

PRZEDSIĘBIORSTWO W POCZWÓRNEJ HELISIE

Anna Tomaszuk ⌘ Anna Wasiluk

Anna Tomaszuk • Anna Wasiluk

PRZEDSIĘBIORSTWO W POCZWÓRNEJ HELISIE



OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ
BIAŁYSTOK 2021

Recenzenci:
dr hab. Anna Korombel, prof. PCz
dr hab. Alicja Winnicka-Wejs, prof. UE

Redaktor naukowy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:
prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko

Redakcja i korekta językowa:
Edyta Chrzanowska

Skład, grafika:
Oficina Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Okładka:
Marcin Dominów

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2021

ISBN 978-83-66391-70-3
ISBN 978-83-66391-71-0 (eBook)
DOI: 10.24427/978-83-66391-71-0



Publikacja jest udostępniona na licencji
Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0
(CC BY-NC-ND 4.0).

Pełną treść licencji udostępniono na stronie
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl.
Publikacja jest dostępna w Internecie na stronie Oficyny Wydawniczej PB.

Druk: Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak

Oficina Wydawnicza Politechniki Białostockiej
ul. Wiejska 45C, 15-351 Białystok
e-mail: oficina.wydawnicza@pb.edu.pl
www.pb.edu.pl

Spis treści

Wprowadzenie	5
Rozdział I	
Koncepcja poczwórnej helisy	11
1.1. Istota i modele poczwórnej helisy	11
1.2. Współpraca w poczwórnej helisie	22
1.3. Zaufanie w ujęciu interorganizacyjnym	32
1.4. Konkluzje	42
ROZDZIAŁ II	
Współpraca przedsiębiorstw w obrębie sfery biznesu	44
2.1. Rodzaje współpracy w sferze biznesu	45
2.2. Współpraca przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie w Polsce	56
2.3. Zaufanie i współpraca podmiotów regionalnej sfery biznesu (wyniki badań empirycznych)	67
2.4. Konkluzje	73
ROZDZIAŁ III	
Współpraca przedsiębiorstw ze sferą nauki	75
3.1. Sfera nauki – analiza teoriopoznawcza	76
3.2. Charakterystyka sektora nauki w Polsce na tle innych krajów	82
3.3. Współpraca pomiędzy podmiotami sfery nauki i biznesu	89
3.4. Konkluzje	97
ROZDZIAŁ IV	
Współpraca przedsiębiorstw z sektorem instytucji rządowych i samorządowych	100
4.1. Sektor instytucji rządowych i samorządowych – analiza teoriopoznawcza	102
4.2. Charakterystyka instytucji rządowych i samorządowych w Polsce	110
4.3. Współpraca przedsiębiorstw z administracją rządową i samorządową	115
4.4. Konkluzje	125

ROZDZIAŁ V

Współpraca przedsiębiorstw ze społeczeństwem	128
5.1. Charakterystyka sektora społeczeństwa – analiza teoriopoznawcza	129
5.2. Funkcjonowanie trzeciego sektora w Polsce w świetle danych statystycznych	138
5.3. Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi (wyniki badań empirycznych).....	144
5.4. Konkluzje.....	149
Zakończenie	151
Bibliografia	153
Spis tabel	175
Spis rysunków	177
Streszczenie	179
Summary	180

Wprowadzenie

Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości wśród głównych i wciąż aktualnych obszarów eksploracji naukowej wymienia się współdziałanie międzyorganizacyjne. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu współpraca nie jest postrzegana jako tylko jedna z możliwych opcji strategicznych, ale niezbędne działanie podejmowane w celu przetrwania i rozwoju¹. Współpraca z założenia ma się przyczyniać do osiągnięcia lepszych efektów, ułatwiając dostęp do informacji i wiedzy, oferując bezustannie nowe możliwości. Łączenie potencjałów partnerów współpracy oraz wykorzystanie ich w realizacji wspólnych celów jest kluczem do sukcesywnego rozwoju, gdyż wspólnie tworzone przedsięwzięcia mają na ogół znacznie większe szanse sukcesu niż indywidualna działalność².

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że praktyka współpracy międzyorganizacyjnej jest bardzo trudna w realizacji³. Pomimo świadomości przedsiębiorców dotyczącej roli i znaczenia współpracy stosunki zachodzące między współdziałającymi podmiotami mają często charakter słaby, nietrwały, a przede wszystkim odznaczający się próbą wykorzystania partnera⁴. Wymagania prawne czy też umowy nie stanowią warunków wystarczających do zapewnienia skutecznej współpracy. Na jej przebieg wpływa bowiem wiele czynników o cechach odnoszących się zarówno do uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Szczególnie istotne wydaje się zaufanie międzyorganizacyjne. W literaturze często rozpatruje się kwestię, czy niski poziom zaufania jest wynikiem niskiego poziomu współpracy, czy też jest odwrotnie, a zatem słaba współpraca pociąga za sobą niski poziom zaufania. Sprawa ta pozostaje

¹ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Strategie relacyjne jako strategie współdziałania przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2 (4), s. 73–83.

² A. Tomaszuk, *Cooperation of businesses with business environment institutions (using Polish and Belorussian businesses as a case study)* [w:] V. Potocan, P. Kalinic, A. Vuletic (red.), *Economic and Social Development (Book of Proceedings). 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Building Resilient Society”*, Varazidin Development and Enterpreneursip Agency; Faculty of Management University of Warsaw; University North, Zagreb 2017, s. 232–243.

³ F.M. Kaiser, *Interagency Collaborative Arrangements and Activities: Types, Rationales, Considerations*, „Congressional Research Service” 2011, vol. 7–5700, R41803.

