**Gotowość do podjęcia współpracy według koncepcji potrójnej helisy –  
perspektywa przedsiębiorstw**

* + 1. *Charakterystyka próby badawczej – przedsiębiorstwa*

Badaniem dotyczącym gotowości do nawiązywania i rozszerzania współpracy ze środowiskiem nauki i administracji lokalnej zostały objęte przedsiębiorstwa z branży outsourcingu procesów biznesowych prowadzące działalność w miastach wojewódzkich w Polsce. Rozesłano ankietę w wersji elektronicznej do 340 przedsiębiorstw zlokalizowanych w miastach takich jak: Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Łódź, Olsztyn, Opole, Poznań, Rzeszów, Szczecin, Warszawa, Wrocław, Zielona Góra. Dodatkowym miastem zakwalifikowanym do badania był Toruń ze względu na rosnące inwestycje lokalizowane w mieście. Ankiety skierowano do 20 przedsiębiorstw w każdym z miast. Przedsiębiorstwa były dobierane celowo na podstawie bazy danych udostępnionej przez fundację Pro Progressio, zajmującej się rozwojem branży outsourcingowej w Polsce. Udziału w badaniach nie wzięły przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Białymstoku i Kielcach. Przedsiębiorstwa były reprezentowane przez osoby zatrudnione na stanowiskach dyrektorów zajmujących się obsługą inwestorów zagranicznych w sektorze outsourcingu procesów biznesowych. Przedsiębiorstwa te w większości posiadały kapitał zagraniczny (78,9%) przeznaczony na dokonanie inwestycji – co wskazuje na wysoki napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski (tabela 66). Inwestorzy, jak można przypuszczać kierowali się dostępem do zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, czy korzystnych ulg dla przedsiębiorców.

Tabela 66. Źródło pochodzenia kapitału

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pochodzenie kapitału** | **Ilość przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| polski | 23 | 21,1% |
| zagraniczny | 86 | 78,9% |
| Razem | 109 | 100,00% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa lokujące kapitał w wybranym mieście, realizują nakłady inwestycyjne o różnej wartości, często zależnej od rodzaju i wielkości obsługiwanego rynku, jak i od czasu funkcjonowania w danej lokalizacji. W tabeli 67 przedstawiono wartość nakładów inwestycyjnych, które zostały poniesione od momentu rozpoczęcia działalności w mieście.

Tabela 67. Zrealizowane nakłady inwestycyjne od momentu rozpoczęcia działalności na terenie miasta

|  |  |
| --- | --- |
| **Wartość inwestycji** | **Udział procentowy** |
| > 5 mln zł | 1,2% |
| 5-10 mln zł | 20,0% |
| 11-15 mln zł | 15,3% |
| 16-20 mln zł | 7,1% |
| 21-25 mln zł | 17,6% |
| 26-30 mln zł | 22,4% |
| 31-35 mln zł | 1,2% |
| > 36 mln zł | 15,3% |

Warto zauważyć, że najwięcej przedsiębiorstw, (tj. 19; czyli 22,4% próby badawczej) wskazało wartości inwestycji w przedziale od 26 do 30 mln zł. Inwestycje w przedziale od 5 do 10 mln zł były realizowane przez 17 przedsiębiorców, stanowiących 20% próby. Można zauważyć, że najmniej wskazań dotyczy wartości inwestycji realizowanych do 5 mln oraz tych sięgających 35 mln. Dokonane inwestycje stanowią pewien rodzaj katalizatora rozwoju gospodarczego i podnoszenie konkurencyjności gospodarki. W celu pewnej prognozy tego procesu, warto zwrócić uwagę, na uzyskane wyniki dotyczące planowanych inwestycji w perspektywie 5-letniej (tabela 68).

Tabela 68. Planowane nakłady inwestycyjne w perspektywie najbliższych 5-ciu lat

|  |  |
| --- | --- |
| **Wartość inwestycji** | **Udział procentowy** |
| > 5 mln zł | 2,1% |
| 5-10 mln zł | 41,7% |
| 11-15 mln zł | 14,6% |
| 16-20 mln zł | 14,6% |
| 21-25 mln zł | 12,5% |
| 26-30 mln zł | 4,2% |
| > 36 mln zł | 10,4% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

W zbadanej grupie 20 (41,7%) przedsiębiorstw planuje realizację nakładów inwestycyjnych w perspektywie najbliższych 5-ciu lat na poziomie od 5 do 10 mln zł, co oznacza sukcesywne doinwestowywanie działalności. Jedno przedsiębiorstwo planuje realizację nakładów na poziomie mniejszym od 5 mln zł, zaś 7 (14,6%) inwestorów wskazało poziom od 11 do 15 mln zł oraz od 16 do 20 mln zł. Pozostałe wskazania, mianowicie 6 (12,5%) przedsiębiorców, przewiduje realizację kapitału finansowego w granicach od 21 do 25 mln zł, kolejne 2 (4,2%) firmy planują inwestycje na poziomie od 26 do 30 mln zł. Najwyższą wartość inwestycji wskazało 5 (10,4%) przedsiębiorstw, które planują rozbudowę działalności na poziome przekraczającym 36 mln zł. Na tej podstawie można stwierdzić, że 48 przedsiębiorstw, które odpowiedziały na pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety przewiduje doinwestowywanie działalności poprzez ekspansję oferowanych usług, rozwój kadr, technologii czy optymalizację procesów biznesowych w perspektywie długoterminowej. Wartość inwestycji uzależniona jest od liczby zatrudnionych osób, skali prowadzonej działalności, oczekiwań rynkowych, jak i możliwości uzyskania dofinansowania na cele inwestycyjne.

Przedstawiciele środowiska biznesu w oparciu o model współpracy realizują projekty wspólnie ze środowiskiem naukowym przy wsparciu władz lokalnych. Kolejna część badania dotyczyła faktycznego zaangażowania w realizację tego rodzaju projektów. Zaangażowanie było kategoryzowane ze względu na poświęcony czas, poniesione nakłady finansowe oraz liczbę osób zaangażowanych w wykonywanie prac związanych z projektami opartymi na współpracy. Tabela 69 przedstawia udział procentowy deklarowanego wkładu czasu pracy w realizację projektów we współpracy z przedstawicielami nauki i administracji.

Tabela 69. Udział procentowy zaangażowania czasu w realizację projektów we współpracy ze środowiskiem nauki i administracji w łącznym czasie realizacji wszystkich projektów w przedsiębiorstwie

|  |  |
| --- | --- |
| **Deklarowane zaangażowanie** | **Udział procentowy** |
| 0-10% | 87,2% |
| 11-20% | 0,9% |
| 21-30% | 7,3% |
| 31-40% | 0,9% |
| 41-50% | − |
| 51-60% | 0,9% |
| 61-70% | − |
| 71-80% | 0,9% |
| 81-90% | 1,8% |
| 91-100% | − |
| Ogółem | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw angażuje do 10% czasu pracy na realizację projektów w partnerstwie ze środowiskiem nauki i administracji. Pojedyncze przypadki stanowią większe nakłady czasowe dedykowane na ten cel w wymiarze od 11% do 90%. Można wysunąć wniosek, że przedsiębiorstwa planując swój czas pracy w większości zorientowane są na realizację podstawowych obszarów działalności, gdzie w przypadku branży outsourcingu procesów biznesowych jest to obsługa obszarów zleconych do obsługi przez zewnętrzne przedsiębiorstwa.

Do sprawnego wdrożenia projektów niezbędne są przede wszystkim nakłady finansowe – zaangażowanie kapitału (tabela 70) oraz nakłady pracy ponoszone przez zatrudnionych pracowników (tabela 71).

Tabela 70. Udział procentowy zaangażowania kapitału finansowego przedsiębiorstwa w wydatkach ogółem

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Deklarowane zaangażowanie** | **Liczba przedsiębiorstw deklarujących zaangażowanie** | **Udział procentowy** |
| 0-10% | 62 | 56,9% |
| 11-20% | 2 | 1,8% |
| 21-30% | 38 | 34,9% |
| 31-40% | 4 | 3,7% |
| 41-50% | 2 | 1,8% |
| 51-60% | − | − |
| 61-70% | 1 | 0,9% |
| 71-100% | − | − |
| Ogółem | 109 | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość przedsiębiorstw (56,9%) wskazała na niskie zaangażowanie kapitału finansowego, tj. do 10%, jednak 34,9% dla realizowanych projektów przeznacza zdecydowanie większe nakłady finansowe w zakresie 21-30%. Warto zauważyć, że wyniki badań przedsiębiorstw wskazują na zdecydowanie wyższe wsparcie finansowe projektów realizowanych w partnerstwie[[1]](#footnote-1). Przedsiębiorstwa poza ubieganiem się o dofinansowanie tego typu przedsięwzięć z Programów Operacyjnych, finansują je przy wykorzystaniu środków własnych przeznaczonych na ten cel. Często dotyczy to projektów komercyjnych. Przy realizacji projektów niezbędna jest dobrze wykwalifikowana kadra, która powinna posiadać wiedzę technologiczną i merytoryczną z zakresu zarządzania projektami. Tabela 71 przedstawia udział pracowników przedsiębiorstw w pracy nad projektami, liczony proporcjonalnie do ogółu zatrudnionych.

