarządzanie najważniejszymi ludźmi. Z kolei w indywidualnym modelu przywództwa najskuteczniejsze decyzje podejmują pojedyncze osoby. Liderem trzeba się urodzić, szefowie są twardzi i zdecydowani oraz utrzymują duży dystans wobec podwładnych. Zebrania służą przede wszystkim komunikacji i są czasochłonnym sposobem osiągnięcia porozumienia.

Litwini i Polacy zachowują cechy pośrednie między przywództwem indywidualnym a grupowym. W większym stopniu zaznacza się zespołowe podejmowanie decyzji. Każdy może stać się dobrym liderem, kierownicy są bliżej podwładnych,

¹¹ R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 16–17.

¹² Tamże s. 210.

¹³ wywiad z A. Tomaszewską i N. Tsaruk.

¹⁴ J. Mole, *Mind your Manners. Managing, Business Cultures in the New Global Europe*, Nicholas Brealey Publishing, London, Boston 2011.

umożliwiają im współuczestnictwo i potrafią ich słuchać. W większym stopniu występuje praca zespołowa, a zebrania służą osiągnięciu porozumienia. Organizacja organiczna cechuje przedsiębiorstwa litewskie, a systematyczna – słowackie. Polskie firmy przyjmują w tym wymiarze wartości pośrednie.

Lista przykładów postaw i zachowań organizacyjnych oraz kwestionariusz składający się z kilkudziesięciu pytań pomoże niedoświadczonemu menedżerowi rozpoznać swój „indywidualny wzór kulturowy” i zlokalizować go na mapie, ocenić kulturę partnerów i wyznaczyć obszary potencjalnych konfliktów¹⁵. I tak na przykład według koncepcji i terminologii Mole’a, Rosjanie i Ukraińcy to typowi „Indianie”, którzy łączą ograniczone podejście do spraw organizacji z indywidualnym modelem przywództwa.

Trzecim filarem kultury biznesowej w modelu Mole’a jest komunikacja. Przydatną dla międzynarodowego menedżera kategoryzacją jest podział narodów na te, które w swej kulturze organizacyjnej czerpią informacje z dialogu i te, które czerpią je z ustaleń i zapisów.

Ukraińcy, Białorusini i Rosjanie są w większym stopniu zorientowani na dialog niż Słowacy i Polacy.

Nie ma dużych różnic jeśli chodzi o otwartość wypowiedzania się (istnieje podział na kultury niskiego i wysokiego kontekstu). W sposób bardziej szczery, otwarty i klarowny wypowiadają się Polacy i Rosjanie. Od Słowaków i Ukraińców można czasem usłyszeć aluzję, „wykręt”, spotkać się z niedomówieniem¹⁶.

Negocjatorzy rosyjscy i ukraińscy są bardziej skłonni do walki niż do integracji, traktują przetarg w kategorii „ja wygram, ty przegrasz”. Słowacy, Litwini i Polacy częściej idą na kompromis. W dużym stopniu elastyczni są Litwini, Ukraińcy i Rosjanie, natomiast Słowacy przejawiają większą pasywność. Postawę pośrednią pomiędzy „pokerzystami” a „szachistami” przyjmują Polacy¹⁷. Poczuciem humoru odznaczają się w większym stopniu Ukraińcy i Rosjanie.

W trudnych rozmowach można żartem zmniejszyć napięcie psychiczne negocjatorów, rozluźnić atmosferę, rozładować zachowania agresywne. Słowacy i Polacy przejawiają poczucie humoru okazjonalne¹⁸.

2. Kulturowy kontekst relacji biznesowych

Rosjanie

Polscy przedsiębiorcy nie wycofali się z rosyjskiego rynku pomimo barier związanych z unijnymi sankcjami wobec Rosji i – resankcjami. W kooperację ze wschodnim sąsiadem zaangażowanych jest około 9 tysięcy naszych podmio-

¹⁵ patrz J. Mole..., *op. cit.*, s. 25–28.

¹⁶ J. Mikułowski-Pomorski..., *op. cit.*, s. 122; J. Mole..., *op. cit.*, s. 14–16.

¹⁷ J. Mole..., *op. cit.*, s. 51.

¹⁸ Tamże, s. 15.

tów gospodarczych. Z raportu międzynarodowej firmy ubezpieczeniowej Coface wynika, że w roku ubiegłym ogłoszono upadłość sądową wobec 823 polskich podmiotów gospodarczych, a jest to nawet o 7 proc. mniej niż w 2013 roku. Generalnie – jak twierdzą znawcy rynków wschodnich – przedsiębiorstwa, które mają w Rosji swoje zakłady lub działają za pośrednictwem spółek – córek rosyjskiego prawa handlowego, wychodzą z kryzysu z wynikiem na plus¹⁹.

Szczególnym zainteresowaniem cieszy się obwód kaliningradzki, gdzie zarejestrowanych jest 350 polskich firm. Polacy otwierają filie swoich przedsiębiorstw. Sprowadzają m. in. tani węgiel, benzynę, olej napędowy. Słaby rubel zachęca polskich „turystów” do zakupu rosyjskiego alkoholu, ryb i wyrobów cukierniczych. Rosjanie przyjeżdżają po towary konsumpcyjne wysokiej jakości, wykazują duże zainteresowanie edukacją w Polsce. Kaliningradzki biznes deklaruje chęć zatrudniania polskich specjalistów – stoczniovców, budowlańców, logistyków i informatyków.

Bez wsparcia z zewnątrz trudno będzie gospodarzowi mistrzostw świata w piłce nożnej w 2018 roku wybudować infrastrukturę sportu²⁰.

W środowisku międzynarodowych menedżerów współpraca z Rosjanami nie jest łatwa. Gesteland powołując się na bogatego w doświadczenie dyrektora firmy Jann Jensen podkreśla, że aż 90 proc. transakcji w Rosji zawiera się twarzą w twarz. Kluczową jest rola koneksji i znaczenie osobistych kontaktów, częste wizyty w tym kraju i regularne rozmowy telefoniczne. Pisemne kontakty są ważne, ale może się zdarzyć, że niedługo po podpisaniu umowy Rosjanie zechcą ją renegocjować²¹.

Rosjanie są otwarci i szczerzy „aż do bólu”. Duże znaczenie przywiązują do ceremoniału, statusu społecznego i hierachii. Uderza ceremonialność w rytuałach grzecznościowych, sposób ubierania się. Zauważa się małą liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych. Istotne decyzje zastrzeżone są dla najważniejszego człowieka w organizacji, a polecenia przekazywane są z góry na dół, co może doprowadzić do opóźnień w procesie negocjacji. Warto więc sprawdzić, czy mamy do czynienia z właściwą osobą²².

Rosjanie nie przejmują się punktualnością. Spotkania rozpoczynają się często nawet z godzinnym opóźnieniem, przeciągają poza ustalony czas i są raz po raz przerywane.

Na pierwszym spotkaniu Rosjanie sprawiają wrażenie spokojnych, w trakcie kolejnych stają się bardziej wylewni, czasem konfrontacyjni. Można spodziewać się napadów złości i uderzeń pięścią w stół, gróźb werbalnych i wychodzenia z sali obrad²³.

¹⁹ R. Cheda, *Gospodarczy front wschodni*, „Uważam Rze”, kwiecień 2015, s. 62–63.

²⁰ R. Cheda, *Kaliningradzki bilans*, „Uważam Rze”, luty 2015, s. 68–70.

²¹ R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 204–205.

²² Tamże, s. 206–207.

²³ Tamże, s. 208–209.

Okręg kaliningradzki, wysunięty na zachód przyczółek Rosji, był niegdyś częścią Prus Wschodnich. Rosjanie zostali zasiedleni tu po 1945 roku. Ich zachowania biznesowe odbiegają od stereotypu Rosjanina, są bardziej proeuropejskie, na co miały wpływ regionalne normy i wartości oraz dobre relacje z sąsiadami.