⁴ D. Nowak, *Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 1 (50), t. 1, s. 47–67.

nierozstrzygnięta, choć wielu badaczy jest zwolennikami tezy, że bez zaufania nie będą funkcjonować żadne systemy społeczne i ekonomiczne, a wzajemne zaufanie w związkach biznesowych sprzyja kooperacji i na odwrót⁵.

Istotę i zasady współpracy wykorzystującej wiedzę, wzajemne uczenie się, synergię zasobów w procesach innowacyjnych objaśniają modele potrójnej, poczwórnej i pięcioelementowej spirali (ang. *Triple*, *Quadruple* i *Quintuple Helix*). Ich nazwy wynikają z liczby podsystemów (grup podmiotów) współdziałających na rzecz innowacji, tworzących między sobą sieć zależności, nieliniowych interakcji, przepływów zarówno zasobów innowacyjnych, jak i rezultatów ich wykorzystania. W modelu potrójnej helisy współpraca następuje między trzema uczestnikami procesów innowacyjnych – sektorami nauki, biznesu i władzy. Rozszerzeniem tego modelu jest koncepcja poczwórnej helisy, która zawiera jeszcze czwarty element współpracy – społeczeństwo obywatelskie⁶. Nowe podejście do kreowania systemów innowacji i zaakcentowania znaczenia społeczeństwa obywatelskiego wynika m.in. ze zmian społecznych oraz towarzyszących im przemian o charakterze globalnym, takich jak np. starzenie się społeczeństwa, nowy rodzaj konsumpcji, wielkie migracje społeczne, nowe zjawiska w handlu. W koncepcji czwartej helisy podkreśla się znaczenie nowych odkryć i innowacji, które mają poprawiać komfort życia obywateli i wzmacniać dobrobyt społeczny⁷. Model ten opisuje nowe środowisko gospodarcze i pozwala zauważyć, że całe społeczeństwo jest zaangażowane w ciągle innowacje⁸, które są rezultatem współtworzenia pomiędzy czterema helisami połączonymi sieciami, partnerstwami i symbiotycznymi relacjami⁹, a przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego są przede wszystkim organizacje pozarządowe. Spirala pięcioelementowa natomiast, jako ważny element procesów produkcji i innowacji opartej na wiedzy, uwzględnia również środowisko naturalne, wychodząc z założenia, że procesy w nim zachodzące pozwalają na zrównoważony rozwój gospodarki, niemożliwy do osiągnięcia bez socjoekologicznej przemiany społecznej¹⁰.

⁵ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.

⁶ I. Łacka, *Jednostka samorządu terytorialnego jako partner regionalnego systemu innowacji w modelach potrójnej i poczwórnej helisy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018, nr 56 (4), s. 42.

⁷ J. Morawska-Jancelewicz, *Model poczwórnej helisy jako narzędzie wdrażania strategii inteligentnych specjalizacji*, „Studia i Prace WNEiZ US. Gospodarka Regionalna i Międzynarodowa” 2016, nr 46/1, s. 109–110.

⁸ M. McAdam, K. Debackere, *Beyond ‘Triple Helix’ toward ‘Quadruple Helix’ Models in Regional Innovation Systems: Implications for Theory and Practice*, „R&D Management” 2018, vol. 48, issue 1, s. 3–6.

⁹ O. Afonso, S. Monteiro, M. Thompson, *A Growth Model for the Quadruple Helix*, „Journal of Business Economics and Management” 2012, vol. 13, issue 5, s. 849–865.

¹⁰ M. Bojar, J. Machnik-Słomka, *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 105; E.G. Carayannis, T.D. Barth, D. Campbell,

Mając na uwadze powyższe, jak i fakt, że problematyka relacji w potrójnej helisie jest w literaturze stosunkowo często poruszana (zwłaszcza w badaniach nad klastrami), niewiele jest natomiast publikacji poświęconych poczwórnej helisie, autorki niniejszą monografią chciały przybliżyć czytelnikom to zagadnienie.

Współpraca z podmiotami każdej z wymienionych sfer ma nieco inny charakter i znaczenie dla przedsiębiorstwa. Niewątpliwie istotne są przesłanki, którymi kierują się podmioty przy nawiązywaniu takich relacji. W literaturze przedmiotu kwestia ta pozostaje głównie w obszarze rozważań teoretycznych¹¹. Stosunkowo nieliczne prace o charakterze empirycznym podejmują zaś problematykę motywów zaangażowania przedsiębiorstw w relacje z wybranymi podmiotami poszczególnych helis, tj. instytucjami naukowo-badawczymi, innymi przedsiębiorstwami, władzą, społeczeństwem. W dalszym ciągu brakuje jednak opracowań całościowych, w których zawarto analizę motywów i problemów współpracy z różnymi typami partnerów.

Celem głównym pracy jest próba usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowo-badawczego dotyczącego współpracy przedsiębiorstw z podmiotami poszczególnych sektorów poczwórnej helisy oraz opracowanie implikacji dla teorii i praktyki. Jego pochodną są cele teoriopoznawcze i utylitarne.

Wiązka celów teoriopoznawczych zawiera:

- przegląd i systematyzację literatury przedmiotu w kierunku wyjaśnienia istoty poczwórnej helisy oraz eksplikacji podstawowych pojęć związanych ze współpracą i zaufaniem;
- wskazanie istoty, celów i uwarunkowań współpracy, w tym współpracy w poczwórnej helisie;
- wskazanie istoty zaufania w ujęciu międzyorganizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem sektorów poczwórnej helisy;
- przegląd i systematyzację literatury przedmiotu w kierunku charakterystyki poszczególnych sektorów poczwórnej helisy – biznesu, nauki, instytucji rządowych i samorządowych oraz społeczeństwa;
- przegląd dostępnych badań, raportów, analiz, ekspertyz i baz w celu charakterystyki współpracy przedsiębiorstw z podmiotami poszczególnych sektorów poczwórnej helisy.

