**Wykład VII**

Potencjał konkurencyjny miast w kontekście rozwoju współpracy pomiędzy środowiskiem nauki, biznesu i administracji w Polsce.

Slajd 105

Na potrzeby badania dotyczącego współpracy pomiędzy środowiskiem nauki, biznesu i administracji w Polsce zdecydowano się podać analizie postawy respondentów w obszarach *przywództwa*, *stylu zarządzania*, *kompetencji* oraz *technologii*. W badaniu wykorzystano średnie arytmetyczne dla każdej z grup podmiotów w danym kryterium[[1]](#footnote-1). Dodatkowym obszarem analizy i oceny były potencjalne różnice w postawach poszczególnych grup podmiotów. Wyniki uzyskane przez miasta porównano do modelu idealnego będącego wzorcem współpracy. Wzorcowy (idealny) przyjęty przez autorkę poziom odniesienia stanowi wartość równą 5 i został określony w oparciu o używaną w tej części kwestionariusza ankiety 5-cio stopniową skalę Likerta. Jeżeli respondent udzieliłby najwyższych odpowiedzi (zaznaczyłby maksymalne wartości) we wszystkich pytaniach badanego obszaru (*przywództwa*, *stylu zarządzania*, *kompetencji* oraz *technologii*) to średnia z tych wartości odpowiedzi wynosiłaby właśnie 5. Ten poziom autorka uznaje za wzorcowy i w dalszej części rozprawy nazywać będzie modelem idealnym. Dzięki określeniu takiego maksymalnego (wzorcowego) poziomu możliwe jest określenie różnic (luk) pomiędzy uzyskaną wartością średnią punktów z danego obszaru a poziomem idealnym dla każdego podmiotu (miasta, uczelnie, biznes). Określenie ocen poszczególnych podmiotów daje także możliwość wykonania pogłębionej analizy – wyznaczenia i omówienia różnic pomiędzy podmiotami w danej destynacji. Uzyskane wyniki przedstawiono w ujęciu ilościowym oraz procentowym (gdzie wartość 5 stanowi 100%[[2]](#footnote-2)). Otrzymane wyniki przedstawiono w wartościach bezwzględnych (liczbowych) oraz dla łatwiejszego porównania – w wartościach względnych (%). Analizę przeprowadzono indywidualnie dla każdego miasta.

Slajd 106

Efektem wypełnienia karty gotowości były wyniki w postaci liczby punktów umożliwiające zakwalifikowanie podmiotów do jednej z pięciu grup:

* + wizjoner współpracy (*Cooperation visionary*) – podmioty, wykazujące najlepsze przygotowanie do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy,
  + ekspert współpracy (*Cooperation expert*) – gotowość do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy jest wysoka, jednak występują pewne braki elementarne,
  + zmysł współpracy (*Cooperation savvy*) – podmioty o powyżej przeciętnym oddaleniu od współpracy w ramach modelu potrójnej helisy,
  + świadomość współpracy (*Cooperation aware*) – podmioty 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 środowisk: administracji publicznej, nauki i biznesu.

Karta oceny gotowości wykorzystuje 5-stopniową skalę Likerta[[3]](#footnote-3), stosowaną w odniesieniu do 20 czynników. Na podstawie wyników badań, miasta 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

**Slajd 107 Wyniki badań**

**Slajd 108**

Gdańsk

Kwestionariusze ankiet zostały skierowane do trzech środowisk: nauki, biznesu oraz administracji lokalnej. Władze lokalne były reprezentowane przez Urząd Miejski Gdańsk, środowisko nauki przez Uniwersytet Gdański, a biznes przez sześć przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym z branży zewnętrznych usług dla biznesu. Porównując wyniki z dwoma pierwszymi miastami, widoczna jest wyraźna różnica w zaawansowaniu współpracy. W przypadku władz lokalnych najmniejsza luka od wzorcowego modelu współpracy dotyczy przywództwa (5%), następnie trzykrotnie wyższa dotyczy stylu zarządzania (15%) i czterokrotnie wyższa kompetencji i technologii (20%). Władze miasta zaznaczają, że jednostką zajmującą się bezpośrednim nadzorem nad przebiegiem współpracy jest Agencja Rozwoju Pomorza S.A. Z perspektywy uczelni, nie występują bariery związane z obszarem technologii, tutaj oceniono ją maksymalnie. Nieco wyższe oddalenie od wartości referencyjnej występuje w obszarze kompetencji (15%) oraz przywództwa (20%). W przypadku środowiska biznesu, luki te w każdym z obszarów nie przekraczają 30% oddalenia od modelu, określonego wartością równą 5. Najdalej odsuniętym od wartości oczekiwanej obszarem są kompetencje (26,75%), mniej technologie (22,5%), przywództwo (20,75%) i styl zarządzania (15,75%). Warto przeanalizować także gotowość do kooperacji w odniesieniu do poszczególnych grup podmiotów. Władze lokalne przy wsparciu Agencji Rozwoju Pomorza S.A., (która obecnie realizuje projekt Invest in Pomerania 2020) współpracują z Politechniką Gdańską oraz Uniwersytetem Gdańskim m.in poprzez wsparcie przy uruchamianiu nowych kierunków, odpowiadających potrzebom biznesu. Pomiędzy władzami lokalnymi a uczelniami istnieją zależności dotyczące skali współpracy. Podmioty te są zbliżone do siebie w obszarze kompetencji, na podstawie tego można przypuszczać, że oba środowiska posiadają podobną percepcję współpracy. Większe zróżnicowanie pomiędzy przygotowaniem do kooperacji władz miasta i uczelniami dotyczy stylu zarządzania, gdzie różnice dotyczące czynników świadczących o gotowości do współpracy wynoszą 30%, a połowę mniej dla przywództwa (15%). Ciekawym spostrzeżeniem jest to, że łączna suma różnic (25,75%) wyrażonych w ujęciu procentowym pomiędzy opinią władz miasta a biznesu jest ponad dwukrotnie niższa w porównaniu z postrzeganiem pewnych czynników warunkujących nawiązywanie relacji zewnętrznych przez miasto oraz uczelnie, gdzie różnice wynoszą 70%,   w przypadku uczelni i biznesu (64,25%). Wyniki przedstawiono w tabeli.