Tabela 71. Udział procentowy pracowników przedsiębiorstwa zaangażowanych w realizację projektów wspó pracy do zatrudnienia ogółem

|  |  |
| --- | --- |
| **Deklarowane zaangażowanie** | **Udział procentowy** |
| 0-10% | 88,1% |
| 11-20% | 2,8% |
| 21-30% | 0,9% |
| 31-40% | 4,6% |
| 41-50% | 0,9% |
| 51-70% | − |
| 71-80% | 0,9% |
| 81-90% | 1,8% |
| 91-100% | − |
| Ogółem | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość analizowanych przedsiębiorstw (88,1%) angażuje do 10% pracowników w celu realizacji projektów ze środowiskiem nauki i administracji[[2]](#footnote-2), co wskazuje na niewielki udział pracowników w strukturze organizacyjnej dedykowanych do realizacji niniejszego celu. Co ciekawe, przedsiębiorstwa charakteryzują się zdecydowanie wyższym zaangażowaniem kapitału finansowego – 34,9% respondentów wskazało na przeznaczenie od 21-30% środków finansowych na wsparcie realizacji wspólnych inicjatyw.

Rysunek 20 przedstawia zbiorcze zestawienie zaangażowania przedsiębiorstw w kategoriach takich jak zaangażowany czas, nakłady finansowe oraz zatrudnienie pracowników obsługujących przedsięwzięcia projektowe. Jak można zauważyć, zdecydowaną przewagą charakteryzuje się angażowanie do 10% kapitału czasowego, finansowego czy kapitału ludzkiego. Nieliczne podmioty wskazały na wyższe przedziały procentowe.

Rysunek 20. Zestawienie zaangażowania przedsiębiorstw w poszczególnych kategoriach \*

\* w zestawieniu nie uwzględniano wielkości z brakiem wskazań (91-100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Porównując trzy zaangażowane zasoby, największym z nich charakteryzuje się angażowany kapitał finansowy przeznaczany przez przedsiębiorstwa na wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, na co wskazało 34,9% firm.

Podsumowując, można stwierdzić, że rozkład zaangażowania poszczególnych zasobów jest nieco inny dla każdego środowiska. Urzędy miast, w zdecydowanej większości angażują do 10% zasobów, nieliczne wskazały na zaangażowanie w granicach od 11% do 30%. Inaczej wskazywały uczelnie – tutaj rozpiętość jest wysoka, odpowiedzi respondentów dotyczyły zarówno zaangażowania sięgającego do 50%, jak i powyżej – w tendencji malejącej. Przedsiębiorstwa, podobnie, jak miasta – wskazały najczęściej na zaangażowanie zasobów do 10%, jednak kapitał finansowy jest zasobem angażowanym przez przedsiębiorców na wysokim poziomie (21-30%) w porównaniu do pozostałych podmiotów.

* + 1. *Zakres realizacji współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem nauki i administracji. Siatka wrażliwości*

Analogicznie jak w przypadku miast i uczelni, narzędziem wykorzystanym w ramach zmodyfikowanej metodyki Net Readiness − autorska Triple Helix Readiness, jest siatka wrażliwości współpracy w ramach modelu potrójnej helisy, która dostarcza odpowiedzi w zakresie podatności środowiska administracji publicznej, nauki i biznesu na czynniki zewnętrzne.

Tabela 72 przedstawia stopień realizacji współpracy z przedstawicielami nauki i administracji w kontekście poziomu rozwoju poszczególnych obszarów kształtujących ten rodzaj współpracy.

Tabela 72. Zakres współpracy w ramach modelu potrójnej helisy w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Zakres współpracy** | | **Stopień realizacji współpracy** | | |
| **Niski** | **Średni** | **Wysoki** |
| Stopień realizacji współpracy dotyczący projektów realizowanych pomiędzy środowiskiem administracji, nauki i biznesu w mieście | Liczba przedsiębiorstw | 35 | 50 | 24 |
| Udział procentowy | 32,1% | 45,9% | 22,0% |
| Stopień innowacyjności projektów | Liczba przedsiębiorstw | 22 | 63 | 24 |
| Udział | 20,2% | 57,8% | 22,0% |
| Stopień rozwoju branży BPO/ITO w mieście | Liczba przedsiębiorstw | 20 | 47 | 42 |
| Udział procentowy | 18,3% | 43,1% | 38,5% |
| Stopień w jakim współpraca z podmiotami nauki i administracji przynosi wartość dodaną dla przedsiębiorstwa | Liczba przedsiębiorstw | 30 | 47 | 32 |
| Udział procentowy | 27,5% | 43,1% | 29,4% |
| Stopień gotowości rozszerzenia współpracy z podmiotami nauki i administracji | Liczba przedsiębiorstw | 9 | 38 | 62 |
| Udział procentowy | 8,3% | 34,9% | 56,9% |
| Stopień istotności budowy przewagi konkurencyjnej miasta | Liczba przedsiębiorstw | 3 | 34 | 72 |
| Udział procentowy | 2,8% | 31,2% | 66,1% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Realizacja projektów opartych na wzajemnej współpracy środowiska nauki, biznesu oraz administracji w ocenie blisko 46% przedstawicieli przedsiębiorstw zlokalizowanych w miastach wojewódzkich i Toruniu kształtuje się na średnim poziomie. Mniej, bo 32,1% respondentów uważa rozwój współpracy za niski, zaś 22% przedsiębiorstw ocenia go jako wysoki. Problemy wokół komercjalizacji wyników badań z perspektywy inwestorów wyglądają nieco odmiennie niż z perspektywy uczelni. Na pierwszy plan wysuwa się kwestia stosunku badacza do uczelni i badań naukowych. Wyniki badań autorki pracy znajdują potwierdzenie w literaturze. Naukowcy krytycznie oceniają system ocen funkcjonujący na uczelniach, który ich zdaniem zniechęca do podejmowania działań wykraczających poza kształcenie studentów i publikowanie wyników prac. Ich negatywna opinia nie jest oparta wyłącznie na hipotezach, ale również na doświadczeniach[[3]](#footnote-3). W literaturze akcentowane jest wiele ograniczeń, które przyczyniają się do niewielkiej skali współpracy między środowiskiem nauki i biznesu. Autorka potwierdzając własne wyniki badań przywołuje bariery uznane za najczęściej występujące w obszarze współpracy uczelni wyższych i przedsiębiorstw. Jako bariery należy uznać:

* „*barierę mentalności* –naukowcy preferują pracę indywidualną, nie potrafią lub nie chcą współpracować w grupie,
* *barierę zachowań organizacyjnych* – niechęć do podejmowania ryzyka przez pracowników uczelni,
* *barierę informacyjną* – słabe kontakty środowiska naukowego ze otoczeniem biznesowym,
* *barierę finansową* – wynikającą z oporu finansowania badań przez przemysł czy z braku standardów w uczelniach pod względem podziału korzyści ze sprzedaży praw własności intelektualnej,
* *barierę organizacyjną* – współpraca uczelni z przemysłem nadal w większości przypadków opiera się na zaangażowaniu poszczególnych osób – naukowców, często brak organizacyjnego wsparcia ze strony uczelni”[[4]](#footnote-4).

Przedsiębiorstwa pomimo występujących barier realizują wspólne projekty. Projekty te obejmują wsparcie rozwiązań komercjalizacyjnych, jak i promocyjnych miast, na terenie których prowadzą działalność gospodarczą. W ocenie 57,8% przedsiębiorców podejmowane projekty charakteryzuje średnia innowacyjność, a 22% przedstawicieli firm uważa, że podejmowane przedsięwzięcia są wysoce wyspecjalizowane. Przykładem inicjatywy działającej w oparciu o model potrójnej helisy jest Lubelska Wyżyna IT. Celem projektu podjętego przez Urząd Miasta Lublin, jest wspieranie i rozwój lubelskiego ekosystemu informatycznego. Działania w ramach projektu opierają się na ścisłej współpracy władz samorządowych, środowiska naukowego, przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu w celu podniesienia konkurencyjności każdego z tych podmiotów[[5]](#footnote-5). Podejmowane inicjatywy wpływają na konkurencyjność miasta i rozwój kluczowych branż. Jedną z kluczowych branż Lublina[[6]](#footnote-6), ale i tą która rozwija się bardzo dynamicznie w poszczególnych lokalizacjach w Polsce jest outsourcing procesów biznesowych. Dlatego też badania skoncentrowane zostały na tej właśnie branży, która w ocenie inwestorów rozwija się w stopniu średnim (43,1%) oraz wysokim (38,5%). Niską dynamiką branży outsourcingowej charakteryzuje się Zielona Góra i Białystok. Przedstawiciele z branży outsourcingu ocenili także znaczenie projektów współpracy dla rozwoju przedsiębiorstw. Wysoką wartość dodaną generowaną przez nawiązywanie współpracy zauważyło 29,4% inwestorów, średnie znaczenie tego rodzaju powiązań wskazało 43,1% firm, a 27,5% ankietowanych nie zauważa istotnego wpływu na zdolności produkcyjne. W przypadku biznesu działania inicjujące współpracę technologiczną, to podejmowanie zadań, w celu zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o wyniki prac naukowo-badawczych[[7]](#footnote-7). Ponad połowa przedstawicieli biznesu (56,9%) zadeklarowała, że są gotowi rozszerzyć współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi przy udziale władz lokalnych. Dla większość przedsiębiorstw (66,1%) w wysokim stopniu istotna jest przewaga konkurencyjna miast na terenie których prowadzą działalność. Literatura wskazuje, że czynnikami konkurencyjności miast na podstawie których inwestorzy podejmują decyzje o ulokowaniu kapitału w danej lokalizacji są koszty siły roboczej, wielkość rynku, perspektywy wzrostu gospodarczego, podaż siły roboczej, możliwość redukcji kosztów produkcji, gwarancje własności, bezpieczeństwo prawne oraz korzystne warunki prowadzenia działalności gospodarczej[[8]](#footnote-8).