Kaliningradzcy aktywnie uczestniczą w licznych projektach w ramach Euro-regionu Bałtyk, mających na celu poprawę życia mieszkańców, ułatwienie wzajemnych kontaktów, promowanie więzi między społecznościami i przełamywanie barier kulturowych oraz podejmowanie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. W dużym stopniu mają protransakcyjne podejście do biznesu. Sztandarym przykładem było zachowanie przedstawicieli Kaliningradu odnośnie projektu „Bałtycka Ukraina”. Wbrew stanowisku Moskwy głosowali za przyjęciem korzystnego dla nich rozwiązania (wcześniej na zgromadzeniu strony polskiej głosował przedstawiciel Słupska)²⁴.

Główną barierą rozwoju współpracy z Rosją – obok recesji i spadku rubla – jest opór miejscowej, skorumpowanej biurokracji, czerpiącej dochody z tzw. „renty administracyjnej”.

Portal Gospodarka.pl, tygodnik Forbes i polsko-rosyjskie forum współpracy regionalnej pod auspicjami Senatu RP sugerują, by małe i średnie przedsiębiorstwa wchodziły na rynek rosyjski w ramach dużych projektów. Tylko duże projekty z udziałem liczącego się koncernu polskiego uzyskują wsparcie rosyjskich decydentów politycznych²⁵.

Przełamywaniu wzajemnych uprzedzeń między narodami służą oddolne kontakty Polaków i Rosjan w ramach tzw. obywatelskiej polityki zagranicznej. Polska stała się inicjatorem umów o małym ruchu przygranicznym, w latach 2010–2011, podpisanych z Białorusią i Rosją. Obecnie województwa warmińsko-mazurskie i kujawsko-pomorskie w największym stopniu przyciągają rosyjskich inwestorów. W Warmii i na Mazurach wprowadzane są dwujęzyczne oznaczenia handlowe, podobnie – dwujęzyczne napisy widnieją na drogach. Urzędnicy oraz przedsiębiorcy małego i średniego biznesu nadrabiają zaległości w znajomości języka rosyjskiego²⁶.

Z kolei eksperci rosyjscy, zwolennicy gospodarki liberalnej, którzy uchowali się w gabinecie premiera Miedwiediewa, zachęcają swoich przedsiębiorców do ulokowania działalności w Polsce. Klimat inwestycyjny w naszym kraju jest oceniany przez nich jako w pełni europejski, a rozwój małego i średniego biznesu jest szansą na wyjście z kryzysu „cierpiącej na gigantomanię gospodarki rosyjskiej”²⁷.

²⁴ M. Matosek, *Euroregion Bałtyk – kulturowy kontekst międzynarodowych relacji*, [w:] *Relacje nowych krajów Unii Europejskiej z Federacją Rosyjską w basenie Morza Bałtyckiego*, M. Rutkowski (red.), Wyd. WSFiZ, Białystok 2009.

²⁵ R. Cheda, *Ostatnia deska ratunku*, „Uważam Rze”, marzec 2015, s. 66–68.

²⁶ R. Cheda, *Kaliningradzki bilans...*, *op. cit.*, s. 68–70.

²⁷ Tamże, s. 70.

Litwini

W środowisku menedżerów międzynarodowych nazywani są „Latynosami regionu bałtyckiego”. Wyznają katolicyzm i są bardziej nastawieni na grupę i dobre relacje z partnerami niż ich sąsiedzi z północy (Łotysze i Estończycy). W porównaniu jednak z Latynosami, Litwini wykazują większe nastawienie protransakcyjne. Szybciej przechodzą do interesów, ale liczą się dobre referencje jak również poznanie partnera biznesowego na targach lub misjach handlowych²⁸.

Językiem interesu w coraz większym stopniu staje się angielski. W powszechnym użyciu jest niemiecki, rosyjski i polski. Spotkania biznesowe rozpoczynają się punktualnie i przebiegają zgodnie z harmonogramem. Prowadzone są w sposób ceremonialny, a zajmującym wysokie stanowiska okazywany jest respekt i szacunek²⁹.

Kobiety zajmujące się biznesem chcąc być traktowane z szacunkiem, powinny przed przybyciem poinformować o swoim zakresie odpowiedzialności, później wręczyć wizytówkę z wydrukowanym tytułem zawodowym i stanowiskiem służbowym. Pozwoli to uniknąć nieporozumień z Litwinami starszej generacji, nie nawykłymi do prowadzenia rozmów z kobietami na zasadzie równości. Młodzi biznesmeni są bardziej otwarci i w większym stopniu skupiają się na transakcji³⁰.

Białorusini

Białoruś nie jest łatwym rynkiem dla biznesmenów. Miejscowe władze chronią swoją gospodarkę, której ponad 60 proc. należy do państwa. Pomimo tych trudności polscy przedsiębiorcy potrafią robić u wschodnich partnerów dobre interesy. Aktualnie działa na Białorusi 365 firm z udziałem polskiego kapitału. Obroty z ubiegły rok osiągnęły blisko 3 mld PLN, a rządy obu krajów deklarują poparcie dla transgranicznej współpracy. Jeszcze większą obecność na białoruskim rynku zaznaczają Niemcy, Chińczycy i Rosjanie³¹.

Polscy przedsiębiorcy podkreślają, że interesy z Białorusinami najłatwiej robić tym, którzy się orientują we „wschodnich realiach”. Twierdzą, że istnieje spora różnica w porównaniu z relacjami biznesowymi na Ukrainie, gdzie w krótkim czasie po otwarciu firmy zgłaszają się różne grupy mafijne po „opłatę za ochronę”. W kraju rządzonego przez Łukaszenkę jest to niemożliwe, ale... przejawy podobnych zachowań wykazuje władza państwowa. Warto z nią dobrze żyć i akceptować narzucone reguły. W przeciwnym razie spodziewać się można kłopotów.

Przykładem jest firma przetwórstwa rybnego, którą zniszczono kontrolami i podatkami, a na koniec wszystkie jej aktywa przejęło państwo³².

Białorusini stanowią blisko 80 proc. ludności kraju, ale tylko połowa z nich posługuje się językiem ojczystym. W zakładach pracy trzy czwarte zatrudnionych

²⁸ R. R. Gesteland, *op. cit.*, s. 243–244.

²⁹ Tamże, s. 245–246.

³⁰ Tamże, s. 247–248.

³¹ R. Kotomski, *Co z tą Białorusią?* [w:] „Uważam Rze”, luty 2015, s. 27.

³² wypowiedź Ł. Gojka [w:] R. Kotomski, *op. cit.*, s. 28.

wypowiada się w języku rosyjskim, który znają w zasadzie wszyscy. Mentalność mieszkańców Białorusi ukształtowała w dużym stopniu przeszłość – brak tradycji niepodległego państwa i wieloletni proces wychowawczy – kształtowania człowieka radzieckiego³³.

Nie ma większych różnic między zachowaniami organizacyjnymi Białorusinów i Rosjan. Duży dystans władzy i hierarchizacja społeczeństwa sprawiają, że wszelka oficjalność w kontaktach nie tylko biznesowych jest postrzegana jako gra lub zagrożenie³⁴. W powszechnym obiegu funkcjonuje powiedzenie: „Ja naczelnik – ty dureń” – dobrze znane w Rosji i na Ukrainie.

Dyskusje w trakcie spotkań sprawiają wrażenie wymuszonych. Są bardziej rytuałem sprawowania władzy, w mniejszym stopniu służą wypracowaniu wspólnych rozwiązań³⁵.