Slajd 109

W Lublinie kwestionariusze ankiet zostały wypełnione przez Urząd Miasta Lublin, uczelnie wyższe takie jak: Uniwersytet Marii-Curie-Skłodowskiej (5 ankiet), Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II (4 ankiety), Politechnika Lubelska (6 ankiet) oraz Uniwersytet Medyczny (4 ankiety). Środowisko biznesu reprezentowane było w badaniach przez 23 podmioty z branży zewnętrznych usług dla biznesu. Podmioty oceniając poziom przygotowania do podjęcia zewnętrznej kooperacji używały podziału na obszary przywództwa, stylu zarządzania, kompetencji i technologii. Miasta charakteryzują się wysokim oddaleniem od modelu (wartości równej 5). Wskazania poszczególnych odpowiedzi pozwoliły zauważyć, że zarówno w obszarze stylu zarządzania i technologii luka stanowi 55%. Odchylenia te mogą być spowodowane barierami wynikającymi z zaburzeniem procesu administracyjnego organizacji pracy w zakresie projektów współpracy czy braku stabilnych wskaźników pozwalających na ocenę wpływu efektów realizacji przedsięwzięć koordynowanych przez miasto. Obszarem, który wymaga poprawy są także przywództwo i kompetencje. Urząd Miasta zaznacza, że za wsparcie biznesu odpowiada Zespół Obsługi Inwestorskiej – jednostka działająca w modelu typowym dla rynku korporacyjnego, zgodnie z przyjętymi w świecie biznesu standardami oraz formami komunikacji. System obsługi inwestora, realizowany jest przez oparty jest na precyzyjnej segmentacji branżowej, dedykowanej opiece oraz doskonałym rozeznaniu w procedurach, zasobach i relacjach[[4]](#footnote-4).

Uczelnie są oddalone od modelu w obszarze przywództwa – o 39,25%, technologii – o 39%, stylu zarządzania – o 37,75% i kompetencji – o 36,50%. Przedstawiciele uczelni zwracają uwagę na brak zachęt do podjęcia współpracy, przepływu informacji na temat ofert, warunków wspólnych przedsięwzięć czy brak wzorów jednolitych umów. Uczelnie zauważyły także, że każde z podmiotów dba jedynie o własne interesy, a nie o efekt synergii, co spowodowane jest różną mentalnością osób reprezentujących poszczególne grupy interesariuszy. Zbyt długi czas poświęcany na dyskusje nie przynosi oczekiwanej wartości dodanej. Wyniki pokazują także, że podejmowane działania z udziałem uczelni są nieefektywne. Uczelnie zwróciły szczególną uwagę na dużą biurokrację w relacjach nauka-administracja[[5]](#footnote-5). Środowisko biznesu największe oddalenie od modelu posiada w obszarze stylu zarządzania (47,50%), kolejno w zestawieniu znalazło się przywództwo oddalone o 36%, technologie o 34% oraz kompetencje o 28,75%. Respondenci zaznaczyli, że wsparcie władz lokalnych i uczelni przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych jest istotne, jednak dodatkowymi czynnikami zachęcającymi do inwestycji są także koszty prowadzenia działalności oraz dostęp do Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Różnice w  przygotowaniu swoich obszarów w poszczególnych środowiskach są być może spowodowane odmiennością postrzegania współpracy i jej znaczenia dla rozwoju danego podmiotu. Najbardziej zbliżonym poziomem przygotowania do funkcjonowania w sieci współpracy charakteryzują się władze miejskie i przedsiębiorstwa. Różnice w odpowiedziach w obszarze przywództwa wynoszą zaledwie 1%, zaś najwyższe dotyczą technologii (21%). Wyniki przedstawiono w tabeli.