* + 1. *Ocena zaawansowania współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem nauki i administracji. Test zaawansowania*

Analogicznie, jak w przypadku środowiska administracji i nauki, drugim z narzędzi wykorzystanym w badaniach był zaawansowania, zbudowany z 9 części podzielonych na stwierdzenia dotyczące indywidualnie: administracji publicznej, nauki i biznesu.

Na tym etapie został zbadany zakres działalności oraz warunki do budowania partnerstwa przedsiębiorstw z branży outsourcingu procesów biznesowych z otoczeniem nauki i administracji w miastach wojewódzkich i Toruniu. Pierwszy obszar badań związany był z założeniami kierownictwa (tabela 73).

Tabela 73. Założenia kierownictwa w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczb**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Kierownictwo aktywnie włącza się i wspiera realizację projektów opartych na współpracy nauki, biznesu i administracji | 95 | 87,2% | 13 | 11,9% | 1 | 0,9% |
| Kierownictwo jest świadome szans i zagrożeń wiążących się z realizacją projektów współpracy | 92 | 84,4% | 12 | 11,0% | 5 | 4,6% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 109.

Przedstawiciele środowiska biznesu (87,2%) wskazali, na swoją aktywność w obszarze podejmowanych inicjatyw mających na celu zacieśnianie współpracy ze środowiskiem nauki przy udziale władz lokalnych miasta. Na brak takiej aktywności wskazało 11,9% ankietowanych prowadzących działalność gospodarczą na terenie Bydgoszczy, Olsztyna, Szczecina oraz Zielonej Góry. Wspólnie realizowane przedsięwzięcia wymagają pełnej świadomości o szansach wynikających z kooperacji, ale także o występującym ryzyku, będącym barierą ich realizacji. Kierownictwo, w większości (84,4% badanych) jest świadome uwarunkowań towarzyszących projektom współpracy, co świadczy o odpowiedzialnym traktowaniu tego rodzaju działalności. Obecne zagrożenia oraz potencjalne szanse płynące z realizacji wspólnych przedsięwzięć są elementem trudno przewidywalnym, szczególnie jeśli dotyczą one niezależnych od przedsiębiorstwa zmian ustrojowych, czy formalno-prawnych uwarunkowań uczestnictwa w sieciach współpracy. Kierownictwo realizując przedsięwzięcia z przedstawicielami nauki oraz administracji lokalnej kieruje się wyznaczonymi celami, których realizację poddaje procesowi kontroli ich wykonania z wykorzystaniem systemów pomiaru (tabela 74).

Tabela 74. Cele i ich realizacja w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział**  **procentowy** |
| Istnieje jasny i elastyczny system mierzenia efektywności realizowanych projektów współpracy | 57 | 52,3% | 45 | 41,3% | 7 | 6,4% |
| Istnieje skuteczny mechanizm zmiany kierunku projektów współpracy w przypadku zmiany uwarunkowań ich realizacji | 64 | 58,7% | 35 | 32,1% | 10 | 9,2% |
| Istnieje odpowiednia infrastruktura techniczna i kompetencje niezbędne do realizacji projektów współpracy | 80 | 73,4% | 22 | 20,2% | 7 | 6,4% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Projekty wykorzystywane i zatwierdzane do wykonania mają na celu spełnienie strategicznych celów organizacji, takich jak np. zapotrzebowanie rynku, potrzeba biznesowa, zapotrzebowanie klienta, przewaga technologiczna czy zapotrzebowanie fiskalne lub prawne[[9]](#footnote-9). Przedsiębiorstwa w celu pomiaru efektów realizowanych projektów wykorzystują system miar w postaci liczby projektów zakończonych sukcesem, liczby projektów zakończonych niepowodzeniem oraz wzajemnej relacji projektów zakończonych sukcesem do przedsięwzięć realizowanych ogółem, co daje wskaźnik sukcesu projektów. Efektami realizowanych projektów jest także wpływ środków finansowych wynikających z urynkowienia badań naukowych i prac rozwojowych, w postaci innowacyjnych produktów i usług. W przypadku projektów inwestycyjnych, miernikami efektywności jest wartość zaktualizowana netto (NPV), wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) oraz wskaźnik zyskowności projektu inwestycyjnego. Tak skonstruowany system pomiaru sukcesu projektów nie jest realizowany przez 41,3% badanych przedsiębiorstw, co ma także odbicie w braku skutecznego mechanizmu zmiany kierunku projektów współpracy w przypadku zmiany uwarunkowań ich realizacji, na co wskazało 32,1% podmiotów. Jednak większość z nich (58,7%) ma elastyczny stosunek do podejmowanych przedsięwzięć i jest w stanie dostosować się do zmieniających się uwarunkowań ich realizacji[[10]](#footnote-10). Co istotne, infrastruktura techniczna w ocenie 73,4% przedsiębiorców jest odpowiednio przygotowana do realizacji celów. Na niewystarczający zakres kompetencji pracowniczych oraz luki w zaopatrzeniu w nowoczesne rozwiązania sprzętowo-programowe oraz wysoki standard infrastruktury budynków wskazało 20,2% ankietowanych firm.

Podejmowana współpraca uwarunkowana jest czynnikami decydującymi o akceptacji funkcjonowania we wzajemnych sieciach relacji (tabela 75). W ocenie 71,6% respondentów miasto na terenie którego prowadzą działalność gospodarczą jako wysoko rozwinięte gospodarczo. Taką opinię wyrazili przedstawiciele podmiotów z Krakowa, Warszawy, Gdańska, Wrocławia, Lublina oraz Poznania. Niższym poziomem rozwoju gospodarczego w ocenie inwestorów zagranicznych charakteryzuje się Bydgoszcz, Olsztyn, Opole i Zielona Góra (tabela 75).

W miastach wysoko rozwiniętych powierzchnia nowoczesnych powierzchni biurowych rozwija się dynamicznie, przykładem może być Warszawa, gdzie podaż nieruchomości wynosi 5 045 400 m2,  Kraków – 915 800 m2, Wrocław – 847 800 m2 oraz Trójmiasto – 633 900 m2. Ceny za miesięczny wynajem za m2 kształtują się od 12 do 21,5 euro[[11]](#footnote-11). Przedsiębiorcy (71,6%) twierdzą, że jakość oferowanych powierzchni jest adekwatna do cen wynajmu. Inwestorzy (76,1%) pozytywnie oceniają dojazd do miejsca pracy obejmujący infrastrukturę drogową. Potwierdzili także (74,3% badanych) dobry stan uzbrojenia terenu, który obejmuje „wszelkiego rodzaju nadziemne, naziemne i podziemne przewody i urządzenia: wodociągowe, kanalizacyjne, gazowe, cieplne, telekomunikacyjne, elektroenergetyczne i inne, z wyłączeniem urządzeń melioracji szczegółowych, a także podziemne budowle jak: tunele, przejścia, parkingi i zbiorniki”[[12]](#footnote-12).

Tabela 75.Ocena rozwoju gospodarczego miast oraz warunków do podjęcia współpracy w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Miasto charakteryzuje się wysokim rozwojem gospodarczym | 78 | 71,6% | 24 | 22,0% | 7 | 6,4% |
| Nowoczesne powierzchnie biurowe charakteryzują się dostępnością i jakością adekwatną do ceny wynajmu | 76 | 69,7% | 30 | 27,5% | 3 | 2,8% |
| Jakość infrastruktury dojazdowej spełnia oczekiwania przedsiębiorstwa | 83 | 76,1% | 21 | 19,3% | 5 | 4,6% |
| Sieci uzbrojenia terenu nie spotykają się z krytyką | 81 | 74,3% | 20 | 18,3% | 8 | 7,3% |
| Usługi świadczone przez instytucje publiczne w mieście realizowane są w sposób szybki i bezproblemowy | 71 | 65,1% | 31 | 28,4% | 7 | 6,4% |
| Podejmowane są działania w kierunku uzyskania pomocy finansowej na cele inwestycyjne/rozwojowe przedsiębiorstwa | 76 | 69,7% | 32 | 29,4% | 1 | 0,9% |
| Wymogi związane z realizacją projektów ze środowiskiem nauki i biznesu finansowanych z funduszy Unii Europejskiej charakteryzują się niskim stopniem trudności | 17 | 15,6% | 74 | 67,9% | 18 | 16,5% |
| Warunki zagospodarowania przestrzeni miejskiej i zabudowy nie są barierą do prowadzenia działalności w mieście | 69 | 63,3% | 30 | 27,5% | 10 | 9,2% |
| W ciągu najbliższych 5 lat przedsiębiorstwo planuje realizację inwestycji infrastrukturalnych | 76 | 69,7% | 21 | 19,3% | 12 | 11,0% |
| Inicjatywy podejmowane przez środowisko nauki, biznesu i administracji lokalnej wspierają działalność przedsiębiorstwa | 78 | 71,6% | 26 | 23,9% | 5 | 4,6% |
| Przedsiębiorstwo chciałoby stworzyć partnerstwo z innymi podmiotami (środowisko nauki, biznesu i administracji) | 80 | 73,4% | 11 | 10,1% | 18 | 16,5% |
| Źródła transferu technologii tworzą istotny element przewagi konkurencyjnej | 75 | 68,8% | 14 | 12,8% | 20 | 18,3% |
| Kwalifikacje i umiejętności osób pozyskiwanych na rynku pracy są wystarczające | 54 | 49,5% | 54 | 49,5% | 1 | 0,9% |
| Patenty i wynalazki w większości znajdują praktyczne zastosowanie w Państwa mieście | 26 | 23,9% | 72 | 66,1% | 11 | 10,1% |
| Przedsiębiorstwo korzysta z rekomendacji innych podmiotów, które już zainwestowały w wybranej lokalizacji | 68 | 62,4% | 37 | 33,9% | 4 | 3,7% |
| Funkcjonowanie współpracy opartej na modelu potrójnej helisy jest dla przedsiębiorstwa modelem w ramach którego współpracuje z innymi podmiotami | 56 | 51,4% | 45 | 41,3% | 8 | 7,3% |
| Efekty synergii wynikające ze współpracy środowiska nauki, biznesu i administracji są zauważalne | 54 | 49,5% | 44 | 40,4% | 11 | 10,1% |
| Przedsiębiorstwo uczestniczy w realizacji wspólnych projektów na płaszczyźnie nauka-biznes-administracja | 61 | 56,0% | 39 | 35,8% | 9 | 8,3% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskano dobre wyniki w zakresie oceny warunków zagospodarowania przestrzeni miejskiej i zabudowy, które nie stanowią bariery do prowadzenia działalności w mieście według 63,3% przedstawicieli firm. Obsługa administracyjna w mieście, w opinii przedsiębiorców (65,1%) realizowana jest w sposób szybki i bezproblemowy, w mniejszości (28,4%) wskazano na trudności występujące podczas korzystania z usług instytucji publicznych. Inwestorzy korzystają z usług administracyjnych w celu uzyskania wsparcia finansowego na rozwój przedsiębiorstwa (69,7%). Nie dotyczy to jednak wszystkich ankietowanych, gdzie 29,4% z nich potwierdziło, że nie podejmuje działań skierowanych na uzyskanie pomocy z programów operacyjnych czy funduszy wspólnotowych. Wymogi obejmujące warunki kredytowe, koszty kwalifikowane, prowadzenie wyodrębnionej dokumentacji księgowej czy konieczność posiadania środków własnych związanych z realizacją projektów ze środowiskiem nauki, biznesu i administracji finansowanych z funduszy Unii Europejskiej charakteryzują się wysokim stopniem trudności, na co wskazało 67,9% respondentów. Potwierdzeniem odsetka inwestorów ubiegających się o pomoc publiczną jest to, że na przestrzeni najbliższych 5 lat planują realizację inwestycji infrastrukturalnych w postaci powiększenia powierzchni biurowej spowodowanego dynamicznym rozwojem firm, co zadeklarowało 69,7% ankietowanych.