Cele utylitarne wiążą się natomiast z upublicznieniem wyników badań prowadzących do wzrostu wiedzy z zakresu współpracy i zaufania między przedsiębiorstwami a podmiotami poszczególnych sektorów poczwórnej helisy oraz sformułowania rekomendacji przydatnych zarówno teoretykom, jak i praktykom.

Przeprowadzone w tekście analizy zostały ukierunkowane na realizację powyższych celów.

The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation, „Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2012, vol. 2, s. 1–12.

¹¹ Ł. Wściubiak, *Motywy współpracy międzyorganizacyjnej w działalności innowacyjnej – perspektywa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 8, s. 13.

Analiza dotychczasowego stanu wiedzy oraz prezentowanych w literaturze badań pozwoliła na postawienie następujących pytań badawczych:

- PB 1 – Jak wygląda współpraca przedsiębiorstw z konkurentami i kooperantami, podmiotami sektora nauki, instytucjami rządowymi i samorządowymi oraz ze społeczeństwem?
- PB 2 – W jakim stopniu zidentyfikowane czynniki wpływają na tę współpracę?
- PB 3 – W jakim stopniu pozytywne zmiany w tych czynnikach wpłyną na poprawę dotychczasowej współpracy?
- PB 4 – Czy istnieje związek pomiędzy oceną poziomu obecnej i przyszłej współpracy?
- PB 5 – Jak wygląda zaufanie przedsiębiorstw do konkurencji i kooperantów, podmiotów sektora nauki, instytucji rządowych i samorządowych oraz społeczeństwa?
- PB 6 – W jakim stopniu zidentyfikowane czynniki wpływają na to zaufanie?
- PB 7 – W jakim stopniu pozytywne zmiany w tych czynnikach wpłyną na poprawę dotychczasowego zaufania?
- PB 8 – Czy istnieje związek między oceną wpływu zidentyfikowanych czynników na obecne i przyszłe zaufanie?
- PB 9 – Czy zachodzi związek pomiędzy oceną poziomu obecnej współpracy a zaufaniem?

Prezentowane w książce wyniki badań pochodzą z różnych opracowań, przede wszystkim Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Rzetelnej Firmy i Stowarzyszenia Klon/Jawor. Autorki przedstawiły również szeroki wycinek rezultatów badań przeprowadzonych w ramach międzynarodowego projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*, realizowanego w ramach porozumienia między Polską Akademią Nauk a Narodową Akademią Nauk Białorusi¹². W projekcie tym badaniami ilościowymi objęto ogółem 381 przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych, które wybrano na podstawie różnorodnych baz danych, w tym uzyskanych w urzędzie statystycznym. Część respondentów została pozyskana dzięki zastosowaniu metody kuli śnieżnej polegającej na rekomendacji określonych podmiotów przez innych uczestników badania. Kwestionariusz ankiety z prośbą o jego wypełnienie został skierowany do właścicieli lub też członków najwyższego kierownictwa badanych podmiotów. W zakresie oceny współpracy i zaufania respondenci posługiwali się siedmiostopniową skalą, gdzie 1 oznaczał zupełny brak zaufania/współpracy, z kolei 7 – bardzo wysoki poziom zaufania / bardzo dobra współpraca. Na potrzeby analiz przeprowadzonych w niniejszej książce wykorzystano następujące mierniki statystyczne: miary rozproszenia – współczynnik zmienności i odchylenie standardowe oraz miary tendencji centralnej

¹² Obok autorek w polskim zespole badawczym byli: dr hab. inż. prof. PB Wiesław Matwiejczuk, dr inż. Andrzej Daniluk, dr Urszula Kobylańska. Projekt był realizowany w latach 2014–2016. Badania prowadzono wśród przedsiębiorstw polskich i białoruskich, a ich przedmiotami były współpraca i zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych.

– średnia, mediana, dominanta. Do wskazania siły współzależności pomiędzy ocenami zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana. Wyliczeń statystycznych dokonano przy użyciu programu STATISTICA wersja 13.1.

Treść publikacji została podzielona na pięć części. W rozdziale pierwszym skupiono się na najważniejszych zagadnieniach w aspekcie teoretycznym. Przedstawiono istotę poczwórnej helisy, przy czym autorki rozpoczęły od analizy potrójnej helisy, następnie przeanalizowano spiralę czteroelementową oraz wspomniano o rozwinięciu modelu *Quadruple Helix* – spirali pięcioelementowej. W dalszych częściach tego rozdziału zaprezentowano najważniejsze zdaniem autorek aspekty współpracy i zaufania pomiędzy podmiotami poczwórnej helisy.

W rozdziale drugim przedstawiono współpracę przedsiębiorstw w obrębie sfery biznesu. Autorki skupiły się na przeglądzie najważniejszych form współpracy występujących między firmami, w dalszych częściach scharakteryzowano sektor biznesu przez pryzmat danych statystycznych, przedstawiono wyniki badań statystycznych dotyczących współpracy przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie, a także zaprezentowano rezultaty badań odnoszących się do współpracy przedsiębiorstw w sektorze biznesu, uzyskane w ramach projektu *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Rozdział trzeci został poświęcony współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki. W szczególności sklasyfikowano i scharakteryzowano poszczególne rodzaje badań. Zaprezentowano również obszary działalności badawczo-rozwojowej, jej jednostki i elementy instytucjonalne, zidentyfikowano grupy zatrudnionych w tej działalności. Opisano sektor nauki przez pryzmat polskich i międzynarodowych danych statystycznych. Przedstawiono wyniki badań dotyczących współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki.