Slajd 110

W Katowicach uzyskano dane od Urzędu Miasta, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz siedmiu inwestorów zagranicznych z branży outsourcingu procesów biznesowych. W przypadku ocen czynników wpływających na stan współpracy z perspektywy miast, uzyskano zauważalne różnice w zakresie stylu zarządzania (40%) oraz przywództwa (35%) w stosunku do założonego idealnego modelu, co może świadczyć o napotkaniu barier przez kierownictwo. Mniejsza luka (25%) charakteryzuje obszar technologii, jednak nie jest to wynik zadowalający z perspektywy władz lokalnych w Katowicach. W kwestionariuszu poza częścią zasadniczą respondenci zamieścili informację, że zamierzają kontynuować działania mające na celu przyciąganie inwestorów krajowych i zagranicznych do lokalizacji swojej działalności w Katowicach, w szczególności reprezentujących sektor firm zaawansowanych technologii takie jak IT, BPO, SSC, KPO[[6]](#footnote-6) poprzez zapewnienie wysokich standardów obsługi inwestora oraz wspieranie ekspansji firm rodzinnych na rynki zagraniczne. W Katowicach jako słabą stronę można zakwalifikować brak oczekiwanej gotowości do współpracy z perspektywy uczelni. Tutaj odchylenia od wzorowego modelu wahają się od 50% do 70%, z czego największe luki dotyczą kompetencji i technologii, co może mieć negatywny wydźwięk w długofalowych kontaktach z biznesem. Środowisko biznesu zmaga się także z pewnymi niedoskonałościami utrudniającymi skuteczną i trwałą współpracę, gdzie odchylenia od modelu zaczynając od najwyższego wynoszą: dla stylu zarządzania – 37,75%, dla kompetencji – 37,25%, dla przywództwa – 35,75% oraz dla technologii – 33,50%. Zwracając uwagę na już zachodzące relacje i percepcję współpracy, jako najbardziej podobne do siebie pod względem przygotowania do kooperacji są środowiska władz lokalnych i biznesu. Biznes zwraca uwagę, że mimo sprawnego zarządzania miastem, opieki przed i poinwestorskiej, niezbędne są kompetencje kadry, które odbiegają od oczekiwań inwestorów, szczególnie z zakresie biegłej znajomości więcej niż 1-2 języków obcych[[7]](#footnote-7). Pozostałe obszary są dość sprawnie realizowane i odległości relacji miasta i biznesu względem siebie wynoszą dla technologii, stylu zarządzania i przywództwa, kolejno 8,5%, 2,25% i 0,75%. Odległości w zakresie przygotowania do współpracy pomiędzy uczelniami a władzami lokalnymi, w zakresie przywództwa i stylu zarządzania są zbliżone i wymagają one jeszcze pracy nad efektami, które zminimalizowałyby te różnice. Najbardziej podobny względem siebie poziom przygotowania do współpracy charakteryzuje środowisko administracji i biznesu. Są one zbliżone do siebie w obszarze przywództwa (różnica wynosi 0,75%), co staje się mocną stroną obopólnej kooperacji. W tym miejscu, należy zaznaczyć, że w celu stworzenia trójstronnej kooperacji konieczne jest zaangażowanie każdej ze stron we wszystkich analizowanych obszarach. Wyniki przedstawiono w tabeli.

Slajd 111

Warszawskie środowisko podmiotów reprezentowane było przez Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, Uniwersytet Warszawski, Politechnikę Warszawską, Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie oraz dziesięciu przedstawicieli branży outsourcingu procesów biznesowych. Analizując uzyskane wyniki można stwierdzić, że władze miejskie sprawnie realizują politykę współpracy i są do niej dobrze przygotowane. Niewielkie odchylenia od modelu dotyczą przywództwa (5%), technologii (10%) oraz kompetencji (15%). Jedynie styl zarządzania stolicą Polski został oceniony wzorcowo. Nie można tego stwierdzić w przypadku uczelni, gdzie luki w poszczególnych obszarach kształtują się na poziomie wahającym się od 37,5% do 46,25%. Wyniki świadczące o pewnych barierach współpracy są zauważalne także w przypadku przedstawicieli biznesu. Luki wynoszą kolejno w ujęciu malejącym: dla technologii 25,5%, dla przywództwa 25%, dla stylu zarządzania 23,5% i kompetencji 19,5%. Przeanalizowano różnice w rozwoju poszczególnych obszarów w ocenie miasta i uczelni. Można zauważyć, że podmioty te charakteryzują się odmiennością w realizacji pewnych założeń współpracy, różnice te wynoszą od 30% w obszarze kompetencji do 37,5% w obszarze zarządzania. Warto wskazać, że podmiotami, które powinny znacznie dostosować zakres swoich kompetencji i technologii są uczelnie, których poziom znacznie odbiega od wartości referencyjnej przyjętej za model. W przypadku miasta i przedstawicieli biznesu dostrzega się wyraźne różnice w stylu zarządzania, które wyniosły 23,5%. Jest to wskazówka dla biznesu do podnoszenia kompetencji współpracy w tym obszarze. Na płaszczyźnie porównania wyników dla nauki i biznesu zauważalne są różne poziomy rozwoju w obszarze kompetencji, odpowiedzi podmiotów różnią się o 25,5%. W zacieśnianiu relacji najistotniejszym działaniem jest dążenie do utrzymania najlepszego wyniku w porównaniu międzygrupowym i eliminacji dysproporcji pomiędzy podmiotami.