Inicjatywy podejmowane przez środowisko nauki, biznesu i administracji lokalnej wspierają działalność przedsiębiorstw, gdzie 71,6% respondentów oceniając znaczenie integracji trzech środowisk, stwierdziło, że daje ona poczucie dowartościowania inwestorów, a ich aklimatyzacja działalności w miastach, pomoc w budowie sieci kontaktów i rynku docelowego przynosi wartość dodaną dla rozwoju gospodarczego miasta i staje się kluczowa dla rozwoju branży BPO. Przedsiębiorstwa (73,4% badanych) zadeklarowały, że chciałyby stworzyć i rozszerzyć partnerstwo z innymi podmiotami. Pozostali przedstawiciele przedsiębiorstw (10,1%) są sceptycznie nastawieni dla tego rodzaju inicjatyw, a 16,5% wyraża obojętny stosunek do nawiązywania współpracy ze środowiskiem nauki, biznesu i administracji lokalnej. W badanych lokalizacjach źródłami transferu technologii są konkurencja, instytuty naukowo-badawcze, publikacje naukowe, Internet, klienci, szkolenia, konsorcja i spółki celowe. W ocenie przedsiębiorców (68,8%) tworzą one istotny element przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w momencie włączenia inwestorów do konsorcjów w celu prowadzenia interdyscyplinarnych projektów badawczych i wzajemnego wykorzystywania specjalistycznej infrastruktury, ale przede wszystkim do komercjalizacji wiedzy i generowania dodatkowych przychodów finansowych. Problematycznym obszarem są niewystarczające kwalifikacje i umiejętności osób pozyskiwanych na rynku pracy. Inwestorzy (49,5%) określili go luką kompetencyjną dotyczącą niewystarczającej znajomości języka angielskiego niezbędnej do obsługi klienta anglojęzycznego. Dotyczy to małych i średnich miast takich jak Białystok, Bydgoszcz, Katowice, Kielce, Lublin, Opole, Szczecin czy Zielona Góra. Przedsiębiorstwa świadczą usługi dla różnych klientów polskich, a w większości zagranicznych z różnych branż od bankowości, przemysłu, po branżę medyczną. Coraz wyraźniej odczuwalne są także niedostatki kadrowe, w szczególności w kwestii programistów. Z perspektywy firm z kapitałem zagranicznym warto też wspomnieć, że wciąż trudno jest o instytucje otoczenia biznesu dysponujące personelem będącym w stanie obsłużyć klientów w co najmniej trzech językach obcych. Firmy (49,5% respondentów), które zainwestowały w lokalizacjach takich jak: Warszawa, Kraków, Łódź, Wrocław czy Poznań nie odczuwają deficytów kompetencyjnych na rynku pracy. Może to wynikać z odpływu najbardziej wykwalifikowanej kadry do dużych miast. Przedsiębiorcy (62,4% respondentów) przed alokacją kapitału w wybranym mieście korzystają z rekomendacji innych podmiotów, które już zainwestowały w wybranej lokalizacji[[13]](#footnote-13). Przed rozpoczęciem działalności w miastach przedsiębiorstwa przy wsparciu lokalnych samorządów przeprowadziły badanie rynku w kontekście dostępnego kapitału intelektualnego, odpowiadającego profilem wymaganiom związanym ze specjalizacją firmy. Wsparcie przedsiębiorstw polega także na analizie dostępności powierzchni biurowych zgodnych ze specyfikacją techniczną i uzbrojeniem budynku. Po rozpoczęciu działalności w  poszczególnych miastach inwestorzy otrzymali wsparcie od lokalnej administracji w postaci doradztwa związanego z wyborem terenu pod inwestycje, udostępnienia statystyk charakteryzujących rynek, analizy potencjału branży BPO i kontaktów. Wsparcie miało również charakter promujący inwestycje, zostały opublikowane informacje dotyczące inwestycji na stronie urzędów. Przedsiębiorstwa po uruchomieniu oddziału w wybranej lokalizacji dynamicznie rozpoczęły zatrudnianie pracowników, jak i integrację z otoczeniem nauki i biznesu[[14]](#footnote-14).

Zaangażowanie w sieć relacji znajduje swoje potwierdzenie w wynikach badań, ponieważ dla 51,4% przedsiębiorstw funkcjonowanie współpracy opartej na modelu potrójnej helisy jest rozwiązaniem według którego nawiązuje relacje zewnętrzne z innymi podmiotami[[15]](#footnote-15). Nie wszystkie przedsiębiorstwa (41,3% badanych) przyjęły koncepcję potrójnej helisy jako model działania. Przedsiębiorstwa te, jak deklarowały, pracują w układzie nauka-biznes lub biznes-administracja. Jednak 49,5% inwestorów podejmując współpracę zauważa efekty synergii wynikające ze współpracy środowiska nauki, biznesu i administracji. Ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw (56% respondentów) stwierdziła, że uczestniczy w realizacji wspólnych projektów na płaszczyźnie nauka-biznes-administracja najczęściej w postaci konsorcjów. Niestety tylko 23,9% z nich uważa, że patenty znajdują praktyczne zastosowanie w mieście. Pozostaje to więc obszarem do pracy na przyszłość (tabela 75). Istotnym przedmiotem analizy z punktu widzenia niniejszej pracy doktorskiej koncentrującej się na wymiarze konkurencyjności miast staje się poznanie opinii na temat postrzegania pewnych obszarów z perspektywy przedsiębiorstw − wpisujących się w nurt tematyczny pracy (tabela 76).

Tabela 76. Konkurencyjność przedsiębiorstw w zakresie realizowanych przedsięwzięć

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Oferta projektów opartych na współpracy wyróżnia się na tle projektów realizowanych w innych przedsiębiorstwach | 45 | 41,3% | 45 | 41,3% | 19 | 17,4% |
| Przedsiębiorstwa zlokalizowane w innych miastach wykorzystują podobne pomysły realizacji projektów | 45 | 41,3% | 36 | 33,0% | 28 | 25,7% |
| Zauważalne jest powstawanie inicjatyw klastrowych w innych branżach niż BPO/ITO | 84 | 77,1% | 16 | 14,7% | 9 | 8,3% |
| Współpraca środowiska nauki, biznesu i administracji determinuje wzrost przewagi konkurencyjnej miasta | 49 | 45,0% | 52 | 47,7% | 8 | 7,3% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwa w ramach współpracy ze środowiskiem nauki i administracji podejmują wspólne przedsięwzięcia. Inicjatywy te w ocenie 41,3% przedsiębiorstw wyróżniają się na tle innych realizowanych przez pozostałych inwestorów, tym samym są one konkurencyjne. Konkurencyjność projektów związana jest ze specjalizacją danej branży, gdzie najbardziej popularne są projekty z branży outsourcingu procesów biznesowych, a zwłaszcza w obszarze technologii informacyjnych, wdrażania rozwiązań biznesowych IT czy inżynierii przemysłowej. Taki sam odsetek firm uważa, że oferta projektów nie wyróżnia się w porównaniu z pozostałymi prowadzonymi przez zainteresowane podmioty, zaś 17,4% inwestorów nie ma zdania na ten temat. Oceny te mają swoje potwierdzenie w tym, że 41,3% respondentów uważa, że podejmowane inicjatywy mają cechy wspólne i są realizowane w innych miastach. Część ankietowanych (25,7%) nie miała takiej wiedzy, ponieważ nie prowadzą szczegółowej obserwacji wspólnych działań podmiotów na rynku, a niektóre projekty nie są podawane do publicznej wiadomości. Realizowane inicjatywy często obejmują klastry, których obecność jest zauważalna w innych branżach niż branża outsourcingu (wskazało tak 77,1% respondentów), chociażby obejmująca sektory kreatywne, medycynę, lotnictwo czy logistykę. Przykładem klastra zrzeszającego kilka branż jest MultiCluster Mazovia. Kadra zarządzająca, która wzięła udział w badaniu została zapytana, czy współpraca środowiska nauki, biznesu i administracji determinuje wzrost przewagi konkurencyjnej miasta. Większość (47,7% respondentów) stwierdziła, że mimo znaczącego wpływu na podnoszenie konkurencyjności i atrakcyjności miast, nie jest to główny czynnik, którym kierują się przy wyborze lokalizacji. Kadra kierownicza przedsiębiorstw zwróciła uwagę na kluczowe czynniki, które związane były z decyzją o wyborze lokalizacji pod inwestycję. Należy do nich duże zaplecze kompetencyjne, niezbyt duża na moment inwestycji konkurencja na rynku IT (w przypadku outsourcingu technologii informatycznych), konkurencyjne ceny powierzchni biurowych i koszty pracy w stosunku do innych polskich i zagranicznych ośrodków. Inwestorzy wyrazili opinię, że duże zaplecze akademickie i stosunkowo duża liczba absolwentów kierunków ekonomicznych i informatycznych i pokrewnych daje potencjał intelektualny w postaci inżynierów i programistów. Nie bez znaczenia pozostaje także otwartość i wsparcie władz miasta oraz uczelni (tabela 76). Przedstawiciele przedsiębiorców ocenili także warunki współpracy w zakresie wizerunku inwestycyjnego miasta oraz w obszarze finansowym (tabela 77).