Przedsiębiorcy i miejscowi obserwatorzy życia społecznego nie zgadzają się z wynikami badań Hofstede’a o długoterminowej orientacji w czasie mieszkańców ich kraju. Planowanie i działanie Białorusinów jest w większym stopniu ukierunkowane na teraźniejszość.

Oczekują doraźnych zysków i brakuje im refleksji nad efektami w przyszłości³⁶.

Widoczny jest podział społeczeństwa na dwie, w przybliżeniu równe części.

Przedstawiają dwie kultury organizacyjne i dwa sposoby na życie. Podział ten wynika m. in. z różnic wiekowych, statusu społecznego, dostępu do internetu i miejsca zamieszkania – wieś czy miasto. Starsi mieszkańcy z dumą wspominają czasy budowania potęgi Związku Radzieckiego, który nieoczekiwanie rozpadł się na ich oczach. Wskreszenie dawnej świetności upatrują w sojuszu z Rosją³⁷.

Stopniowo dochodzi do głosu młode pokolenie Białorusinów. Są to ludzie wykształceni i mobilni, mający przez internet dostęp do informacji ze świata. Opowiadają się za wolnym rynkiem i demokracją. Sprawnie władają językami obcymi, czego raczej nie należy spodziewać się po biznesmenach starszej generacji³⁸.

Znajomość realiów, kultury biznesu partnerów i chłodna ocena możliwości są receptą na sukces. Na Białorusi jest wiele obszarów, gdzie można spokojnie i bezpiecznie prowadzić interesy. Trzeba tylko przyjąć zasadę akceptowania miejscowych realiów politycznych i gospodarczych. Należy przyjąć do wiadomości i pogodzić się z faktem, że urzędnicy państwowi i samorządowi często podejmują decyzje ekonomiczne³⁹.

³³ M. Matosek, *Sąsiedzi...*, *op. cit.*, s. 131.

³⁴ R. Radzik, *Polsko-białoruska komunikacja międzykulturowa*, [w:] *Polifonia, dialog i zderzenie kultur*, U. Kusio, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 332.

³⁵ relacje A. Tomaszewskiej, S. Switlickiej, N. Tsaruk..., *op. cit.*

³⁶ relacje G. Strupieniewej, W. Nowikowej, A. Tomaszewskiej.

³⁷ E. Mironowicz, *Białoruś*, Wyd. TRIO, Warszawa 2007, s. 332.

³⁸ Tamże, s. 332.

³⁹ Wypowiedź E. Ciereszki [w:] R. Kotomski..., *op. cit.*, s. 29.

Reformy białoruskiej gospodarki są powierzchowne i pozorowane. Białoruś ratuje finanse publiczne zaciąganiem zagranicznych kredytów. Dotychczasowa polityka kontrolowania gospodarki przez państwo i podtrzymywanie w ten sposób społecznego status quo, grozi jeszcze większym uzależnieniem od Kremla. Pragmatyczny dyktator, a takim jest Łukaszenka, nie lekceważy tego zagrożenia. Potrzebne będzie większe otwarcie na zagranicznych partnerów, takich jak Polska⁴⁰.

Ukraińcy

W środowisku polskich biznesmenów znany jest stereotyp o prowadzeniu interesów z Ukraińcami na „dzikim Wschodzie”. Obraz ten, podkolorowany trwającymi działaniami wojennymi jest dla naszych wschodnich sąsiadów krzywdzący i w dużej mierze niesprawiedliwy. Dobrze poinformowane przedsiębiorstwa zachodnie z powodzeniem inwestują na Ukrainie, a na oszustów można się natknąć w każdym kraju⁴¹.

Przedsiębiorcy z Ukrainy znają te nieuzasadnione uprzedzenia. W kontaktach z Polakami starają się sprostać wymaganiom partnerów. Kultura organizacyjna Ukraińców jest zbliżona do kultury Rosjan i Polaków. Występuje natomiast szereg różnic w zachowaniach biznesowych we wschodniej i zachodniej części kraju. Chcąc skutecznie załatwić sprawę, trzeba mieć tzw. „znajomości” czyli dobre kontakty osobiste. W środowisku młodych biznesmenów daje się zauważyć wiele elementów zachowań protransakcyjnych⁴².

Wielu Ukraińców sprawnie posługuje się językiem polskim. We wschodniej części kraju językiem codziennym i handlowym jest rosyjski. Rozmowa w języku rosyjskim w zachodniej Ukrainie może być źle odebrana przez gospodarzy. Stopień znajomości angielskiego jest porównywalny do tego w naszym kraju⁴³. Autorytarny styl zarządzania dominuje w zakładach pracy na wschodniej Ukrainie. W zachodniej części kraju w coraz większym stopniu rozwija się styl demokratyczny⁴⁴.

Protokół w biznesie nie odbiega od obowiązującego w Rosji. Spotkania odbywają się z dziesięciominutowym opóźnieniem, bo Ukraina do pewnego stopnia toleruje niepunktualność. Umawiając się, podają czas przybliżony. Kobiety są całowane w dłoń rzadziej niż w Polsce. Zwracając się do partnera, do jego imienia dodajemy „otczestwo”. Negocjacje są często zakrapiane alkoholem, co skutkuje

⁴⁰ R. Kotomski..., *op. cit.*, s. 29.

⁴¹ M. Matosek, *Przełamywanie barier kulturowych między Polakami a Ukraińcami po 1989 roku*, [w:] *Mniejszość polska na Ukrainie. Mniejszość ukraińska w Polsce*, A. Kasińska-Metryka, M. Gołoś, Wyd. WSSM i KS, Chełm 2009, s. 115.

⁴² M. Matosek, *Kulturowe ramy relacji biznesowych w Unii Europejskiej*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa na rynku europejskim*, L. Jasiński, S. Sudół, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2010, s. 166.

⁴³ Wywiad z N. Tsaruk.

⁴⁴ Wywiad z M. Savchiuk.

większą szczerością wypowiedzi. Plagą, z którą nie mogą poradzić sobie władze centralne, są tzw. habary czyli łapówki. U wielu urzędników niższego szczebla występuje „kompleks windziarza”: chcąc zaakcentować swoją władzę wypowiadają się w kategoriach form i nie znoszą sprzeciwu. W opinii wielu cudzoziemców, mieszkańcy Ukrainy w przypadku nawet błahych konfliktów przyjmują postawę zaczepno-obronną⁴⁵.

Od czasu „pomarańczowej rewolucji” i wspierania przez Polskę przemian demokratycznych na Ukrainie, nie najlepsze dawniej relacje między naszymi narodami, uległy zdecydowanej poprawie. W przełamywaniu barier pomiędzy przedsiębiorcami ma duży udział Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza, monitorująca przeobrażenia w kraju partnerów. Jednak ryzyko inwestycji jest wciąż wysokie.

Słowacy

Przez kilkadziesiąt lat w związku z Czechami, Słowacja była traktowana jak niedowartościowana partnerka. Może się więc zdarzyć, że słowacki przedsiębiorca nerwowo zareaguje na zachowanie sąsiada zza zachodniej granicy. Nietaktem jest pomylić Słowację ze Słowenią, a takie przypadki się zdarzały. Dynamiczny wzrost gospodarczy po 2000 roku stał się powodem zazdrości innych krajów. Słowacja została okrzyknięta przez ekonomistów „tatrzańskim tygrysem”⁴⁶.

Większość firm jest otwarta na kontakty zagraniczne. Słowacki biznes jest mały i przedsiębiorcy w dużym stopniu znają się osobiście. Przydatne jest nawiązywanie i utrzymywanie osobistych kontaktów. Kultura organizacyjna jest zbliżona do naszej. Menedżerowie utrzymują nieco większy dystans do podwładnych, podobnie jak Czesi – cenią skuteczność w działaniu. Częściej niż Polacy przejawiają poczucie humoru. Szanują czas swój i partnerów. Są punktualni, a zebrania odbywają się i przebiegają zgodnie z harmonogramem⁴⁷.