W rozdziale czwartym skoncentrowano uwagę na sferze rządowej. W szczególności ukazano strukturę systemu polskiej administracji publicznej oraz kompetencje poszczególnych podmiotów. Scharakteryzowano też instytucje administracji rządowej i samorządowej, wykorzystując dane statystyczne. Przedstawiono efekty badań różnych autorów odnoszących się do współpracy przedsiębiorstw ze sferą rządową.

W rozdziale piątym przeanalizowano współpracę ze społeczeństwem, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych. W pierwszej części opisano trzeci sektor, dokonując analizy teoriopoznawczej, następnie scharakteryzowano go przez pryzmat badań wtórnych i danych statystycznych, a także zaprezentowano wyniki badań dotyczących współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi.

Publikacja skierowana jest do szerokiego grona odbiorców, zarówno do osób działających w sferze naukowej współczesnej rzeczywistości, zajmujących się poruszonymi zagadnieniami, jak i praktyków oraz decydentów kreujących obecną rzeczywistość gospodarczą. Nie ulega wątpliwości, że z racji bogatej warstwy teoretycznej książka ta może się stać również interesującą pozycją dla studentów zgłębiających zagadnienia współpracy i zaufania międzyorganizacyjnego.

Na zakończenie autorki pragną zwrócić uwagę czytelników na to, że pomimo pełnej świadomości różnic w interpretacji pojęć, takich jak przedsiębiorstwo, firma, organizacja, instytucja, jednostka, podmiot, świadomie używają ich zamiennie ze względów językowych, aby unikać ciągłych powtórzeń, zwiększyć przejrzystość tekstu i łatwość jego czytania.

Rozdział I

Koncepcja poczwórnej helisy

Współczesne tempo przemian charakteryzujących się złożonością ich charakteru powoduje utrudnienia w określeniu aktualnego paradygmatu rozwoju oraz jego czynników sprawczych – budowanie konkurencyjności bazuje zarówno na wspieraniu przedsiębiorczości i działalności B+R oraz współpracy pomiędzy podmiotami, jak i na tworzeniu sprawnie funkcjonującego systemu obejmującego podmioty przyczyniające się do podnoszenia atrakcyjności inwestycyjnej ośrodków nowoczesnych usług biznesowych¹³. Współpraca w każdym niemalże aspekcie działalności jest związana z aktywnym współdziałaniem i relacjami między różnymi podmiotami. Interakcje sfer nauki, biznesu, administracji i społeczeństwa są kluczem do wzrostu gospodarczego oraz rozwoju opartego na wiedzy.

W tym rozdziale autorki skupiły się przede wszystkim na ukazaniu istoty modeli potrójnej oraz poczwórnej helisy. Koncepcja poczwórnej helisy stanowi rozszerzenie potrójnej, gdyż obok sfer nauki, biznesu i administracji dochodzi kolejna spirala – społeczeństwo. Ten model opisuje nowe środowisko i pokazuje zaangażowanie społeczeństwa i jego najistotniejszego (z punktu widzenia współpracy pomiędzy spiralami) elementu – instytucji pozarządowych. Zaprezentowano również rozwinięcie spirali poczwórnej – model spirali pięciokrotnej, uwzględniający też środowisko naturalne. W kolejnych częściach autorki omówiły kluczowe pojęcia, bez których koncepcja poczwórnej helisy nie mogłaby powstać – współpracę i zaufanie.

1.1. Istota i modele poczwórnej helisy

Model poczwórnej helisy (*Quadruple Helix, QH*) jest znaczącą koncepcją w rozwoju współpracy międzysektorowej. Jego podwalinami był model potrójnej helisy (*Triple Helix, TH*), określający dynamikę związków pomiędzy sektorem naukowym (uniwersytety i instytucje badawczo-rozwojowe), przemysłowym (przedsiębiorstwa) oraz administracyjnym (publicznym – władze samorządowe i samorządy).

¹³ K.E. Bednarzewska, *Potrójna helisa jako model współpracy w budowaniu atrakcyjności inwestycyjnej miast*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 6.

Model *TH* do literatury został wprowadzony w 1995 roku¹⁴ przez H. Etzkowitza i L. Leydesdorffa¹⁵. Jego uzasadnieniem był oparty na wiedzy reżim innowacji, a model przedstawiał różne zachowania w sieci¹⁶, przełamując tradycyjne traktowanie strumieni wiedzy jako jednokierunkowych potoków (wypływających z badań akademickich) prowadzących do innowacji w przedsiębiorstwach¹⁷.

Model potrójnej helisy obejmuje układ powiązań reprezentantów trzech sektorów – naukowego, prywatnego i publicznego – na określonym poziomie przy jednoczesnym warunku wzajemnego uczenia się¹⁸.

W modelu *TH* sektor naukowy pełni funkcje edukacyjną, badawczą oraz transferu i komercjalizacji wiedzy i technologii, dostarczając odpowiednio przygotowanych kadr, wiedzy i wyników badań, które mogą być przenoszone na rynek zewnętrzny. Przemysł natomiast analizuje i zgłasza zapotrzebowanie na nowe rozwiązania i wiedzę, kreuje, wdraża i oferuje innym podmiotom swoje innowacje, zapewniając przy tym kapitał finansowy na inwestycje. Przedsiębiorstwa, które dążą do poprawy konkurencyjności i innowacyjności w warunkach zglobalizowanej gospodarki wiedzy i zmian w otoczeniu, również podejmują działalność innowacyjną, korzystając ze stworzonych systemów wsparcia, usług finansowych oraz pozafinansowych instytucji otoczenia biznesu¹⁹.