Slajd 112

Badaniem zostały objęte następujące instytucje: Urząd Miasta Zielona Góra, Uniwersytet Zielonogórski, przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Otrzymano cztery wypełnione kwestionariusze z Uniwersytetu Zielonogórskiego[[8]](#footnote-8) oraz cztery wypełnione przez przedstawicieli biznesu. Od Urzędu Miasta Zielona Góra nie otrzymano informacji zwrotnej. Wyniki badań wskazują na ponad 60% oddalenia od modelu w każdym z obszarów, zarówno w środowisku akademickim, jak i biznesowym. Problemem z jakim spotykają się uczelnie jest brak środków finansowych np. na wkład własny do projektów. Przedstawiciele uczelni zaznaczają także, że „*administracja lokalna nie poczuwa się do wspierania uczelni, a biznes nie ma zaufania do nauki i administracji lokalne*j”[[9]](#footnote-9). Środowisko biznesu także charakteryzuje się bardzo wysokim oddaleniem w przygotowaniu warunków współpracy od modelu. W obszarze stylu zarządzania i kompetencji wynosi ono kolejno: 82,5% i 75%. Oznacza to niedostosowanie warunków współpracy przekładających się na gotowość do jej podjęcia i utrzymywania trwałych relacji z podmiotami zewnętrznymi. Na podstawie danych, można było ocenić jedynie różnice w przygotowaniu do kooperacji w opinii uczelni i biznesu. Podmioty te różnią się pod względem odpowiedzi od 3,75% do 18,75%. Najwięcej różnic dotyczy stylu zarządzania przyjętego w podmiotach, a najbardziej spójne są kompetencje. Wskazuje to na podobny poziom gotowości do współpracy w tym zakresie. Należy zwrócić szczególną uwagę na wysokie luki pojawiające się w obszarach: przywództwa, stylu zarządzania, kompetencjach oraz technologii w ocenie uczelni i biznesu. Wskazana jest ich eliminacja poprzez działania korzystnie wpływające na rozwój kooperacji w postaci zwiększenia sprawności przepływu informacji o ofertach wspólnych przedsięwzięć oraz co kluczowe, próbą znalezienia wspólnych korzyści, co mogłoby zwiększyć poziom zaufania pomiędzy podmiotami.

Slajd 113

**Klasyfikacja miast w kontekście gotowości do realizacji współpracy zewnętrznej**

Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie badawcze, dotyczące tego, w jaki sposób będą klasyfikowane miasta do grup aktywności w zakresie gotowości do współpracy pomiędzy podmiotami reprezentującymi środowisko nauki, biznesu i administracji. Skoncentrowano się także na kwestii dotyczącej wielkości poszczególnych grup środowiska nauki, biznesu i administracji w zakresie gotowości do współpracy według przyjętej klasyfikacji.

W celu kwalifikacji miast wykorzystano propozycję zaczerpniętą z literatury[[10]](#footnote-10), lecz zmodyfikowaną na potrzeby wykładu. Wykorzystując wyniki uzyskane z karty oceny gotowości dokonano przyporządkowania podmiotów nauki, biznesu oraz administracji do grup gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy. Dla podmiotów obliczono liczbę punktów[[11]](#footnote-11).

Zachowując porządek prezentacji wyników, jako pierwsze w kolejności zestawienie danych przedstawiono dla urzędów miast. Tabela przedstawia klasyfikację miast w ocenie administracji publicznej. Władze lokalne bardzo wysoko oceniły swoje przygotowanie do podjęcia współpracy. Najwyższe przygotowanie do realizowania działań według modelu potrójnej helisy wykazują Bydgoszcz, Poznań, Warszawa oraz Białystok. Miasta te, zostały zakwalifikowane do grupy wizjonerów współpracy (26,67% próby badawczej). Nieco niższe wyniki uzyskały lokalizacje takie jak: Gdańsk, Szczecin, Rzeszów, Opole, Toruń, Kraków, Kielce, Katowice, Łódź oraz Olsztyn. Jest to najliczniejsza grupa miast zakwalifikowana do grupy ekspertów współpracy (66,67%). Miasta te, charakteryzują się wysokim przygotowaniem do realizacji kooperacji, jednak pewne elementy współpracy wymagają usprawnienia. Jedynie Lublin pozostaje w sferze dalszego oddalenia od modelowej współpracy w ramach sieci. Został zakwalifikowany do grupy miast o zmyśle współpracy (6,66%). Administracja publiczna powinna podjąć kroki w celu usprawnienia procesów administracyjnych organizacji pracy w zakresie realizacji projektów oraz skoncentrować się na poprawie niezbędnej infrastruktury technologicznej.