Komunikacja ustna jest bardziej przydatna w prowadzeniu interesów niż pisemna.

Wśród młodszej generacji Słowaków, szczególnie w Bratysławie, bardzo popularny jest język angielski. Starsi przedsiębiorcy w negocjacjach międzynarodowych sprawnie posługują się niemieckim. W przypadku relacji polsko-słowackich znajomość języków obcych nie jest konieczna. Można też posługiwać się rosyjskim, ale mowa ta nie jest przez Słowaków lubiana⁴⁸.

⁴⁵ Tamże.

⁴⁶ M. Matosek, *Sąsiedzi...*, *op. cit.*, s. 133.

⁴⁷ J. Mole, *op. cit.*, s. 178.

⁴⁸ Relacja M. Janetkowej.

Podsumowanie

Prowadzenie transgranicznych relacji biznesowych wymaga od polskich przedsiębiorców nie tylko wiedzy o uwarunkowaniach politycznych i gospodarczych w kraju partnerów.

Przydatnym jest poznanie i zrozumienie kultury organizacyjnej sąsiadów. W zachowaniach biznesowych Rosjan, Litwinów, Białorusinów, Ukraińców i Słowaków można znaleźć wiele podobieństw – ale i wiele różnic. Przestrzeganie obowiązujących zasad i szacunek wobec partnerów pozwoli na uniknięcie nieporozumień i poprawi klimat wzajemnych relacji.

Dobre relacje biznesowe z sąsiadami Polski Wschodniej, pomimo licznych barier wynikających z trudnej sytuacji gospodarczej, a nawet i politycznej – potwierdzają, że kultura reprezentowana przez Polaków jest wysoka i dobrze służy prowadzonym interesom.

Bibliografia

- Cheda R., *Gospodarczy front wschodni*, [w:] „Uważam Rze”, kwiecień 2015, s. 62–63.
- Cheda R., *Kaliningradzki bilans*, [w:] „Uważam Rze”, luty 2015, s. 68–70.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hofstede G., G. J. Hofstede, M. Minkow, *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its importance for Survival*, Mc Graw Hill, New York – Toronto 2010.
- Kotomski R., *Co z tą Białorusią?*, [w:] „Uważam Rze”, luty 2015, s. 28–27.
- Matosek M., *Euroregion Bałtyk – kulturowy kontekst międzynarodowych relacji*, [w:] *Relacje nowych krajów Unii Europejskiej z Federacją Rosyjską w basenie Morza Bałtyckiego*, M. Rutkowski (red.), Wyd. WSFiZ, Białystok 2009.
- Matosek M., *Kulturowe ramy relacji biznesowych w Unii Europejskiej*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa na rynku europejskim*, L. Jasiński, S. Sudoł, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2010.
- Matosek M., *Przełamywanie barier kulturowych między Polakami a Ukraińcami po 1989 roku*, [w:] *Mniejszość polska na Ukrainie. Mniejszość ukraińska w Polsce*, A. Kasińska-Metryka, M. Gołoś, Wyd. WSSM i KS, Chełm 2009.
- Matosek M., *Sąsiedzi – kulturowy kontekst budowania transgranicznych relacji biznesowych*, [w:] *Regionalny wymiar kapitału relacyjnego*, J. Toruński (red.), Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009.
- Mikułowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.

Mironowicz E., *Białoruś*, Wyd. TRIO, Warszawa 2007.

Mole J., *Mind your Manners. Managing Business Cultures in the New Global Europe*, Nicholas Brealey Publishing, London, Boston 2011.

Radzik R., *Polsko-białoruska komunikacja międzykulturowa*, [w:] *Polifonia, dialog i zderzenie kultur*, U. Kusio, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

relacje: M. Janetkovej, W. Nowikovej, M. Savchiuk, G. Strupieniewej, S. Switlickiej, A. Tomaszewskiej i N. Tsaruk.

Model współpracy uczelni technicznej z parkiem naukowo-technologicznym

Model of cooperation between university of technology and science and technology park

Dawid Kowalczyk¹, Arkadiusz Małek²

¹ mgr inż., Instytut Badawczo-Rozwojowy Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego

² dr inż., Instytut Badawczo-Rozwojowy Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego

Streszczenie

W artykule dokonano studium przypadków współpracy Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz Politechniki Lubelskiej. Przedstawiono potencjał obu instytucji wraz z kluczowymi narzędziami niezbędnymi dla poprawnego przeprowadzenia komercjalizacji wiedzy. Zaprezentowano model inkubacji start-upów przez dwa różne inkubatory. Przeanalizowano najważniejsze wyzwania rynkowe dla młodych naukowców. Przedstawiono przykłady aktywności obu instytucji w komercjalizacji wiedzy oraz wspierania idei start-up.

Summary

The article presents case studies of cooperation between Lublin Science and Technology Park and the Lublin University of Technology. It shows the potential of the both institutions, together with the key tools necessary for the proper performance of the knowledge commercialization. Presented model of incubation of start-ups by two different incubators. It also examines the key market challenges for young scientists. The examples of the activity of both institutions in the commercialization of knowledge and to promote the idea of start-up were presented.

Słowa kluczowe: inno-broker, komercjalizacja, park naukowo-technologiczny, transfer technologii

Keywords: InnovationBroker, commercialization, science and technology park, technology transfer

Wprowadzenie

Liczba firm, które zamierzają przeznaczyć więcej środków na rozwój przedsiębiorstw poprzez prowadzenie badań naukowo-badawczych, zwiększyła się w stosunku do 2013 r.: 47,2% z nich planuje zwiększenie wydatków w ciągu najbliższego roku – dwóch lat (wzrost z 36,6%), 61,1% respondentów w perspektywie trzech do pięciu lat (wzrost z 51,2%)¹. Wzrost ten wynika zarówno z inwestycji we własne centra R&D jak również jak również współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi umożliwia zarówno redukcję kosztów, jak również wpływa na większą dostępność dotacji na prowadzenie tego typu aktywności. Coraz większa liczba przedsiębiorstw realizuje projekty wspólnie z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi (wzrost z 66% do 82%), co wskazuje, że inicjatywy podejmowane w tym zakresie zarówno po stronie publicznej, jak i prywatnej, zaczynają przynosić zamierzone efekty².

Poniższy artykuł przedstawia study case współpracy jednostki otoczenia biznesu z uczelnią wyższą techniczną, mającej na celu pokazanie dobrych praktyk w postaci inicjatyw pozwalających zwiększać poziom wydatków przedsiębiorstw na badania i rozwój.

Rola i potencjał Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego (LPNT)

LPNT od momentu powstania w 2005 roku animuje i stymuluje rozwój przedsiębiorczości i nauki w regionie. Powstał z inicjatywy Województwa Lubelskiego, które posiada 95% udziałów w Spółce Akcyjnej, pozostałe 5% wniósł Uniwersytet Przyrodniczy.

Działalność usługowa dla MSP wynika z działalności statutowej i jest realizowana w ramach wielu działań. W latach 2013–2015 LPNT, w partnerstwie z UMCS, zrealizował projekt innowacyjny testujący „PI Nowy model kompleksowej obsługi potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw – INNO-BROKER” w efekcie którego region zyskał czterech wykwalifikowanych inno-brokerów, gotowych do pracy na rzecz komercjalizacji innowacyjnych³. Wynikiem projektu jest także widoczne umocnienie współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki w województwie lubelskim, co dokumentuje 40 podpisanych umów o współpracy oraz 6 transferów wiedzy⁴. Stworzona platforma (www.inno-broker.pl) jest najbardziej aktualnym zbiorem informacji na temat potencjału innowacyjnego województwa

¹ Deloitte, *Badania i rozwój w Polsce Raport 2014*, Lipiec 2014, s. 4.