Sektor administracji rządowej w omawianym modelu²⁰:

- przygotowuje strategie innowacji realizowane w narodowych i regionalnych systemach innowacji;
- przyczynia się do podnoszenia poziomu wiedzy i jakości kapitału ludzkiego, finansując badania naukowe z funduszy publicznych oraz wspierając finansowo innowacyjne projekty prowadzone przez zespoły naukowców i przedsiębiorców;
- tworzy ułatwienia dla wynalazczości i przedsiębiorczości (również akademickiej);

¹⁴ I. Mendel, M. Macelko, *Miejsce i rola społeczeństwa obywatelskiego w regionalnych (eko)systemach innowacji*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 86.

¹⁵ Tamże; H. Etzkowitz, *Technology transfer: the second academic revolution*, „Technology Access Report” 1993, vol. 6, s. 7–9; H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The Triple Helix: university–industry–government relations: a laboratory for knowledge-based economic development*, „EASST Review” 1995, vol. 14, s. 14–19; L. Leydesdorff, *The Triple Helix: an evolutionary model of innovations*, „Research Policy” 2000, vol. 29, issue 2, s. 243–255.

¹⁶ I. Mendel, M. Macelko, dz. cyt.

¹⁷ A. Poszewiecki, *Budowa strategii współpracy jednostek naukowych z biznesem. Analiza wybranych przypadków* [w:] Publikacja z konferencji pt.: Budowa współpracy nauki z biznesem w województwie lubelskim, 9 grudnia 2010, IBnDiPP, OIC, Poland, Warszawa 2010, s. 73.

¹⁸ H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, „Research Policy” 2000, vol. 29, issue 2, s. 118; A. Hilarowicz, *Inteligentne specjalizacje – problematyka przywództwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 105, s. 89.

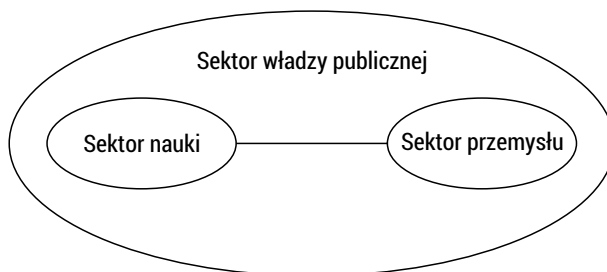
¹⁹ I. Łacka, *Jednostka samorządu...*, dz. cyt., s. 43.

²⁰ Tamże.

- oddziałuje na wzrost i rozwój gospodarczy oraz poziom życia mieszkańców, wpływając tym samym na potencjał innowacyjny i skłonności do absorpcji nowych rozwiązań.

Relacje występujące pomiędzy sferami mogą przybierać różną postać – H. Etzkowitz i L. Leydesdorff wyróżnili trzy podstawowe rodzaje integracji między podmiotami²¹:

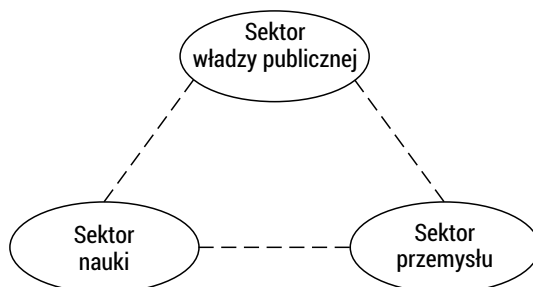
- 1) model etatystyczny, w którym sektor władzy publicznej obejmuje środowisko nauki i przedsiębiorstw oraz kieruje ich wzajemnymi relacjami (rys. 1.1);



RYSUNEK 1.1. Model etatystyczny

ŹRÓDŁO: H. Etzkowitz, Ch. Zhou, *Hélice Triplíce: inovação e empreendedorismo universidade – indústria – governo*, „Estudos Avançados” 2017, vol. 31, issue 90, s. 36.

- 2) model leseferyczny, składający się z trzech oddzielnych sektorów, w którym występują wyraźne granice pomiędzy nimi, a relacje są ograniczone (rys. 1.2);

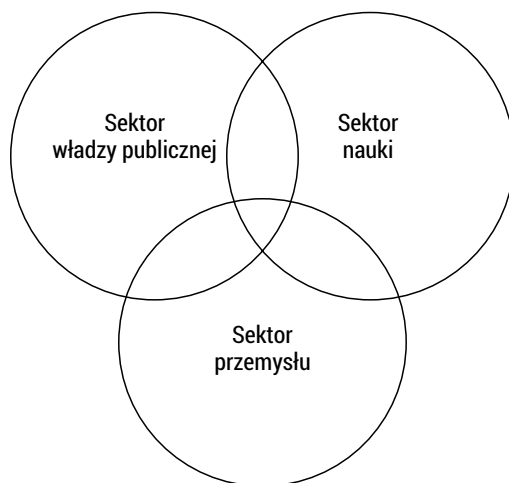


RYSUNEK 1.2. Model leseferyczny

ŹRÓDŁO: H. Etzkowitz H., Ch. Zhou, *Hélice Triplíce...*, dz. cyt., s. 38.

²¹ H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The dynamics of innovation...*, dz. cyt. s. 112; H. Etzkowitz, *University – Industry – Government: The Triple Helix Model of Innovation*, Business School Newcastle University, Newcastle 2007, http://www.eoq/fileadmin/user_upload/Documents?Congress_proceedings/Praque_2007/Proceedings/007_EOQ_FP_-_Etkowitz_Henry_-_A1.pdf [dostęp: 1.04.2020]; K.E. Bednarzewska, dz. cyt., s. 7.

- 3) model wzajemnego oddziaływania pól potrójnej helisy, w którym trzy sektory utrzymują stosunkowo niezależny status, pomiędzy nimi zachodzą jednak zaawansowane interakcje (rys. 1.3).