Slajd 114

Tabela Punktacja karty oceny gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy/ odwzorowanie na mapie

|  |  |
| --- | --- |
| **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.

Slajd 115

Wyniki charakteryzujące miasta w ocenie środowiska nauki wskazują, że uczelnie zlokalizowane w Gdańsku, Krakowie, Poznaniu oraz Białystoku są dość wysoko przygotowane do podjęcia i realizacji współpracy z pozostałymi podmiotami reprezentującymi naukę, biznes oraz władze lokalne. Wskazuje na to wysoka liczba punktów i kwalifikacja do grupy ekspertów współpracy (28,58% próby badawczej[[12]](#footnote-12)). Brak spełnienia pewnych istotnych warunków związanych chociażby z niską liczbą realizowanych projektów stwarza swego rodzaju bariery do pozostania wizjonerami współpracy. Bariery te mogą wynikać z niedostatecznego przygotowania w zakresie przywództwa, stylu zarządzania, kompetencji oraz technologii. Liczną grupę stanowią miasta o zmyśle współpracy w opinii przedstawicieli nauki. Środowisko akademickie zlokalizowane w miastach takich jak Łódź, Toruń, Szczecin, Lublin oraz Warszawa charakteryzują się wyższym niż przeciętnym oddaleniem od maksymalnej oceny warunków do podjęcia kooperacji. Miasta te zakwalifikowano do grupy lokalizacji o zmyśle współpracy (35,71%). Pojawiające się dysfunkcje wynikają z niewystarczających środków finansowych, braku sprawnego przepływu informacji, co widoczne jest zarówno w dużych jak i małych miastach. O niskim przygotowaniu do podjęcia współpracy można mówić w przypadku uzyskania poniżej 60 punktów. Takie wyniki odnotowano w Katowicach, Wrocławiu, Bydgoszczy, Zielonej Górze oraz Opolu (35,71%). W tych miastach, uczelnie są świadome procesu kooperacji, jednak nie są one przygotowane do jej podjęcia z powodu zaburzeń w procesie zarządzania, obniżonego poziomu kompetencji czy niskich standardach technologii.

Warto zwrócić uwagę na kształtowanie się procesu współpracy z perspektywy środowiska biznesu. Tabela przedstawia klasyfikację miast do grup gotowości do współpracy w oparciu o uzyskaną liczbę punktów.

Slajd 116

Tabela Punktacja karty oceny gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy/ odwzorowanie na mapie

|  |  |
| --- | --- |
| **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.

Slajd 117

Przedstawiciele biznesu prowadzący działalność w miastach takich jak Kraków, Poznań oraz Gdańsk zostali zakwalifikowani do tej samej grupy wskazującej na gotowość do współpracy, co przedstawiciele nauki (eksperci współpracy). Można wysunąć wniosek, że oba środowiska w tych miastach na podobnym poziomie spełniają warunki określające poziom przygotowania do nawiązywania zewnętrznych relacji. Do grupy ekspertów współpracy (33,34%) zakwalifikowano także przedsiębiorstwa prowadzące działalność we Wrocławiu oraz Warszawie. Bariery w rozwijaniu współpracy nie są duże, jednak dotyczą pewnych kluczowych elementów, chociażby braku posiadania stabilnych wskaźników służących do oceny wpływu efektów realizacji projektów współpracy. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wyższą luką od warunków niezbędnych do prawidłowego przebiegu współpracy zlokalizowane są w Szczecinie, Toruniu, Katowicach, Łodzi, Lublinie oraz w Olsztynie (zmysł współpracy – 40%). W miastach tych, konieczna jest poprawa warunków, które podnosiłyby przygotowanie do podjęcia współpracy. Przedsiębiorstwa powinny znaleźć wspólne cele płynące chociażby z komercjalizacji wyników badań w relacjach ze środowiskiem nauki oraz wdrożyć kilkuletni plan rozwoju współpracy spójny z celami rozwoju gospodarczego miasta, w którym prowadzą działalność. Najniższe wyniki wskazujące na oddalenie od oczekiwanego poziomu w obszarach przywództwa, stylu zarządzania, kompetencji i technologii odnotowano w Rzeszowie, Bydgoszczy, Opolu (świadomość współpracy – 20%). Przedsiębiorstwa zlokalizowane w tych miastach są świadome wyzwań, jakie niesie za sobą kooperacja, jednak ich gotowość do jej podjęcia znajduje się na niskim poziomie. Niskie wyniki odnotowano w Zielonej Górze, która została zakwalifikowana do grupy agnostyków współpracy (6,66% próby badawczej), co świadczy, że podmioty poddane badaniu są poza sferą zainteresowania nawiązywaniem współpracy. Jako barierę można wskazać brak wzajemnego zaufania, które uniemożliwia nawiązywanie relacji przynoszących wymierne korzyści.