Tabela 77. Ocena warunków współpracy w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Współpraca ze środowiskiem nauki, biznesu i administracji może zostać wykorzystana do stworzenia pozytywnego wizerunku inwestycyjnego miasta | 97 | 89,0% | 2 | 1,8% | 10 | 9,2% |
| Współpraca ze środowiskiem administracji, nauki i biznesu jest w stanie wpłynąć na zmianę struktury kosztów | 88 | 80,7% | 12 | 11,0% | 9 | 8,3% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 109.

W ocenie 89% inwestorów, mimo dużej wagi innych, wspomnianych wcześniej czynników lokalizacyjnych współpraca ze środowiskiem nauki, biznesu i administracji może wpłynąć na poprawę wizerunku inwestycyjnego miasta. Przedsiębiorcy wskazywali, że wizerunek inwestycyjny miast, w których zainwestowali kapitał jest przyjazny dla biznesu. Inwestycje określali mianem inwestycji trafionych. Z perspektywy finansowej projekty realizowane w partnerstwie są w stanie wpłynąć na zmianę struktury kosztów przedsiębiorstwa pozwalając na współudział w wydatkach, co potwierdziło 80,7% ankietowanych (tabela 77).

Przedsiębiorstwa oceniły także plan podjęcia współpracy z podmiotami nauki, biznesu i administracji przy podziale na obszary związane ze strategią, strukturą organizacyjną i wymaganymi kompetencjami kadry do obsługi tego rodzaju przedsięwzięć (tabela 78).

Oceniając stan gotowości do współpracy można stwierdzić, że na podstawie badań ukazuje się pozytywny obraz współpracy z perspektywami jej rozwoju na przyszłość. Zdecydowana większość inwestorów (91,7%) jest gotowa, żeby podjąć współpracę. Przedsiębiorstwa, które już realizują wspólne projekty stwierdziły, że są one zgodne z przyjętą strategią przedsiębiorstwa (69,7%), często wpisują się one w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Ustalono także osoby, komórki organizacyjne odpowiedzialne za kierowanie opracowywaniem strategii, planów rozwoju i wdrożeń w ramach współpracy (65,1% respondentów).

Tabela 78. Plan implementacji produktów i usług w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Przedsiębiorstwo jest gotowe podjąć realizację projektów we współpracy ze środowiskiem nauki i biznesu | 100 | 91,7% | 2 | 1,8% | 7 | 6,4% |
| Projekty współpracy są zgodne z przyjętą strategią przedsiębiorstwa | 76 | 69,7% | 24 | 22,0% | 9 | 8,3% |
| Ustalono osoby, odpowiedzialne za rozwój współpracy | 71 | 65,1% | 29 | 26,6% | 9 | 8,3% |
| Przedsiębiorstwo posiada plany zarządzania zmianami założeń i strategii w zakresie realizowanych projektów | 48 | 44,0% | 52 | 47,7% | 9 | 8,3% |
| Struktura przedsiębiorstwa jest odpowiednia dla realizacji projektów współpracy | 79 | 72,5% | 15 | 13,8% | 15 | 13,8% |
| Zostały ustalone wymagane umiejętności i kompetencje kadry niezbędne do właściwego wdrożenia projektów współpracy | 73 | 67,0% | 26 | 23,9% | 10 | 9,2% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 109.

Należy zauważyć, że trudności występują w obszarze zarządzania zmianami założeń i strategii w czasie już rozpoczętych projektów. Na brak elastyczności w tym zakresie wskazało 47,7% inwestorów. Przedsiębiorstwa, w celu podjęcia współpracy z podmiotami nauki, biznesu i administracji lokalnej muszą spełniać warunki związane z zapleczem finansowym, infrastrukturalnym oraz organizacyjnym. Posiadanie odpowiedniej struktury organizacyjnej zostało wskazane przez 72,5% kadry zarządzającej. W strukturze organizacyjnej obecne są stanowiska pracy dedykowane nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji z otoczeniem zewnętrznym. Umiejętności i kompetencje kadry niezbędne do właściwego wdrożenia projektów współpracy zostały ustalone przez 67% firm, a 23,9% ankietowanych wyraziło niedostateczny opis stanowisk pracy i wymaganych na nim kompetencji i umiejętności, co stanowi obszar do naprawy (tabela 78).

Kolejnym obszarem poddanym ocenie były finanse rozumiane jako przepływy pieniężne alokowane w celu realizacji współpracy jak i te oczekiwane jako wpływy generowane przez projekt zakończony sukcesem (tabela 79).

Tabela 79. Konsekwencje finansowe w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Znany jest poziom środków finansowych alokowanych w celu finansowania projektów współpracy | 73 | 67,0% | 22 | 20,2% | 14 | 12,8% |
| Brane są pod uwagę wszystkie bezpośrednie i pośrednie koszty realizacji projektów współpracy | 85 | 78,0% | 11 | 10,1% | 13 | 11,9% |
| Przedsiębiorstwo posiada wiedzę, w jaki sposób projekty współpracy będą generować przychody | 71 | 65,1% | 29 | 26,6% | 9 | 8,3% |
| Przedsiębiorstwo dysponuje wystarczającymi środkami finansowymi do finansowania bieżącej działalności | 99 | 90,8% | 8 | 7,3% | 2 | 1,8% |
| Struktura kosztów związanych z realizacją projektów jest porównywalna z odpowiednimi strukturami kosztów realizacji projektów w innych przedsiębiorstwach | 57 | 52,3% | 16 | 14,7% | 36 | 33,0% |
| Projekcje finansowe przedsiębiorstwa uwzględniają wpływ efektów/przychodów wynikających ze współpracy pomiędzy środowiskiem nauki, biznesu i administracji lokalnej | 58 | 53,2% | 39 | 35,8% | 12 | 11,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 109.

Wydawać by się mogło, że przedsiębiorcy będą ograniczać koszty ponoszone na rozwój współpracy, ponieważ odnotowano wiele obaw dotyczących nawiązywania współpracy – a dotyczą one każdej ze współpracujących stron. Jednak uzyskane dane pozwalają wysunąć wniosek, że poziom środków finansowych przeznaczonych na finansowanie wdrożeń projektów jest planowany przez 67% inwestorów, pozostali ankietowani (20,2%) nie byli w stanie wskazać kwoty dedykowanej na ten cel, zwłaszcza ze względów dynamicznie zmieniającej się struktury kapitału finansowego przedsiębiorstwa. W strukturze kosztów − 78% przedsiębiorstw uwzględnia koszty bezpośrednie i pośrednie realizowanych przedsięwzięć. Inwestorzy mają także wiedzę w jaki sposób projekty będą generować przychody, najczęściej wskazując urynkowienie produktów i usług np. aplikacji z wybranego obszaru technologii mobilnych, sieci internetowych lub innych, czy komercjalizację biopaliwa lotniczego. Przedsiębiorstwa z komercjalizacji i transferu wyników badań naukowych i prac rozwojowych z uczelni do gospodarki czerpią wymierne korzyści finansowe. Przedsiębiorstwa wskazują na zdecydowanie mniejsze problemy z finansowaniem bieżącej działalności niż uczelnie, 90,8% inwestorów wskazuje na zachowanie płynności finansowej. W ocenie 52,3% respondentów struktura kosztów związanych z realizacją projektów jest porównywalna z odpowiednimi strukturami kosztów realizacji projektów w innych przedsiębiorstwach. Jako, że nie wszystkie przedsiębiorstwa prowadzą analizę porównawczą kosztów, 33% ankietowanych nie posiada wiedzy na ten temat (tabela 79). Przedsiębiorstwa (53,2% badanych) w prognozach finansowych uwzględniają wpływ przychodów wynikających ze współpracy pomiędzy środowiskiem nauki, biznesu i administracji lokalnej.