RYSUNEK 1.3. Model wzajemnego oddziaływania pól

ŹRÓDŁO: H. Etzkowitz, Ch. Zhou, *Hélice Triplíce...*, dz. cyt., s. 41.

Jednakże w literaturze zaproponowano znaczną liczbę koncepcji w zakresie modelowania procesów przebiegających w układzie trzech sektorów²². Dla przykładu również H. Etzkowitz forsował pogląd, że sektor nauki może odgrywać coraz większą rolę w innowacjach społeczeństwa opartego na wiedzy²³, co stało w opozycji do podejść B.Å. Lundvalla²⁴ i R. Nelsona²⁵, którzy uważali, że centralna rola w kształtowaniu innowacji leży po stronie przedsiębiorstw oraz modelu „trójkąta” Sábato²⁶, w którym uprzywilejowany jest sektor rządowy.

²² K.E. Bednarzewska, dz. cyt., s. 9.

²³ H. Etzkowitz, L. Leydersdorff, *The dynamics of innovation...*, s. 109; H. Etzkowitz, Ch. Zhou, *Regional Innovation Initiator: The entrepreneurial University in Various Triple Helix Models*, Singapore Triple Helix VI Conference Theme Paper, 2007; C. Colapinto, C. Porlezza, *Innovation in Creative Industries: from the Quadruple Helix Model to the Systems Theory*, „Journal of Knowledge Economy” 2012, vol. 3, s. 343–353.

²⁴ Szerzej w: B.Å. Lundvall, *Innovation as an interactive process: from user – producer interaction to the national system of innovation* [w:] G. Dosi, Ch. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete, *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London 1988, s. 309–323; B.A. Lundvall (ed.), *National System of Innovation*, Pinter, London 1992.

²⁵ Szerzej w: R.R. Nelson (ed.), *National Innovation Systems: a Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York 1993.

²⁶ Szerzej w: J. Sábato, *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*, Paidós, Buenos Aires 1975; J. Sábato, M. Mackenzie, *La Producción de Tecnología. Autónoma o Transnacional*, Nueva Imagen, Mexico 1982.

W modelu *TH* może więc dochodzić zarówno do przenikania się instytucji z trzech sektorów (zamienne odgrywanie ról przypisanych pierwotnie do innego sektora), jak i do powstawania organizacji pośrednich, ulokowanych w przestrzeni funkcjonalnej pomiędzy sektorami²⁷. W początkowej fazie H. Etzkowitz umieścił sektor publiczny w miejscu centralnym – jako dominujący oraz będący środowiskiem dla działań biznesu i edukacji²⁸. Wraz z upływem czasu sektor ten zaczął tracić swą pozycję. Pozostałe sektory stawały się równorzędne, a wielość relacji w potrójnej helisie spowodowała przybliżenie się wszystkich sfer, które zaczęły być traktowane jako współzależne i zarazem nakładające się na siebie²⁹.

Nowością omawianego zagadnienia było uwzględnienie trzech wymiarów połączonych w potrójną helisę³⁰. Jeden z wymiarów tej spirali może być utożsamiany z wewnętrznymi powiązaniami w każdym elemencie tego układu, drugi to współdziałanie pomiędzy elementami (skutkujące wzajemnym pobudzaniem ich rozwoju), trzeci zaś to ogólna sieć powiązań informacyjnych i organizacyjnych, ułatwiająca generowanie nowych idei i ich wykorzystanie³¹. Można wyróżnić trzy główne rodzaje podejść do modelu potrójnej spirali³²:

- 1) sektory są zdefiniowane instytucjonalnie – jako uniwersytety, przemysł i rząd. Interakcje pomiędzy nimi kształtowane są za pomocą mediacji prowadzonych w ramach międzyorganizacyjnych powiązań formalnych, w postaci transferu technologii oraz zawieranych kontraktów;
- 2) nadrzędną rolę odgrywa komunikacja, a poszczególne obszary są zdefiniowane jako różne, względnie autonomiczne podsystemy, powiązane w wyniku wymiany informacji i oddziaływań obejmujących zachowania rynkowe, podaży wiedzy i innowacji technicznych oraz poddane kontroli w formie narzuconych zasad zrównoważonego rozwoju. W tym podejściu powiązania realizują się dzięki sieci łączności mającej własną dynamikę;
- 3) zagęszczone współoddziaływanie ze względu na częściowe wzajemne przejmowanie ról przez poszczególnych aktorów potrójnej helisy. Funkcje przemysłu mogą pełnić ośrodki władzy (finansując nowe przedsiębiorstwa i zmieniając dotychczasowe regulacje prawne) i naukowy (pomagając tworzyć nowe firmy powstające w inkubatorach przedsiębiorczości), przemysł zaś może odgrywać rolę ośrodka

²⁷ A. Hilarowicz, dz. cyt., s. 89.

²⁸ H. Etzkowitz, M. Ranga, *A Triple Helix System for Knowledge-Based Regional Development: From "Spheres" to "Spaces"*, VIII Triple Conference, Madrid, październik 2010, <https://www.semantic scholar.org/paper/A-Triple-Helix-System-for-Knowledge-based-Regional-Etzkowitz-Ranga/c11af7992f6dad7a5fd6d5de6e38f1496c5381c> [dostęp: 15.03.2020].

²⁹ I. Mendel, M. Macełko, dz. cyt., s. 89.

³⁰ L. Leydesdorff, H. Etzkowitz, *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, „Science & Public Policy” 1998, vol. 25, issue 3, s. 195–203.

³¹ J. Bogdanienko, *Nowe trendy w innowacjach*, „Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 93, s. 21.