Slajd 118

Tabela. Punktacja karty oceny gotowości do funkcjonowania w ramach modelu potrójnej helisy/ odwzorowanie na mapie

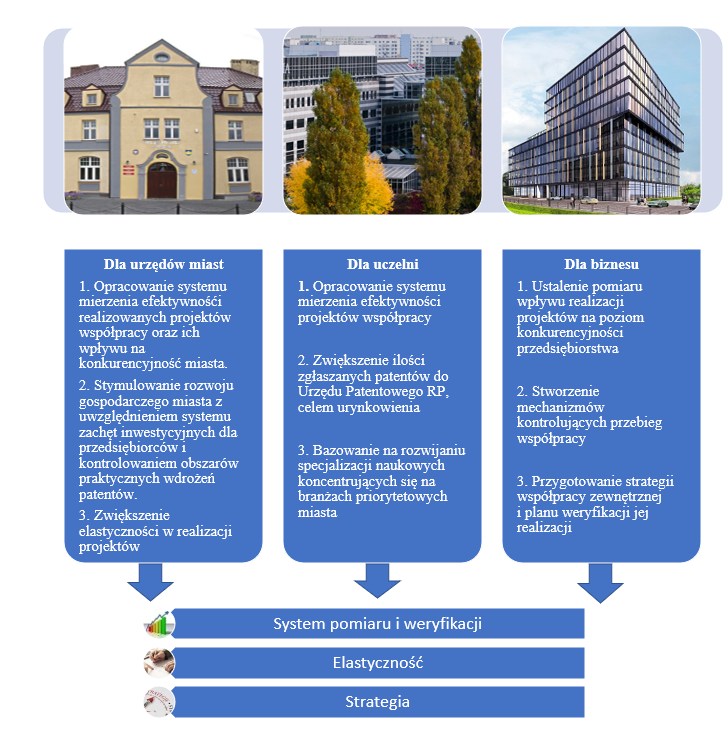
|  |  |
| --- | --- |
| **Grupy** | **Liczba punktów** |
| Wizjoner współpracy | 90-100 |
| Ekspert współpracy | 75-89 |
| Zmysł współpracy | 60-74 |
| Świadomość współpracy | 45-59 |
| Agnostyk współpracy | 0-44 |

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.

Slajd 119

**Rekomendacje dla ośrodków nowoczesnych usług biznesowych**

Interesujące było sformułowanie rekomendacji dla środowiska nauki, biznesu oraz administracji koncentrujących się na podnoszeniu skuteczności wzajemnej współpracy. Zastosowanie pewnych usprawnień w tym obszarze mogłoby podnieść konkurencyjność danego miasta. Zdecydowano się na przedstawienie trzech głównych rekomendacji dla każdego ze środowisk i wskazanie trzech obszarów, które są ważne dla całego systemu współpracy.



Na podstawie uzyskanych wyników badań można sformułować rekomendacje, dotyczące działań, na których powinny skoncentrować się podmioty zaangażowane w proces kooperacji. Urzędy miast powinny skierować swoją uwagę na opracowaniu systemu, który umożliwiłby pomiar efektywności realizowanych projektów. Dobrym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie planów realizacji projektów i wymiernych oczekiwań, które mogłyby być generowane przez ich wykonywanie. Miasto powinno skoncentrować się na wyszczególnieniu tych aspektów, które w faktyczny sposób podniosłyby ich konkurencyjność i sprzyjały pozytywnemu wizerunkowi inwestycyjnemu danej lokalizacji. Urzędy miast w Polsce powinny wspierać politykę innowacji bazując na branżach priorytetowych, których rozwój napędza lokalną gospodarkę. Powinny monitorować ilość wdrażanych patentów i wynalazków. Jedynie praktyczne rozwiązania bazujące na wspieraniu branż kluczowych miasta są w stanie stanowić czynnik, który podniesie jego atrakcyjność z punktu widzenia inwestorów zagranicznych. Każde z miast posiada specjalizację, w którą inwestuje. W danej branży przedsiębiorstwa prowadzą działalność, a uczelnie kształcą studentów w dziedzinach, które powinny zwiększać szansę na zatrudnienie. Rozwój specjalizacji miast, rozumianych jako branże priorytetowe jest zależny od napływu siły roboczej, dostępu do infrastruktury, zasobów naturalnych. Specjalizacje miast koncentrują się na zaawansowanych technologiach przemysłowych, lotnicznych, informatycznych, usługach dla biznesu czy przemyśle rolniczym. Miasta bazując na wspieraniu i rozwijaniu poszczególnych dziedzin gospodarki zwiększają szanse na napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które determinują rozwój danej branży. Urzędy miast powinny być bardziej elastyczne w realizacji przedsięwzięć angażujących zewnętrzne podmioty. Każde z nich kieruje się nieco odmiennymi celami, zwłaszcza w kwestii oczekiwanych wyników, przekazywanych na dany cel zasobów, zarówno tych materialnych, jak i związnych z know-how. Urzędy miast mają dość sformalizowaną procedurę realizacji przedsięwzięć, nie zawsze przewidującą zmiany, które niesie za sobą zaangażowanie do kooperacji partnerów, chociażby w postaci zmiany terminów, wykonalności projektu czy nakładów finansowych.