Tabela 80. Czynniki zewnętrzne wpływające na realizację celów w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Przedsiębiorstwo świadomość, w jakich obszarach projekty współpracy są narażone na ryzyko | 94 | 86,2% | 12 | 11,0% | 3 | 2,8% |
| Przedsiębiorstwo ma świadomość, jak na wdrożenie nowych projektów współpracy zareagują współpracujące podmioty | 72 | 66,1% | 13 | 11,9% | 24 | 22,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada plan awaryjny dla podejmowanych projektów | 51 | 46,8% | 51 | 46,8% | 7 | 6,4% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Realizowane projekty związane są z ryzykiem dotyczącym obszarów finansów czy regulacji prawnych, czego inwestorzy (86,2%) są w większości świadomi. Mają także wiedzę (66,1%), jak nowopodejmowane inicjatywy będą traktowane i postrzegane przez partnerów zewnętrznych, co nie zawsze wiąże się z całkowitą świadomością, szczególnie w sytuacjach rozwijających się dynamicznie, brak wiedzy na ten temat wskazało 22% inwestorów. Przy prowadzeniu projektów istotne jest zarządzanie ryzykiem projektowym. Plan awaryjny jest wcześniej zdefiniowaną decyzją, która powinna być podjęta, gdy realizacja projektu spotka się z niepowodzeniem. Scenariusz taki posiada 46,8% ankietowanych. Widoczne jest, że taki sam odsetek przedsiębiorstw nie posiada tego rodzaju rozwiązania, co może zwiększać ryzyko projektu (tabela 80).

Niezbędny przy działalności projektowej jest plan taktyczny będący dokumentem, który konkretyzuje cele i kierunki działania przedsiębiorstwa ustalone w planie strategicznym. Plany taktyczne angażują kierownictwo wyższego i średniego szczebla zarządzania, mają horyzont czasowy krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych zagadnieniach (tabela 81).

Tabela 81. Plan taktyczny dla przedsiębiorstwa

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Założenia** | **Tak** | | **Nie** | | **Nie wiem** | |
| **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** | **Liczba**  **przedsiębiorstw** | **Udział procentowy** |
| Zostały ustalone wskaźniki jakich używać będzie przedsiębiorstwo do oceny sukcesu projektów | 45 | 41,3% | 59 | 54,1% | 5 | 4,6% |
| Został ustalony zakres uzależnienia sukcesu projektów od innych podmiotów | 87 | 79,8% | 16 | 14,7% | 6 | 5,5% |
| Przedsiębiorstwo posiada środki niezbędne do przeprowadzenia podstawowych inwestycji infrastrukturalnych na przestrzeni najbliższego roku | 98 | 89,9% | 9 | 8,3% | 2 | 1,8% |
| Został ustalony sposób pomiaru wpływu projektów współpracy na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa | 18 | 16,5% | 81 | 74,3% | 10 | 9,2% |
| Istnieje plan weryfikacji wskaźników używanych do oceny realizowanych projektów w ramach współpracy ze środowiskiem nauki, biznesu i administracji | 37 | 33,9% | 64 | 58,7 | 8 | 7,3% |
| Istnieją mechanizmy weryfikacji i zmian strategii opartej na współpracy w trakcie jej realizacji | 37 | 33,9% | 64 | 58,7 | 8 | 7,3% |
| Przedsiębiorstwo posiada odpowiednie mechanizmy kontrolne uruchamiające odpowiednie działania awaryjne w zakresie projektów współpracy | 47 | 43,1% | 53 | 48,6 | 9 | 8,3% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. N = 109.

W planie taktycznym przedsiębiorstwa (41,3%) skoncentrowały się na pomiarze sukcesu projektów ustalając przy tym wskaźniki. Jednak większość z nich (54,1% respondentów) nie wykorzystuje przy tym systemu pomiarowego. Sukces projektów w dużym stopniu uzależniony jest od innych współpracujących podmiotów, na co wskazało 79,8% przedstawicieli biznesu. Pojęcie sukcesu projektu jest kojarzone z przestrzeganiem trzech podstawowych parametrów projektu, tj. charakterystyki technicznej, planowanego okresu i kosztów jego realizacji. Znajduje to swoje potwierdzenie w literaturze – uznaje się, że realizacja projektu została zakończona sukcesem, w przypadku kiedy: został wykonany zgodnie z planowanym zakresem, a wartości poniesionych kosztów i okres realizacji projektu są zgodne z planowanymi[[16]](#footnote-16).

Przedsiębiorstwa realizując plan taktyczny uwzględniają w nim inwestycje infrastrukturalne. Na przestrzeni roku są w stanie przeprowadzić inwestycje przy wykorzystaniu przeznaczonych na cel środków finansowych (89,9%). Na problemy z płynnością finansową wskazało 8,3% ankietowanych.

Autorka przywołuje, że miarą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego pozycja na rynku i ocena przez klienta, dlatego można uznać, że firma jest konkurencyjna, jeśli podejmowane przez nią działania prowadzą w strategicznej perspektywie do wzrostu jej wartości rynkowej. Inną miarą oceny konkurencyjności jest wzrost liczby klientów i zyski generowane w krótkim okresie[[17]](#footnote-17). Badania empiryczne skoncentrowano także na sprawdzeniu, czy przedsiębiorstwa ustaliły wpływ współpracy ze środowiskiem nauki, biznesu i administracji na ich konkurencyjność. Okazało się, że 74,3% respondentów nie uwzględnia tego czynnika w aspekcie wzrostu swojej pozycji konkurencyjnej. Niewiele przedsiębiorców opracowało także plan weryfikacji wskaźników używanych do oceny realizowanych projektów w ramach współpracy z partnerami zewnętrznymi, co ma swoje potwierdzenie w braku mechanizmów weryfikacji i zmian strategii opartej na współpracy w trakcie jej realizacji (33,9%). Nieco więcej inwestorów (43,1%) uruchamia odpowiednie działania awaryjne w zakresie projektów współpracy w warunkach ryzyka i niepewności projektu (tabela 81).

* + 1. *Ocena gotowości przedsiębiorstw do realizacji współpracy z otoczeniem nauki, biznesu i administracji. Karta oceny gotowości*

Tak jak poprzednio, w przypadku miast oraz uczelni, wykorzystano kartę oceny gotowości do oceny stopnia zaawansowania do współpracy w środowisku biznesowym. Efektem wypełnienia karty gotowości jest zakwalifikowanie podmiotów do jednej z pięciu grup:

* + wizjoner współpracy (*Cooperation visionary*) – przedsiębiorstwa, wykazujące najlepsze przygotowanie do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy,
  + ekspert współpracy (*Cooperation expert*) – przedsiębiorstwa, których gotowość do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy jest wysoka, jednak występują pewne braki elementarne,
  + zmysł współpracy (*Cooperation savvy*) – przedsiębiorstwa o powyżej przeciętnym oddaleniu od współpracy w ramach modelu potrójnej helisy,
  + świadomość współpracy (*Cooperation aware*) – przedsiębiorstwa świadome, lecz o niskiej gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy,
  + agnostyk współpracy (*Cooperation agnostic*) – funkcjonowanie w ramach modelu potrójnej helisy jest poza sferą zainteresowania przedsiębiorstw.

Karta oceny gotowości wykorzystuje 5-stopniową skalę Likerta, stosowaną w odniesieniu do 20 czynników. Na podstawie wyników badań, przedsiębiorstwa zostały zakwalifikowane do jednej ze zdefiniowanych grup gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy, w zależności od liczby uzyskanych punktów. Punktacja jest sumą z poszczególnych kolumn[[18]](#footnote-18).

Tabela 82.Punktacja karty oceny gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy

|  |  |
| --- | --- |
| ***Grupy*** | ***Liczba punktów*** |
| Wizjoner współpracy | 90-100 |
| Ekspert współpracy | 75-89 |
| Zmysł współpracy | 60-74 |
| Świadomość współpracy | 45-59 |
| Agnostyk współpracy | 0-44 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K. E. Lider, Warszawa 2001, s. 38, Z. Pastuszak, *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Wyd. Placet, Warszawa 2007, s. 150-153.

W koncepcji Net Readiness zostały określone cztery elementy decydujące o zdolności przedsiębiorstw do efektywnego działania w e-biznesie i realizowania projektów mających bardzo duży wpływ na kształt organizacji[[19]](#footnote-19). W autorskiej koncepcji Triple Helix Readiness obszary przywództwa, stylu zarządzania, kompetencji i technologii są traktowane jako miara przygotowania środowiska biznesu do wykorzystywania warunków gospodarczych w celu nawiązywania i rozszerzania współpracy, świadczącej o gotowości realizacji modelu opartego na koncepcji potrójnej helisy. Pierwszym z badanych obszarów było przywództwo. Organizacje spotykają się ze zjawiskami wynikającymi ze wzrostu zmienności i złożoności otoczenia, w którym muszą funkcjonować. System gospodarczy w wielu przypadkach nabiera cech systemu złożonego, w którym coraz trudniej przewidzieć jest prawdopodobieństwo kierunków możliwych zmian. W niektórych branżach, zwłaszcza dotyczących nowoczesnych technologii otoczenie gospodarcze cechuje się nieciągłością, to znaczy pojawiają się w nim przełomy (np. technologiczne), powodują zachwianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku[[20]](#footnote-20). Zmiany gospodarcze powinny być obserwowane oraz analizowane przez kadrę zarządzającą do dalszego przewidywania turbulencji rynkowych i opracowywania planów szybkich reakcji na pojawiające się zmiany. Dotyczyć one mogą zarówno czynników zewnętrznych negatywnych w postaci zagrożeń oraz pozytywnych w postaci szans. Ocenie poddano poziom przygotowania przywództwa (tabela 83).