² Deloitte, *Badania i rozwój w Polsce Raport 2014*, Lipiec 2014, s. 5.

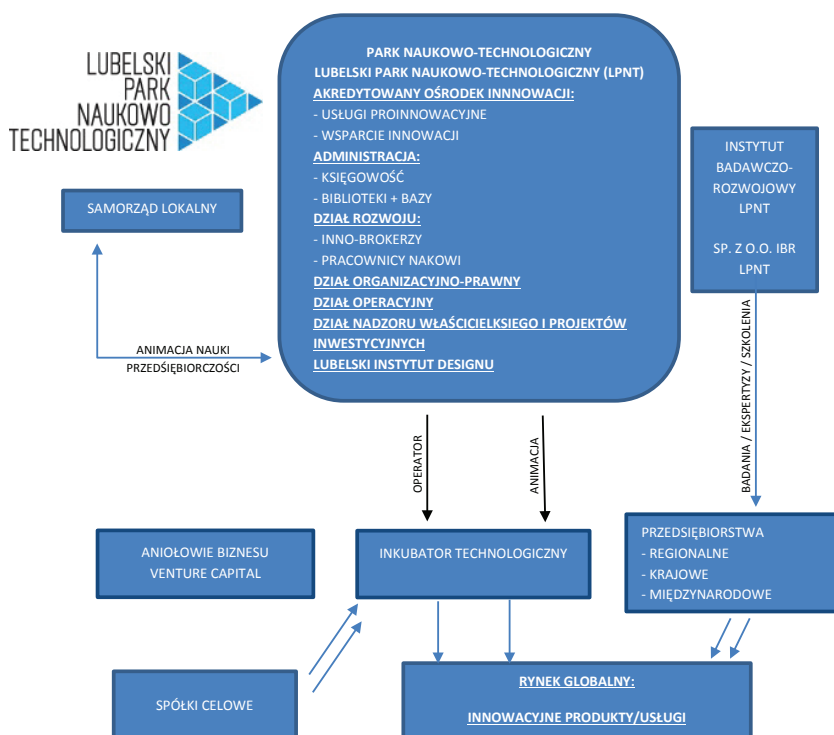
³ Jakubiak M., Małek A., *Studium procesu rekrutacji na stanowisko inno-brokerów*, „Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA 10(1/2015)”, Lublin 2015, s. 158.

⁴ Małek A., Dąbrowska I., Ratajczyk M., *Poprawa współpracy biznesu z nauką w wyniku działań inno-brokerów*, Gorzów Wielkopolski 2015, s. 3.

lubelskiego. Kolejnym przykładem jest projekt zrealizowany w latach 2013–2015: „INNOVA-INVEST: inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia w Lubelskim Parku Naukowo-Technologicznym”. LPNT w ramach projektu zainwestował ponad 10 mln zł w 20 spółek opartych na innowacjach. Od koinwestorów pozyskano dodatkowo 12,3 mln zł. Utworzone spółki są na etapie „seed”. Według danych z dnia 10.12.2015 powstało dzięki temu już 51 miejsc pracy.

LPNT stanowi również zaplecze infrastrukturalne posiadając ofertę wynajmu powierzchni pod działalność innowacyjną w Segmencie 5 budynku, gdzie znajduje się Centralne Laboratorium Agroekologiczne oraz siedziby 6 innowacyjnych firm. LPNT jest również operatorem Inkubatora Technologicznego, znajdującego się w Segmencie 1 budynku, gdzie obecnie ma swoją siedzibę 25 firm a kolejne 10 posiada wirtualne biuro. W otoczeniu działa także Lubelski Instytut Designu oraz Instytut Badawczo-Rozwojowy Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Na rysunku 1 przedstawiono ogólny schemat modelu współpracy poszczególnych instytucji z Lubelskim Parkiem Naukowo-Technologicznym.

Rys. 1. Schemat modelu współpracy Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego z podmiotami zewnętrznymi [opracowanie własne]

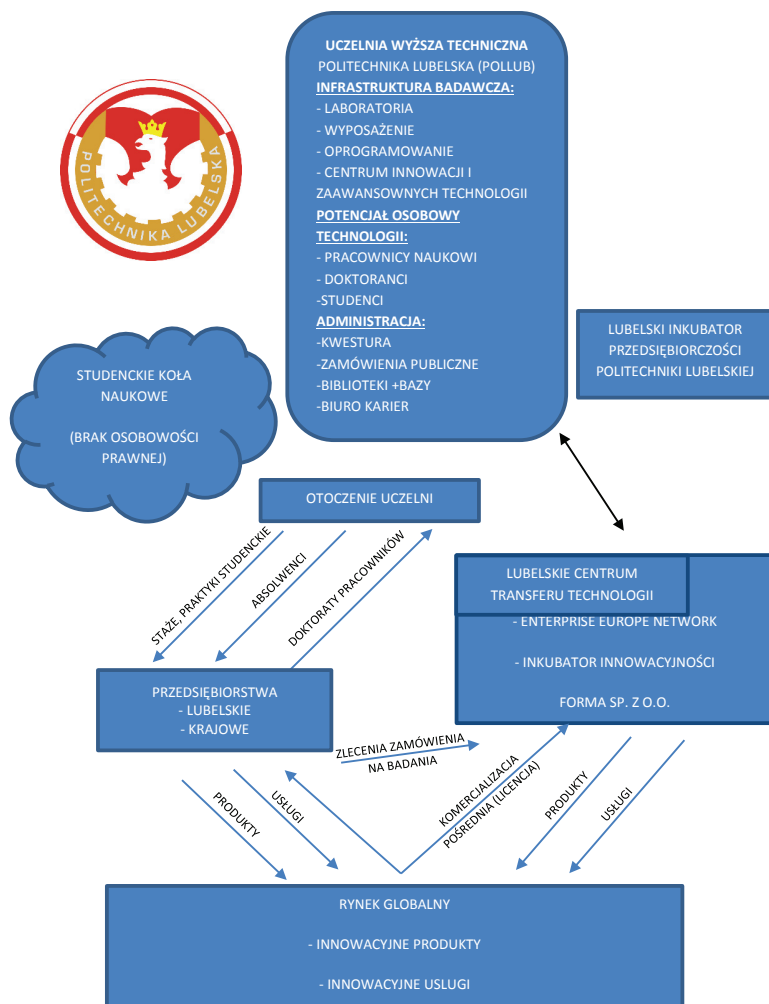


Rola i potencjał Politechniki Lubelskiej (PL)

Politechnika Lubelska powstała z inicjatywy lubelskiego środowiska techników, inżynierów i naukowców w roku 1953. Obecnie w strukturze organizacyjnej Politechniki Lubelskiej funkcjonuje sześć wydziałów oraz jednostki międzywydziałowe i ogólnouczelniane.

Od chwili powstania Politechnika Lubelska kształci kadrę inżynierską i prowadzi badania naukowe, głównie na potrzeby naszego regionu. Główne kierunki badań naukowych prowadzonych obecnie w uczelni związane są z rozwojem konstrukcji i technologii, ochroną środowiska oraz oszczędnością materiałów i energii. Efektem prowadzonych badań są ponadto liczne publikacje naukowe, a także patenty i prawa ochronne. Od kilku lat działa Klub Forum-Politechnika, którego celem jest integracja środowiska naukowego, gospodarczego i kulturalnego Lubelszczyzny oraz podejmowanie inicjatyw na rzecz jej rozwoju. Na rysunku 2 przedstawiono ogólny schemat modelu współpracy poszczególnych instytucji z Politechniką Lubelską.