Uczelnie spotykają się z tym samym problemem, co urzędy miast. Dotyczy on braku systemu, który umożliwiłby kontrolę efektywności realizowanych wspólnie przedsięwzięć. Uczelnie powinny być zorientowane nie tylko na podstawy teoretyczne, ale przede wszystkim na rozwiązania praktyczne, które mogłyby być zaimplementowane do lokalnych gospodarek wspierając ich rozwój i podnosząc konkurencyjność. Obecnie, uczelnie w perspektywie zmian prawnych, zgłaszając patenty kierują się głównie zdobyciem punktów do oceny parametrycznej. Nie zawsze ma to odzwierciedlenie w faktycznym wdrożeniu danego rozwiązania, co przekłada się na wciąż niski wskaźnik ich praktycznego zastosowania. Uczelnie w celu budowy pomostu pomiędzy nauką a biznesem, powinny dostosowywać specjalizacje do trendów dyktowanych przez rynek. Zwiększy to tym samym absolwentom szansę na znalezienie dobrej pracy, zgodnej z kwalifikacjami i oczekiwaniami gospodarki, jak i przyczyni się do zacieśnienia relacji pomiędzy podmiotami. Przedsiębiorstwa nowej gospodarki oczekują od pracowników nowych, często bardzo specjalistycznych umiejętności. W celu stworzenia pewnego pomostu pomiędzy teorią i praktyką uczelnie powinny być zorientowane na zwiększaniu aspektów praktycznych włączanych w siatkę programową. Polska jest czwartym pod względem liczby studentów krajem w Europie, jednak uczelnie muszą się lepiej dostosowywać do potrzeb rynkowych. W Polsce jest coraz więcej osób z wyższym wykształceniem, które wykonują nisko płatne zawody. Jednym z powodów tej sytuacji może być to, że uczelnie nie przygotowują odpowiednio studentów do wejścia na rynek pracy. Lepsze zrozumienie oczekiwań przyszłych pracodawców względem studentów pomoże dostosować uczelniom program nauczania w taki sposób, aby ułatwić absolwentom znalezienie pracy po ukończeniu studiów. W przypadku kształcenia podyplomowego, przedsiębiorcy oczekują spersonalizowanych programów, dostosowanych do ich wewnętrznych potrzeb i strategii.

W przypadku rekomendacji, które zostały sformułowane dla przedstawicieli biznesu znajdują się te, skoncentrowane na obszarze pomiaru efektów trójstronej współpracy, jak i kontroli. Przedsiębiorstwa realizując wspólne przedsięwzięcia nie zawsze kierują się ich priorytetowym postrzeganiem. Współpraca często jest dla inwestorów tłem podstawowej działalności, którzy kierują się zasadą, że wspólne przedsięwzięcia stanowią pewną wartość dodaną, ale większość działań firm nie jest zorientowana na nawiązywanie relacji zewnętrznych. Przedstawiciele biznesu czują się docenieni przez władze miejskie, które w ramach tworzenia przyjaznego klimatu inwestycyjnego włączają inwestorów w sieć współpracy, chociażby zapraszając ich na wspólne spotkania dotyczące rozwoju danej branży. Wsparcie polega także na pomocy przy wyborze terenów pod inwestycje, wyjaśnieniu kwestii prawnych oraz podatkowych, a także na działaniach promocyjnych. Można wywnioskować, że przedsiębiorcy, często włączają się do systemu współpracy z pobudek kreowania wizerunku w otoczeniu jako public relations. Dobrą praktyką byłoby wdrożenie systemu wskaźników, które stanowiłyby informację o wymiernych efektach współpracy przekładającej się na konkurencyjność przedsiębiorstw, nie tylko w wymiarze wizerunkowym. Ważną wskazówką jest także uruchomienie działań kontrolnych, które stanowiłyby pewne usprawnienie realizacji współpracy oraz nadaniu jej wyższej rangi w działalności firm. Obecnie współpraca traktowana jest jako wątek poboczny w działalności biznesowej. Rekomendowanym działaniem jest także opracowanie strategii nawiązywania i utrzymywania relacji zewnętrznych, w której znalazłyby się cele o znaczeniu taktycznym, o zasięgu czasowym od 3 do 5 lat. Założone cele pozwoliłyby na realizację obszaru, który zwiększałby szansę na pozyskanie wykwalifikowanej kadry o dedykowanych na potrzeby przedsiębiorstw umiejętnościach. Sprzyjałoby to uniknięciu migracji pracowników do innych miast lub krajów.

Podsumowując, obszarami które wymagają poprawy w celu podniesienia sprawności współpracy są: opracowanie systemu pomiaru efektywności, zwiększenie elastyczności w dostosowywaniu się do często zróżnicowanych oczekiwań partnerów oraz opracowanie strategii. Działania zmierzające do elminacji luk na styku współpracy pomiędzy środowiskiem nauki, biznesu i administracji lokalnej mogłyby podnieść wizerunek inwestycyjny miasta, a tym samym konkurencyjność na tle pozostałych gospodarek. Kooperacja może zostać wykorzystana jako siła przetargowa w postrzeganiu miasta jako dojrzałej lokalizacji inwestycyjnej.