Tabela 83. Ocena przywództwa w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | | | | | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Kadra zarządzająca jest świadoma możliwości i zagrożeń jakie towarzyszą realizacji projektów współpracy | 2,8% | 17,4% | 21,1% | 38,5% | 20,2% | 100,0% |
| Obecnie realizowane projekty są dobrze zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa | 3,7% | 6,4% | 33,0% | 42,2% | 14,7% | 100,0% |
| W przedsiębiorstwie istnieje sprawna polityka informacyjna | 0,9% | 2,8% | 13,8% | 54,1% | 28,4% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada jasno określony i zaakceptowany kilkuletni plan rozwoju współpracy | 1,8% | 8,3% | 35,8% | 42,2% | 11,9% | 100,0% |
| Zaangażowanie przedsiębiorstwa w realizację projektów współpracy podkreśla w większym stopniu strategiczne, długoterminowe znaczenie | 0,9% | 9,2% | 32,1% | 44,0% | 13,8% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak można zauważyć, większość kadry zarządzającej wyraziła opinię, że jest świadoma uwarunkowań towarzyszącym realizacji projektów partnerskich (tj. 20,2% i 38,5% próby badawczej). Stanowisko neutralne wyraziło ponad 20% inwestorów, natomiast zdecydowana mniejszość (2,8% i 17,4% badanych) nie posiada wiedzy o czynnikach stymulujących bądź desymulujących współpracę. Projekty oparte na współpracy są dobrze zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa. Łącznie zgadza się z tym stwierdzeniem 56,9% inwestorów. Przy nawiązywaniu współpracy konieczna jest wiedza na temat planowanych możliwości jej nawiązania. Bez sprawnego przepływu informacji w przedsiębiorstwie nie byłoby to możliwe. Jako zdecydowanie sprawną politykę informacyjną ocenia 28,4% respondentów, zaś jako raczej sprawną 54,1% przedsiębiorców. Nawiązując współpracę z podmiotami partnerskimi, zazwyczaj ma ona długoterminowy charakter, dlatego też ważne jest odpowiednia zaplanowanie zasobów czasowych, ludzkich i finansowych na ten cel. Kilkuletni plan rozwoju współpracy potwierdziło 54,1% inwestorów. Pozostałe przedsiębiorstwa (35,8% respondentów) współpracę podejmują dynamicznie korzystając z pojawiających się możliwości, dyspozycyjności i obszaru zainteresowań przedsięwzięć. Zdecydowaną przewagą są przedsiębiorcy, którzy angażując się w realizację wspólnych przedsięwzięć dużą wagę przypisują strategicznemu, długookresowemu wymiarowi wzajemnych relacji (tabela 83). Kolejnym obszarem poddanym ocenie był styl zarządzania (tabela 84).

Tabela 84. Ocena stylu zarządzania w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | | | | | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Przedsiębiorstwo posiada standardowy proces administracyjny organizacji pracy w zakresie projektów współpracy | 3,7% | 14,7% | 33,9% | 34,9% | 12,8% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada stabilne wskaźniki oceny wpływu efektów realizacji projektów współpracy | 3,7% | 14,7% | 39,4% | 29,4% | 12,8% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada jasno sprecyzowane funkcje, zakresy obowiązków, odpowiedzialności i kontroli w odniesieniu do projektów współpracy | 3,7% | 16,5% | 20,2% | 50,5% | 9,2% | 100,0% |
| Przy projektach współpracy pracują odpowiedni ludzie, wobec których stosowane są odpowiednie bodźce motywacyjne | 2,8% | 17,4% | 25,7% | 36,7% | 17,4% | 100,0% |
| Komórkę współpracy z podmiotami zewnętrznymi postrzega się jako partnera biznesowego | 1,8% | 14,7% | 37,6% | 31,2% | 14,7% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warto zaznaczyć, że organizacja pracy przy realizacji projektów postrzegana jest jako standardowy proces administracyjny. Realizowany jest on przez 47,7% przedsiębiorstw. Sprawna organizacja współpracy wymaga także oceny efektów kooperacji. Wskaźniki oceny tych efektów są stosowane przez 42,2% inwestorów. Niezwykle ważne jest opracowanie zakresów obowiązków oraz wymaganych kompetencji i umiejętności na stanowiskach pracy zajmujących się obsługą projektów. Potwierdziło to 59,7% ankietowanych. Funkcja zarządzania jaką jest motywowanie realizowana jest poprzez stosowanie odpowiednich bodźców motywacyjnych kadry w celu osiągnięcia założonych celów. Bodźce te mogą mieć charakter płacowy oraz pozapłacowy. Skuteczny system motywacyjny potwierdziło 54,1% respondentów (łącznie: 36,7% zdecydowanie zgadzam się, 17,4% raczej zgadzam się), niższą ocenę wskazało – 20,2% respondentów (łącznie: 2,8% raczej nie zgadzam się, 17,4% zdecydowanie nie zgadzam się). Kadra zatrudniona w komórce organizacyjnej obsługującej projekty oparte na współpracy z podmiotami zewnętrznymi postrzegana jest jako partner biznesowy, który dostarcza konsultacji w zakresie odpowiedniego wykorzystania kompetencji niezbędnych do budowania współpracy środowiska nauki, biznesu i administracji. Tego zdania jest 45,9% ankietowanych. Analizując wyniki badań zauważalny jest dość wysoki odsetek inwestorów, którzy wyrażali neutralne stanowisko zarówno w zakresie organizacji pracy przy projektach (33,9% respondentów), oceny wpływu efektów projektów (39,4%) czy zaufania do kadr zajmujących się obsługą przedsięwzięć (37,6%). Może to świadczyć o problemach występujących w obszarze zarządzania i niepełnej realizacji jego funkcji jakimi są planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie zasobów przedsiębiorstwa (tabela 84).

Trzecin obszarem poddanym ocenie były kompetencje (tabela 85). Kompetencje składają się z trzech atrybutów takich jak wiedza, umiejętności i postawy. Kompetencją przedsiębiorstwa jest jego możliwość do funkcjonowania w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu.

Tabela 85. Ocena kompetencji w opinii przedsiębiorstw (%)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | | | | | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Przedsiębiorstwo jest w stanie funkcjonować w otoczeniu szybkich i wciąż zachodzących zmian | 0,0% | 10,1% | 29,4% | 34,9% | 25,7% | 100,0% |
| Projekty współpracy realizowane są sprawnie | 3,7% | 13,8% | 26,6% | 39,4% | 16,5% | 100,0% |
| Osoby zarządzające projektami mają wiedzę technologiczną, a osoby zarządzające technologią mają wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania projektami | 1,8% | 17,4% | 23,9% | 28,4% | 28,4% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada doświadczenie w zakresie jednoczesnego zarządzania wieloma relacjami | 0,9% | 9,2% | 31,2% | 35,8% | 22,9% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo nawiązywać i rozwiązywać współpracę z partnerami w zakresie budowania i zarządzania modelem potrójnej helisy | 0,9% | 9,2% | 42,2% | 30,3% | 17,4% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość z badanych organizacji – łącznie 60,6% wskazań respondentów posiada zdolność do szybkiego reagowania na zmiany gospodarcze. Szczególnie, przy realizacji projektów angażujących trzy bardzo zróżnicowane względem siebie środowiska – wymagana jest większa czujność i kontrola. Podejmowane inicjatywy zostały ocenione przez przedsiębiorców jako zdecydowanie sprawnie i raczej sprawnie realizowane (odpowiednio 25,7% i 34,9%). Podejmowane przedsięwzięcia wymagają specyficznej wiedzy z zarządzania projektami. Wiedza merytoryczna i technologiczna są ze sobą powiązane. W ocenie 56% badanych – osoby zarządzające projektami posiadają znajomość warunków ich realizacji. Niepokojący jest brak świadomości (23,9% respondentów) o kompetencjach pracowników, co może negatywnie wpływać na jakość podejmowanych inicjatyw. Brak kontroli realizacji projektów ze względu na ich koszt i terminowość wpływa na wzrost liczby projektów zakończonych niepowodzeniem. Przedsiębiorstwo powinno posiadać doświadczenie w zakresie jednoczesnego zarządzania wieloma relacjami (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji). Elastyczność w tym zakresie potwierdziło 58,7% inwestorów. Nawiązywanie i rozwiązywanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi jest uwarunkowane różnymi czynnikami. Najczęściej respondenci decydują się na zakończenie współpracy z powodu niewywiązywania się z  warunków umowy, nierzetelności i nieterminowej płatności lub jej braku. Jak się okazuje nie jest to najłatwiejszym zadaniem dla przedsiębiorców, niespełna połowa badanych (47,7%) jest w stanie elastycznie zarządzać relacjami. Pozostałe przedsiębiorstwa wskazują na trudności lub neutralny stosunek do kontrolowania sieci relacji, której są uczestnikiem (tabela 85).

Czwartym obszarem poddanym badaniu była technologia (tabela 86). Technologia rozumiana jako infrastruktura techniczna i technologiczna będąca w wyposażeniu przedsiębiorstwa oraz rozwiązania adaptowane do zapotrzebowań interesariuszy. Zarządzanie infrastrukturą techniczną w obszarze środowisk informatycznych obejmuje planowanie i nadzór nad portfelem projektów infrastrukturalnych, nadzór nad usługami utrzymania oraz administracji IT w zakresie systemów informatycznych oraz wyposażenia informatycznego stanowisk pracy i infrastruktury informatycznej.