Rys. 2. Schemat modelu współpracy Politechniki Lubelskiej [opracowanie własne]



Politechnika Lubelska jest wiodącą techniczną uczelnią wyższą w województwie lubelskim. Duże doświadczenie oraz wysoki potencjał zaplecza naukowo-badawczego sprawia iż Politechnika stała się atrakcyjnym partnerem dla podmiotów prywatnych w projektach B+R. W ostatnich latach można zauważyć znaczący trend wzrostu upracticzniania zajęć oraz dydaktyki. Jest to wynikiem współpracy poszczególnych pracowników naukowych z przedsiębiorcami. Wpływa to pozytywnie na atrakcyjność realizowanych wykładów oraz laboratoriów. Programy nauczania i materiały dydaktyczne są aktualizowane zgodnie z potrzebami rynku.

Kadra naukowa Politechniki Lubelskiej angażuje się w liczne projekty naukowo-badawcze finansowane zarówno ze źródeł lokalnych (m.in. wykonawcy zleceń dla biznesu w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego) jak również środków ogólnopolskich przeznaczonych głównie na rozwój nauki (m.in. Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju). W celu opracowania nowych produktów przedsiębiorcy coraz częściej korzystają ze środków takich jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy NCBiR.

Wyzwania rynkowe dla młodych naukowców

Dobrze wyposażone laboratoria Politechniki Lubelskiej stanowią podstawę do powstania nowych kół naukowych oraz do podejmowania aktywności przez kadrę naukową w celu tworzenia nowych wynalazków. Najlepiej funkcjonują katedry współpracujące ściśle z przedsiębiorcami, tym samym opracowane technologie stricte odpowiadają na zapotrzebowanie biznesu. W przypadku naukowców tworzących nowe rozwiązania bez współpracy z firmami, wymagana jest komercjalizacja danego rozwiązania w celu jego wdrożenia na rynek. Zaangażowanie naukowców oraz studentów z PL można zauważyć m.in. podczas VI edycji konkursu „Student-Wynalazca” organizowanego przez Politechnikę Świętokrzyską w Kielcach. W tej edycji komisja oceniła łącznie 60 zgłoszonych wynalazków. W tym roku najwięcej rozwiązań ze wszystkich uczelni wyższych zgłosili studenci z Politechniki Lubelskiej – aż 20 (w tym zdobywając dwie nagrody główne i jedno wyróżnienie). Większość z tych rozwiązań nie zostało wdrożonych na rynek, tym samym nie generując dochodu dla uczelni macierzystej. Osoby opracowujące nowe rozwiązania z PL zazwyczaj nie potrafią w poprawny sposób określić oraz przeprowadzić ścieżki komercjalizacji pomysłu. W celu zebrania wszystkich wynalazków oraz ich potencjału w jednym miejscu funkcjonuje Lubelskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Lubelskiej. Jego rolę opisano w dalszej części publikacji.

Zaawansowana aparatura naukowo-badawcza wykorzystywana jest zarówno w celach dydaktycznych jak również do realizacji projektów B+R. Jednak nadal nie jest wykorzystywany całkowity potencjał tych urządzeń. Znaczne koszty amortyzacji oraz stosunkowo szybkie „starzenie” się sprzętu powoduje wymóg ciągłego jego wykorzystania w badaniach. Dobrym przykładem jest budynek Centrum Innowacji i Zaawansowanych Technologii Politechniki Lubelskiej, w którym zgromadzono wysokiej klasy sprzęt m.in. urządzenia do szybkiego prototypowania, inżynierii odwrotnej czy zaawansowanej obróbki metali. Potencjał tego sprzętu nadal nie jest zagospodarowany w 100% i może być wykorzystany w wysokospecjalistycznych badaniach zleconych przez przemysł.

Kolejnym wyzwaniem stawianym przed kadrą naukową jest nauczanie studentów zgodnie z zachodnimi wzorcami. Zgodnie z przyjętymi dobrymi praktykami

najbardziej efektywne nauczanie oparte jest o studium przypadków tzw. „study case”. W celu pozyskania właściwych przykładów do dydaktyki, kadra uczelni musi opierać swoje materiały o przykłady zrealizowanych badań/zadań dla przemysłu.

Narzędzia wsparcia przedsiębiorczości akademickiej

Jedną z metod komercjalizacji wynalazków jest założenie własnej działalności gospodarczej. W strukturach zarówno PL, jak i LPNT, funkcjonują instytucje zwane inkubatorami przedsiębiorczości. Stanowią miejsca dla właściwej inkubacji innowacyjnych pomysłów. Poniżej zamieszczono skrócony opis każdego z nich.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Lubelskiej (AIP PL)

Inkubator jest miejscem, które stwarza warunki ochronne dla powstałych idei, dzięki temu mają one szanse na rozwój i wzrost, a powstające problemy są szybko rozwiązywane dzięki oferowanemu wsparciu. W tabeli 1 przedstawiony został model świadczenia pomocy młodym przedsiębiorcom w ramach działań AIP PL.

Poniżej przedstawiono zestawienie liczbowe dokonań AIPPL⁵:

- 350 osób korzystających ze wsparcia Inkubatora,
- 145 inkubowanych firm,
- 332 000 zł dotacji na założenie firm przez inkubowanych,
- 2 000 000 zł dofinansowań uzyskanych na realizację projektów unijnych.

Tab. 1. Model świadczenia pomocy młodym przedsiębiorcom⁶

Pre-inkubacja (3 mies. – 2 lata)	Inkubacja (2 lata)
Przeznaczona jest dla studentów lub absolwentów uczelni wyższych, którzy chcieliby sprawdzić swoje możliwości w biznesie. Prowadzenie firmy można rozpocząć z dniem podpisania umowy o Inkubację z AIP PL. W tym przypadku beneficjent – osoba fizyczna, świadczy usługi korzystając z osobowości prawnej Politechniki Lubelskiej. Etap ten przygotowuje Beneficjentów do jej założenia	Jest rozwiązaniem dla osób, które zdecydowały się na założenie własnej działalności gospodarczej jednoosobowej czy też w charakterze spółki. Współpraca rozpoczyna się z dniem podpisania umowy między AIP PL, a osobą fizyczną prowadzącą indywidualną działalność gospodarczą lub spółką.
Zalety	
• Możliwość zdobycia wiedzy i doświadczenia jak prowadzić własną firmę bez ryzyka i konsekwencji. • Korzystanie z konta bankowego. • Korzystania z obsługi dokumentów księgowych. • Szansę na budowanie własnej marki i zdobycie klientów.	• Możliwość rejestracji firmy pod adresem Inkubatora. • Doradztwo prawne i księgowe z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej osoby fizycznej. • Pomoc w uzyskaniu środków na rozwój firmy.

⁵ <http://inkubator.pollub.pl>, data dostępu 19.03.2016.

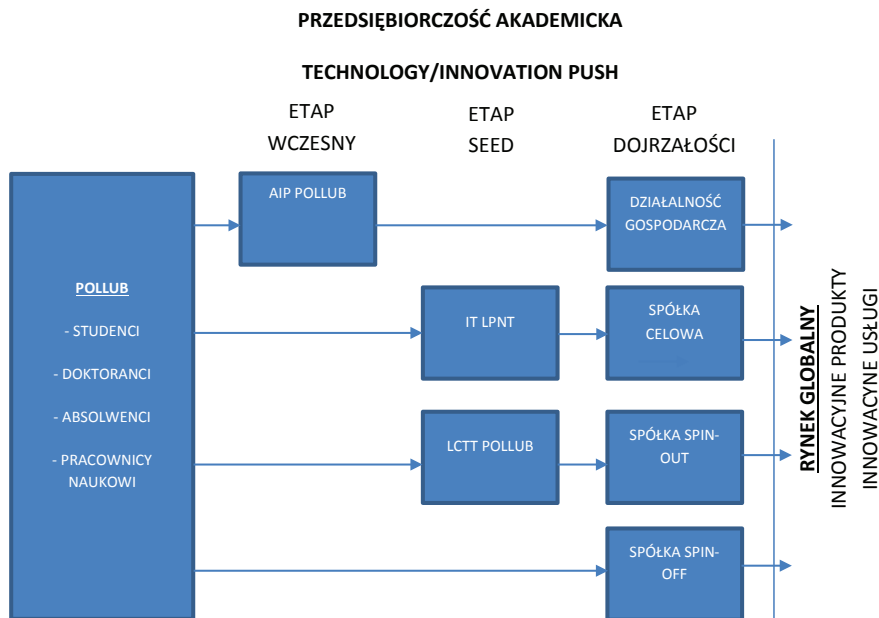
⁶ <http://inkubator.pollub.pl>, data dostępu 19.03.2016.