³² Tamże, s. 21–22.

naukowego, pomagając w rozwoju czy szkoleniach³³. Powoduje to przekraczanie granic i zachodzenie na siebie poszczególnych funkcji, co przyczynia się do skuteczniejszego transferu wiedzy przepływającej pomiędzy sektorami w sposób odnoszący się do koncepcji związanego łańcucha. Wiele organizacji i rządów na całym świecie tworzy organizacje działające na podstawie potrójnej helisy w nadziei na zwiększenie innowacyjności i przedsięwzięć technologicznych³⁴.

Koncepcja potrójnej helisy (zdaniem E.G. Carayannisa, T.D. Bartha i D. Campbella³⁵), kładąc nacisk na produkcję wiedzy i innowacji, jest powiązana z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy (GOW), w której struktura społeczeństwa jest poddawana ciągłej transformacji pochodzącej z technonauki³⁶. Wspólnym celem GOW są przedsięwzięcia w środowisku innowacyjnym – bazujące na spin-offach (podmiotach powstałych poprzez wydzielenie z jednostki macierzystej), laboratoriach publicznych, akademickich grupach badawczych czy aliansach firm działających na styku różnych sektorów i charakteryzujących się różnym zaawansowaniem technologicznym³⁷.

Funkcjonowanie *Triple Helix* może być oceniane przez pryzmat elementów, relacji oraz pełnionych funkcji. Elementy to podmioty należące zarówno do poszczególnych sektorów, jak i powstające na ich styku, do których można zaliczyć m.in.³⁸:

- instytucje wsparcia biznesu, np. parki naukowe, parki technologiczne, inkubatory, centra doskonałości – współpraca edukacji z biznesem;
- biura ds. kontaktów i grantów – połączenie edukacji z administracją publiczną;
- izby handlowe i stowarzyszenia – współdziałanie biznesu z administracją.

Relacje w modelu *TH* polegają na współpracy i moderowaniu konfliktów, „współpracującym przywództwie” oraz substytucji. Współpraca i moderowanie konfliktów (w tym także wykorzystywanie nieporozumień poprzez przekierowywanie napięć i sporów między uczestnikami) w ramach trójstronnych relacji wyraża się m.in. w umożliwianiu działalności podmiotom B+R, świadczeniu usług konsultingowych, kreowaniu

³³ M. Bojar, J. Machnik-Słomka, dz. cyt., s. 103–104.

³⁴ G. Avnimelech, D. Schwartz, R. Bar-El, *Entrepreneurial high-tech cluster development: Israel's experience with venture capital and technological incubators*, „European Planning Studies” 2007, vol. 15, issue 9, s. 1181–1198; A. Bergek, Ch. Norrman, *Incubator best practice: a framework*, „Technovation” 2008, vol. 28, issue 1–2, s. 20–28; C. Champenois, *How can a cluster policy enhance entrepreneurship? Evidence from the German 'BioRegio' case*, „Environment and Planning C: Government and Policy” 2012, vol. 30, issue 5, s. 796–815; C. Champenois, H. Etzkowitz, *From boundary line to boundary space: The creation of hybrid organizations as a Triple Helix micro-foundation*, „Technovation” 2018, vol. 76–77, s. 28.

³⁵ E.G. Carayannis, T.D. Barth, D. Campbell, dz. cyt., s. 1–12.

³⁶ L. Leydesdorff, *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and a N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy?*, „Journal of the Knowledge Economy” 2012, vol. 3, s. 25–35.

³⁷ H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The dynamics of innovation...*, dz. cyt.; M. Bojar, J. Machnik-Słomka, dz. cyt.

³⁸ I. Mendel, M. Macelko, dz. cyt., s. 89.

nowych rynków i konsolidacji istniejących, zmianach organizacyjnych struktur aktorów, transferze technologii, negocjacjach, interakcjach oraz inkubacji nowych przedsięwzięć (w tym finansowaniu). „Współpracujące przywództwo” to zachowania mające na celu ułatwienie osiągnięcia sukcesu zespołom składającym się z różnorodnych podmiotów potrójnej helisy. Rolą wiodących podmiotów sektora administracji publicznej jest organizowanie innowacji, polegające na łączeniu procesów, budowaniu porozumienia i generowaniu wsparcia dla nowych idei. Substytucja natomiast to wypełnianie przez aktorów pochodzących z różnych sfer luk i deficytów wynikających z ich słabości.

Do funkcji H. Etzkowitz i M. Ranga zaliczają przestrzenie wiedzy, innowacji i porozumienia. W tej pierwszej dochodzi do generowania wiedzy i jej dyfuzji; w drugiej tworzą się i funkcjonują organizacje hybrydowe promujące innowacje; w przestrzeni porozumienia zaś odbywa się formalne i nieformalne zarządzanie działaniami wyzwającymi kreatywność i chęć współdziałania poszczególnych uczestników helisy³⁹.

Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera rozwinięcie spirali TH^{40} , koncepcja poczwórnej helisy (QH), której model, prezentowany przez Carayannisa, Bartha i Campbella, włącza do systemu innowacji media i społeczeństwo obywatelskie, co zdaniem autorów pozwala na kształtowanie się opartych na wiedzy społeczeństwa i demokracji⁴¹, a także tworzy ramy dla innowacyjności⁴².

Stworzenie modelu poczwórnej helisy jako rozwinięcie potrójnej helisy argumentowano przede wszystkim jej niewystarczającymi możliwościami do długoterminowego wzrostu innowacyjnego, jak również chęcią podkreślenia znaczenia perspektywy integracji mediów i kultury opartych na obywatelach⁴³.

³⁹ H. Etzkowitz, M. Ranga, dz. cyt.; I. Mendel, M. Macelko, dz. cyt., s. 92.

⁴⁰ A. Kopeć, *Rozwój regionalny oparty na innowacjach przy zastosowaniu modelu poczwórnej helisy, a projekt Strategii Rozwoju Regionalnego 2030. Koncepcja rozwoju „Czwórmiaста”*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2020, t. 31, s. 60.