Tabela 86. Ocena technologii w opinii przedsiębiorstw

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stwierdzenia** | **Skala** | | | | | **Suma** |
| **zdecydowanie nie zgadzam się** | **raczej nie zgadzam się** | **stanowisko neutralne** | **raczej zgadzam się** | **zdecydowanie zgadzam się** |
| Przedsiębiorstwo posiada ustabilizowaną, standardową infrastrukturę w zakresie zarządzania projektami obejmującą całą organizację | 0,0% | 21,1% | 34,9% | 33,0% | 11,0% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada niezbędną strukturę technologiczną (sprzęt, systemy bezpieczeństwa) | 3,7% | 15,6% | 33,0% | 26,6% | 21,1% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada rozwiązania, które są wystarczająco elastyczne wobec zachodzących zmian | 0,9% | 3,7% | 34,9% | 39,4% | 21,1% | 100,0% |
| Przedsiębiorstwo posiada rozwiązania, które mają możliwość adaptacji do zmieniających się potrzeb interesariuszy | 0,9% | 0,9% | 25,7% | 46,8% | 25,7% | 100,0% |
| Większość rozwiązań przedsiębiorstwa zorientowana jest na współpracę zewnętrzną | 0,9% | 9,2% | 30,3% | 44,0% | 15,6% | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Należy zauważyć, że stabilną infrastrukturę w zakresie zarządzania projektami posiada 44% ankietowanych przedsiębiorstw. Przy realizacji projektów niezbędne jest formułowanie oraz publikowanie zasad zarządzania usługami informatycznymi w formie wewnętrznych aktów normatywnych oraz w formie warunków kontraktowych z dostawcami zewnętrznymi. Przedsiębiorstwa powinny posiadać rozwiązania, które są wystarczająco elastyczne wobec zachodzących zmian. Takie rozwiązania posiada większość przedsiębiorstw w Polsce (60,5%). Utrzymywanie bezpośrednich relacji z podmiotami zewnętrznymi w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć wymaga analizy i dostosowania się do zgłaszanych zapotrzebowań zarówno ze strony partnerów jak i ze strony oczekiwań rynkowych. Elastyczne rozwiązania w tym zakresie zadeklarowało 72,3% przedsiębiorców. Przedsiębiorstwa zorientowane są na funkcjonowanie w sieciach relacji. Sieci powstają na bazie różnych zasobów i struktur organizacyjnych, ponieważ często najlepsze rozwiązania tkwią w otoczeniu. Dostęp do nich przez udział w sieci może być bardziej efektywny i innowacyjny. Ponad połowa przedstawicieli przedsiębiorstw (59,6%) większość swoich rozwiązań koncentruje na nawiązywaniu współpracy zewnętrznej.

Współpraca przedsiębiorstw z podmiotami nauki i administracji rządowej jest zdeterminowana nieco odmiennymi czynnikami niż pozostałych uczestników sieci współpracy. Czynniki te koncentrują się zwłaszcza na oczekiwanym zysku i wdrażaniu na rynek nowych rozwiązań w zakresie usług. Przedsiębiorstwa umieją się dobrze dostosować do zmieniających się potrzeb partnerów biznesowych jak i oczekiwań dyktowanych przez rynek.

1. Dla porównania 66,7% przedstawicieli urzędów miast przeznacza do 10% zaangażowania kapitału finansowego 20% urzędów miast wskazało na zaangażowanie od 11% do 20%; 47,8% uczelni deklaruje zaangażowanie kapitału do 10%, a 15,2% respondentów wskazało na przedział od 11% do 20%. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dla przykładu – zarządzaniem ścieżką kariery indywidualnego pracownika zajmuje się jego bezpośredni przełożony oraz dział HR. Kierunek rozwoju jest kształtowany na podstawie rozmów okresowych. Określa się wtedy dalsze potrzeby i wizję rozwoju, która jest konfrontowana z obserwacjami i propozycjami przedsiębiorstwa. Brane pod uwagę elementy to: ocena przełożonego, osób współpracujących, klienta oraz działu HR. Przedsiębiorstwa koncentrują się na zatrudnianiu osób będących w okresie studenckim. Dane uzyskane od przedsiębiorstwa Sii wskazują, że zatrudnia ono pracowników z 20 krajów świata, gdzie 78% stanowią mężczyźni a 22% kobiety. Wykształcenie wyższe magisterskie posiada 54% pracowników, 23% to absolwenci studiów I stopnia (licencjat, inżynier), 20% stanowią studenci, a 1% to osoby ze stopniem naukowym doktora. Sii*, Raport społecznej odpowiedzialności biznesu* 2017 s. 28, https://sii.pl, [dostęp: 04.04.2020]. [↑](#footnote-ref-2)
3. J. Urmański, *Komercjalizacja badań naukowych. Spojrzenie inwestorów i naukowców*, Enterprise Forum Poland, Warszawa 2016, s. 22. [↑](#footnote-ref-3)
4. P. Bryła, T. Jurczyk, T. Domański*, Bariery współpracy sfery biznesu z jednostkami naukowymi z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw*, „Publishing House of Rzeszów University of Technology” 2015, s. 26-27. [↑](#footnote-ref-4)
5. Lubelska Wyżyna IT, http://lwit.lublin.eu/olwit/ [dostęp: 04.04.2018]. [↑](#footnote-ref-5)
6. Zob. S. Boruć, A. Płecha i inni, *Raport. Badania lubelskiej branży IT za rok 2017*, https://lublinit.com, [dostęp: 15.05.2019]. [↑](#footnote-ref-6)
7. D. Trzmielak, *Współpraca nauki i biznesu. Bariery w Polsce na tle wybranych krajów Europy i Ameryki Północnej*, „Marketing instytucji naukowych i badawczych” 2015, nr 4(18), s. 150. [↑](#footnote-ref-7)
8. M. Musiał, *Czynniki konkurencyjności miast i regionów*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2002, nr 588, s. 69-70. [↑](#footnote-ref-8)
9. Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK® guide) – Fourth Edition. Newtown Square, 2008, s. 10. [↑](#footnote-ref-9)
10. Zob. K. Jugdev, R. Müller, *A retrospective look at our evolving understanding of project success*, „Project Management Journal” 2005, tom 36, nr 4, s. 27. K. Jugdev i R. Müller przytaczają model opracowany przez Morrisa i Hough’a w 1987 r., wskazujący, że na projekt wpływa siedem sił determinujących jego sukces. Pierwszą jest kontekst zewnętrzny, w tym finansowanie projektu, drugą czynniki zewnętrzne w wymiarze politycznym, społecznym, technicznym, prawnym, środowiskowym i gospodarczym. Bardzo ważnym elementem jest także przyjęta strategia projektu, której elementami są istotność projektu, wsparcie go na wszystkich szczeblach zarządzania, a także założenia dotyczące wyników projektu oraz sposobu realizacji działań projektowych pozwalające na osiągnięcie założonych celów. Autorzy akcentują znaczenie czynników wewnętrznych, do których zakwalifikowali kapitał ludzki i ich kompetencje związane z zarządzaniem, przywództwem oraz pracą zespołową, systemy planowania oraz kontroli, a także czynniki o charakterze organizacyjnym, związane z podziałem ról czy odpowiedzialności, oraz relacje międzyludzkie. [↑](#footnote-ref-10)
11. Colliers International, *Polska MARKET INSIGHTS Raport roczny 2017*, s. 7. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. *Prawo Geodezyjne i Kartograficzne* (Dz. U. 1989 Nr 30, poz. 163 z późniejszymi zmianami), art. 2 pkt 11. [↑](#footnote-ref-12)
13. Przykładem może być przedsiębiorstwo Trimetis, którego Członkowie Zarządu kierowali się doświadczeniem wyniesionym z międzynarodowych korporacji, z których się wywodzą, a które posiadają centra nearshoringowe (przeniesienie procesów do kraju bliskiego geograficznie) w Europie Centralnej. Pozytywne doświadczenia związane z prowadzeniem biznesu outsourcingowego w Polsce skłoniło firmę do inwestycji w Polsce. Nie bez znaczenia była analiza potencjału kadrowego, zaangażowanie władz lokalnych, otwartość władz uniwersyteckich czy perspektywa pozyskania wsparcia z funduszy europejskich. [↑](#footnote-ref-13)
14. Odpowiedź od inwestorów zagranicznych uzyskana podczas badań w części kwestionariusza ankiety dotyczącej przebiegu inwestycji (informacje uzupełniające). [↑](#footnote-ref-14)
15. Przykładem może być przedsiębiorstwo Sii, którego dyrekcja aktywnie buduje współpracę z uczelniami wyższymi i samorządem miasta. Efektem jest synergia działań i podejmowanych inicjatyw wpisujących się w Projekt Lubelska Wyżyna IT. Sii występuje w roli doradcy w obszarze testowania aplikacji, konsultanta dotyczącego rozwoju rynku IT w Lublinie. Jest zaangażowana w inicjatywy podejmowane przez organizacje studenckie oraz lokalne środowiska start-upowe, m.in. Hackathon. Jest również zapraszana na „śniadania biznesowe branży IT” oraz Dni Lubelskiej Wyżyny IT Odpowiedź od przedsiębiorstwa Sii – Oddział w Lublinie podczas badań w części ankiety dotyczącej oceny współpracy nauki, biznesu i administracji w mieście. [↑](#footnote-ref-15)
16. H. Brandenburg, S*ukces projektu publicznego i warunki jego osiągnięcia − wyniki pierwszego etapu badań ankietowych*, „Prace Naukowe”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, s. 54-63. [↑](#footnote-ref-16)
17. W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5(37), s. 5-12. [↑](#footnote-ref-17)
18. Z. Pastuszak, *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Wyd. Placet, Warszawa 2007, s. 150-153. [↑](#footnote-ref-18)
19. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Lider, Warszawa 2001, s. 3. [↑](#footnote-ref-19)
20. R. Mrówka, *Przywództwo w otoczeniu burzliwym*, „E-mentor” 2005, nr 1, s. 16-19. [↑](#footnote-ref-20)