Inkubator Technologiczny Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego (IT)

Lubelski Park Naukowo-Technologiczny został operatorem Inkubatora Technologicznego w Lublinie na lata 2015–2017. IT zapewnia firmom zakładanym przez początkujących przedsiębiorców (tzw. Start-up) pomoc w uruchomieniu i prowadzeniu działalności. Pomoc ta obejmuje m.in. wynajem na preferencyjnych warunkach powierzchni biurowej wraz z odpowiednią infrastrukturą, dostęp do specjalistycznie wyposażonych pomieszczeń (sala konferencyjna, pomieszczenia biurowo) oraz świadczenie usług doradczych.

Misją IT, zgodnie ze studium wykonalności dla projektu *Lubelski Park Naukowo-Technologiczny w Lublinie*, jest podnoszenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki aglomeracji lubelskiej poprzez wspieranie rozwoju innowacyjnych firm wykorzystujących zaawansowane technologie, działających w branżach o dużym potencjale wzrostu i szerokich perspektywach na przyszłość jak również ułatwienie prowadzenia biznesu studentom, absolwentom i pracownikom lubelskich uczelni, którzy dostrzegają możliwość spełnienia zawodowego przez prowadzenie działalności gospodarczej na własny rachunek. Dzięki działaniom Inkubatora Technologicznego możliwym jest wzmocnienie sektora zaawansowanych technologii w Lublinie i działanie na rzecz przyciągnięcia zainteresowanych nim potencjalnych inwestorów. Na rysunku 3 przedstawiono schemat obrazujący wsparcie dla przedsiębiorczości akademickiej realizowanej przez różne instytucje.

Rys. 3. Model wsparcia przedsiębiorczości akademickiej [opracowanie własne]



Narzędzia wsparcia komercjalizacji innowacji

Aby otrzymać dofinansowanie na rozwój produktu, często jednym z wymogów obligatoryjnych w stosunku do przedsiębiorstw, wymagana jest współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi. Środki te, sprawiają iż w znaczny sposób indukowany jest rozwój współpracy pomiędzy Politechniką Lubelską a przedsiębiorcami.

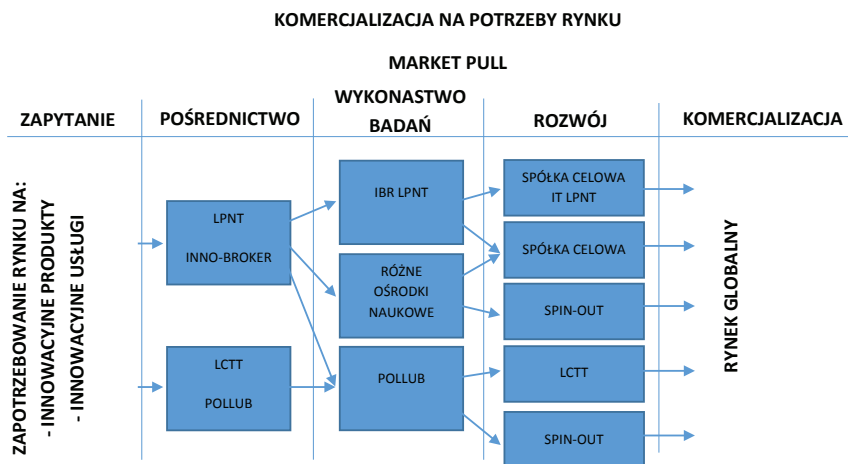
LPNT kontaktuje naukowców z firmami w celu wspólnej partycypacji w programach dofinansowując B+R. Przedsiębiorcy którzy chcą zrealizować badania kontaktowani są z poszczególnymi naukowcami, którzy realizują innowacyjne potrzeby firmy. Kontakt z naukowcami odbywa się zarówno w sposób bezpośredni, poprzez znajomość zakresu badań realizowanych przez katedry lub pracowników, jak również przez Lubelskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Lubelskiej. Wszystkie zlecenia oraz ostateczne negocjacje warunków muszą przejść przez LCTT PL. Spółka ta ma na celu ułatwienie dostępu do funduszy Venture Capital dla pomysłodawców z uczelni.

Pracownicy LPNT ściśle współpracowali przy organizacji i realizacji dwóch edycji Ogólnopolskiej Konferencji «Innowacje w praktyce» połączonej z wystawą innowacyjnych urządzeń badawczo-pomiarowych i nowych technologii. Swoje prelekcje wygłosili na nich pracownicy LPNT, w tym inno-brokerzy. Słuchacze

mogli dowiedzieć się m. in. jakie innowacje powstały w ostatnim czasie dzięki zaangażowaniu inno-brokerów oraz LPNT.

Lubelski Park Naukowo-Technologiczny w 2014 i 2015 roku podjął wiele inicjatyw mających na celu akcelerację środowiska Startup-owego w województwie lubelskim oraz wsparcia komercjalizacji pomysłów z uczelni wyższych. Obecnie LPNT wraz z grupą TRIGON organizuje wydarzenie Start StartUp, które ma na celu wybór, inkubowanie oraz wejścia kapitałowe w pomysły naukowców w celu komercjalizacji ich wynalazków poprzez założenie nowych spółek celowych. Z uczelni z woj. lubelskiego została wybrana grupa 12 naukowców (w tym 3 z Politechniki Lubelskiej), którzy swoje badania i wynalazki chcą skomercjalizować i utworzyć Start-upy. Osoby te zostaną przeszkolone i wraz ze wsparciem finansowym powstaną nowe spółki na bazie pomysłów z uczelni. Własność intelektualna w przypadku tworzenia Start-upów przez pracowników naukowych będzie każdorazowo negocjowana oraz dostosowywana do charakterystyki projektów. Nie ma jednej standardowej drogi komercjalizacji. Każdy projekt charakteryzuje się inną specyfiką do której należy dobrać właściwą drogę modelu biznesowego. Na rysunku 4 przedstawiono najważniejsze działania realizowane przez poszczególne organy LPNT oraz PL, w celu efektywnej komercjalizacji wiedzy.

Rys. 4. Schemat modelu wsparcia komercjalizacji [opracowanie własne]



Wyżej wymienione działania realizowane są między innymi przez inno-brokerów z LPNT. Oferta inno-brokera obejmuje całościową obsługę potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. Inno-brokerzy skupiają się na wyszukiwaniu nowych, praktycznych rozwiązań dla firm i instytucji. Ich praca nie opiera się na pośrednictwie lecz na sprawnym organizowaniu transferu uporządkowanej wiedzy do gospodarki. Wspierają lubelskie innowacje.

Także LCTT PL wspiera współpracę uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz rozwój przedsiębiorczości w Województwie Lubelskim. Jest jednostką ogólnouczelnianą Politechniki Lubelskiej założoną w 2006 roku. Misją LCTT PL jest wspieranie rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw oraz inicjowanie współpracy między światem nauki i biznesu. Od początku swojej działalności jest członkiem Enterprise Europe Network – powołanej przez Komisję Europejską, największej na świecie sieci wspierania przedsiębiorczości. W celu zapewnienia kompleksowości usług dla nauki i biznesu instytucja ta, realizuje szereg projektów oraz współpracuje z wieloma instytucjami. Dzięki temu wiele usług świadczonych jest bezpłatnie.