1. W każdym analizowanym mieście, dla każdego z podmiotów, we wszystkich czterech badanych obszarach: przywództwo, styl zarządzania, kompetencje i technologie obliczone zostały średnie arytmetyczne, np. dla przywództwa () respondenci oceniali pięć czynników (; od do ) decydujących o gotowości do współpracy, czyli wartość średnia dla tego obszaru wyznaczona była za pomocą następującego (ogólnego) wzoru:  [↑](#footnote-ref-1)
2. Korzystając z skali Likerta respondenci mogli wskazać następujące odpowiedzi:1, 2, 3, 4 albo 5, czyli 1 – to wartość minimalna, a 5 – to wartość maksymalna możliwa do wskazania. Odległość pomiędzy skrajnymi wartościami równa jest 4. Założono, że odległości pomiędzy wskazaniami (wartościami) na skali, wynoszą:

   2 - 1 = 1, czyli 25% skali,

   3 - 1 = 2, czyli 50% skali,

   4 - 1 = 3, czyli 75% skali,

   5 - 1 = 4, czyli 100% skali. [↑](#footnote-ref-2)
3. Skala Likerta należy do najczęściej stosowanych narzędzi pomiaru postaw. Charakteryzuje się ona prostotą budowy skali, standardowymi zasadami sprawdzania jednowymiarowości i rzetelności, możliwości uchwycenia wielu aspektów badanego zjawiska oraz dogodność posługiwania się formą zmiennej syntetycznej. Procedura konstrukcji skali składa się z kilku etapów. Pierwszą czynnością jest przygotowanie stwierdzeń odnoszących się do badanego zjawiska. Zadaniem respondentów jest ustosunkowanie się do każdego z tych stwierdzeń. Stopień zgodności z danym stwierdzeniem jest mierzony za pomocą skali porządkowej dwubiegunowej, najczęściej pięciostopniowej, opisanej werbalnie oraz liczbowo. Po przeprowadzeniu pomiaru przystępuje się do kolejnych działań konstrukcyjnych. Odpowiedziom nadaje się wartości liczbowe od 1-3 w skali trzystopniowej, od 1-5 w skali pięciostopniowej oraz od 1-7 w skali siedmiostopniowej zachowując zasadę, by przypisane wartości rosły zgodnie z charakterem i kierunkiem zdefiniowanej cechy. Kolejnym etapem jest sprawdzenie założonej jednowymiarowości. Oblicza się sumy punktów uzyskanych przez każdego z respondentów, a następnie tworzy dwie grupy porównawcze. Są to kwartyle, czyli po 25% badanych, którzy otrzymali najwyższe i najniższe sumy ogólne. Następnie następuje analiza danych i formułowanie wniosków z badań. Zob. J. Jezior, *Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia*, „Przegląd Socjologiczny” 2013, nr 62(1), s. 118-119. [↑](#footnote-ref-3)
4. Informacje pochodzące z kwestionariusza ankiety jako dane uzupełniające. [↑](#footnote-ref-4)
5. Informacje pochodzące z kwestionariusza ankiety jako dane uzupełniające. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ang. *Knowledge Process Outsourcing* – outsourcing procesów wiedzy; wyspecjalizowane organizacje świadczące usługi z zakresu analiz i ekspertyz biznesowych, usług prawnych, badań rynku czy też szeroko pojętego konsultingu. [↑](#footnote-ref-6)
7. Informacje pochodzące z kwestionariusza ankiety jako dane uzupełniające. [↑](#footnote-ref-7)
8. Kwestionariusze ankiet wysłano do kilku pracowników Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Zielonogórskiego. [↑](#footnote-ref-8)
9. Informacje pochodzące z kwestionariusza ankiety jako dane uzupełniające. Opinię taką uzyskano od Dyrektora Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Zielonogórskiego. [↑](#footnote-ref-9)
10. 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. 151. [↑](#footnote-ref-10)
11. Respondenci odpowiadali na pytania z wykorzystaniem 5-cio stopniowej skali Likerta. Karta oceny gotowości zawierała 20 stwierdzeń. Sumę punktów obliczono jako  w przypadku urzędów miast, kiedy N = 1, w przypadku podmiotów nauki i biznesu, gdzie N > 1 obliczenia wykonywano uśredniając liczbę punktów uzyskaną przez podmioty [↑](#footnote-ref-11)
12. Za N przyjęto liczbę miast (lokalizacji), z których uzyskano zwrotność kwestionariuszy ankiet. Na tej podstawie obliczono strukturę procentową miast według klasyfikacji do grup gotowości do współpracy w opinii podmiotów nauki (N = 14 – kwestionariusze pochodzą od przedstawicieli uczelni zlokalizowanych w czternastu miastach) i biznesu (N = 15 - kwestionariusze pochodzą od przedstawicieli biznesu zlokalizowanych w piętnastu miastach). [↑](#footnote-ref-12)