Sukcesy wynikające ze wzajemnej współpracy

W latach 2014 i 2015 potencjał lubelskiego środowiska naukowego (w tym Politechniki Lubelskiej) został zidentyfikowany oraz zamieszczony na Platformie INNO-BROKER (www.inno-broker.pl). Zakres badań, które może prowadzić Politechnika Lubelska dla przemysłu, wraz z listą sprzętu badawczego, zostały dodane do zasobów platformy internetowej. Przedsiębiorcy mogą tam w jednym miejscu znaleźć ofertę wszystkich lubelskich uczelni wyższych. Pracownicy LPNT wykorzystują informacje o ofercie biznesowej PL w celu polecania uczelni jako wykonawcy w usługach specjalistycznych. Zalogowanie się na Platformie INNO-BROKER pozwala na znalezienie innowacyjnych rozwiązań gotowych do rynkowego wdrożenia, a także umożliwia zapoznanie się ze szczególnymi odkryciami lubelskich naukowców⁷. Na stronie znajduje się oferta usług badawczych oferowanych przez instytucje, jak również przez indywidualnych pracowników naukowych. Na platformie obecnie dodanych jest ponad 600 zasobów (ofert/poszukiwań). Do końca 2015 roku zarejestrowało się ponad 200 podmiotów, z czego 100 to przedstawiciele przedsiębiorców, 50 pracowników naukowych oraz ponad 50 osoby fizyczne nieprzypisanych do żadnej ze stron. W jednym miejscu przedstawiono inwentaryzację sprzętu badawczego lubelskich uczelni i instytutów naukowych wraz z opisem ich użyteczności i potencjalnym wykorzystaniem. Strefa Start-upów umożliwia wsparcie początkujących przedsiębiorców. Ponadto, platforma informuje o aktualnych konferencjach, targach, szkoleniach branżowych oraz innych godnych uwagi wydarzeniach tematycznych. Jednocześnie dostrzeżalna jest potrzeba przeprowadzenia kampanii informacyjno-marketingowej oraz dalsza aktualizacja danych zgromadzonych na platformie oraz wzbogacania jej o nowe informacje oraz funkcje. Pozwoli to uniknąć archaizacji danych, a tym samym utracenia rzeszy odbiorców. Platforma INNO-BROKER staje się najbardziej

⁷ Wrońska-Bukalska E., Magdziarz-Orłowska A., Kicia M., Denkowski M., Chruściel E., Dąbrowska I., Chmielewski K., Kowalczyk D., *INNO-BROKER – teoria i praktyka*, Lublin 2015, s. 37–44.

aktualnym zbiorem informacji na temat potencjału innowacyjnego województwa lubelskiego.

LPNT aktywnie włącza się w szkolenia dedykowane naukowcom z zakresu komercjalizacji wyników prac B+R. W ramach Lubelskich Dni Innowacji realizowanych w LPNT w dniu 11.12.2015 r. odbyły się jednodniowe warsztaty komercjalizacyjne, które zostały objęte patronatem NCBiR. Natomiast już 14.12.2015 r. na Politechnice Lubelskiej odbyło się szkolenie „Podstawy ochrony i wdrożenia rozwiązań chronionych prawem”. Miała tam miejsce prelekcja inno-brokera Dawida Kowalczyka „Od zapotrzebowania do innowacji i komercjalizacji – współpraca z biznesem oraz case study transferu wiedzy”. Szkolenie przeznaczone było dla studentów, doktorantów oraz pracowników naukowych Wydziału Mechanicznego Politechniki Lubelskiej.

Do sukcesów w kontekście współpracy nauki i biznesu, można zaliczyć zainicjowanie, koordynację oraz wdrożenie kilkudziesięciu projektów badawczo-rozwojowych, m.in.: dwa projekty badawczo rozwojowe dla firmy medycznej – dużego producenta aparatury laboratoryjno-diagnostycznej. Klauzule poufności nie pozwalają na podawanie szczegółów związanych z zakresem realizowanych prac i ich skutkach rynkowych. Jako zwieńczenie ostatniego roku współpracy Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz Politechniki Lubelskiej absolwent tejże uczelni został Dyrektorem Rozwoju w LPNT. Objął także funkcję Prezesa Zarządu Instytutu Badawczo-Rozwojowego LPNT.

Podsumowanie

Współpraca Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz Politechniki Lubelskiej pozwala uzyskać efekt synergii w rozwoju województwa lubelskiego poprzez przepływ technologii z nauki do biznesu. Niezbędnym aspektem umożliwiającym poprawne wykorzystanie wysokiego potencjału Politechniki Lubelskiej było zebranie całkowitej bazy sprzętu badawczego. Stworzenie portfolio zrealizowanych usług wraz z listą badań, których realizacja możliwa jest na sprzęcie uczelni umożliwia sprawny transfer wiedzy z nauki do przemysłu.

Warunkiem koniecznym efektywnej współpracy nauki z biznesem jest właściwy brokering innowacji. Inno-brokerzy z LPNT wspierają komercjalizację w sposób kompleksowy poprzez:

- Pozyskiwanie zleceń z przemysłu do jednostki badawczej – wspólna rozwiązanie problemu badawczego oraz przekazanie wyników badań/gotowego rozwiązania na podstawie odpowiednich umów.
- Komercjalizację już istniejących rozwiązań – wykorzystanie platformy www.inno-broker.pl, na której znajdują się oferty usług oraz sprzęt naukowo-badawczy m.in. Politechniki Lubelskiej. Zasoby na platformie zostały dostarczone przez Lubelskie Centrum Transferu Technologii.

- Organizację szkoleń z komercjalizacji dla naukowców z Politechniki obejmujące dobranie odpowiedniej ścieżki komercjalizacji dla właściwej technologii. Podstawą jest studium własnych przypadków, zarówno sukcesów jak i porażek.

Katedry Politechniki Lubelskiej, które już zrealizowały zlecenie dla biznesu zwykle dalej współpracują z przedsiębiorcą w celu partycypacji w kolejnych projektach naukowo-badawczych. W jednostkach tych, zauważa się znacznie lepiej realizowany proces dydaktyczny niż w innych katedrach. Poszczególni naukowcy zaangażowani we współpracę z biznesem zwiększają tym jakość prowadzonych zajęć. Ukierunkowują także swoje dalsze prace badawcze na aspekty praktyczne realizowanych badań, co pozwala na znacznie szybszy i skuteczny przebieg procesów komercjalizacji opracowanych technologii.

Przedstawiony model współpracy pomiędzy parkiem naukowo-technologicznym i uczelnią wyższą techniczną jest modelem ogólnym i może mieć zastosowanie w podobnych podmiotach. Model uwzględnia rolę inno-brokerów w komercjalizacji innowacji.

Bibliografia

Deloitte, *Badania i rozwój w Polsce Raport 2014*, Lipiec 2014.

Jakubiak M., Małek A., *Studium procesu rekrutacji na stanowisko inno-brokerów*, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA 10(1/2015), Lublin 2015.

Małek A., Dąbrowska I., Ratajczyk M., *Poprawa współpracy biznesu z nauką w wyniku działań inno-brokerów*, Gorzów Wielkopolski 2015.

Wrońska-Bukalska E., Magdziarz-Orłowska A., Kicia M., Denkowski M., Chruściel E., Dąbrowska I., Chmielewski K., Kowalczyk D., *INNO-BROKER – teoria i praktyka*, Lublin 2015.

<http://inkubator.pollub.pl>, data dostępu 19.03.2016.