⁴¹ E.G. Carayannis, T.D. Barth, D. Campbell, dz. cyt., s. 1–12; R. Chorób, *Potrójna helisa przykładem efektywnej kooperacji i przesłanką ekspansji więzi integracyjnych w agrobiznesie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, z. 9, cz. 1, s. 30; E.G. Carayannis, D.F. Campbell, *Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System*, „Journal of the Knowledge Economy” 2011, vol. 2, issue 3, s. 327–372; M. Bojar, J. Machnik-Słomka, dz. cyt. s. 105; E.G. Carayannis, D.F. Campbell, *Knowledge creation, diffusion, and use in innovation networks and knowledge clusters. A comparative systems approach across the United States, Europe, and Asia*, Praeger Publishers, London 2009; C. Colapinto, *Exploring academic entrepreneurship in the Milan area*, „Industry and Higher Education” 2011, vol. 25, issue 1, s. 1–7.

⁴² H.W. Park, *Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell*, „Scientometrics” 2014, vol. 99, issue 1, s. 203–207.

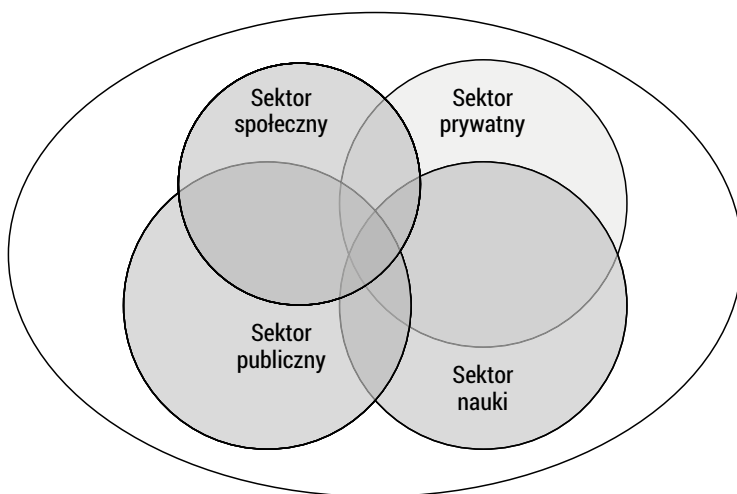
⁴³ O. Afonso, S. Monteiro, M. Thompson, dz. cyt., s. 849–865.

Znacząca rola społeczeństwa obywatelskiego jest szeroko podkreślana przez wielu autorów i badaczy wychodzących z założenia, że jego zaangażowanie w dużym stopniu inspiruje procesy innowacyjne. Dodatkowo media prezentują opinie, postawy i wartości członków społeczeństwa, integrując się wokół wspólnych celów w ramach organizacji trzeciego sektora⁴⁴.

Model QH, opisując nowe środowisko gospodarcze, pozwala na analizę interakcji wszystkich aktorów, wskazuje też zaangażowanie całego społeczeństwa w ciągle innowacje, które są rezultatem współtworzenia pomiędzy wszystkimi helisami połączonymi siecią partnerstw, współpracy i relacji⁴⁵.

Podobnie jak w przypadku TH, także w QH można znaleźć różne koncepcje helis⁴⁶:

- 1) model potrójnej helisy z dodatkowym elementem – sektorem społecznym, przy czym społeczeństwo obywatelskie nie jest tu równoprawnym partnerem w procesach rozwoju innowacji (rys. 1.4);



RYSUNEK 1.4. Model potrójnej helisy z dodatkowym elementem (sektorem społecznym)

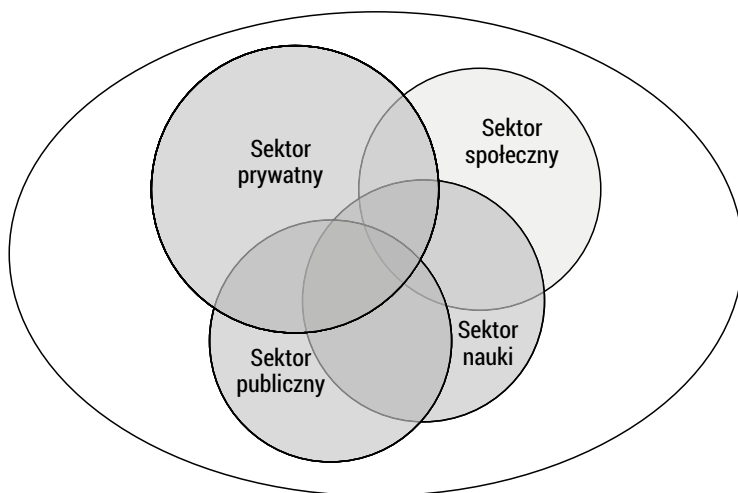
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie M. Lindberg, M. Lindgren, J. Packendorff, *The role of NGOs in supporting women's entrepreneurship. A study of a Quadruple Helix project in the Baltic Sea region*, „Quadruple Helix Reports” 2010, vol. 4, s. 10.

⁴⁴ E.G. Carayannis, D.F. Campbell, *Developed democracies versus emerging autocracies: arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation system*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2014, vol. 3, issue 1, s. 12; I. Łącka, *Modele Quadruple i Quintuple Helix – nowe spojrzenie na rolę społeczeństwa i środowiska naturalnego w tworzeniu regionalnych innowacji dla rozwoju zrównoważonego*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2018, nr 90, s. 51.

⁴⁵ O. Afonso, S. Monteiro, M. Thompson, dz. cyt.; M. Bojar, J. Machnik-Słomka, dz. cyt.

⁴⁶ *Exploring the Quadruple Helix. Report of Quadruple Helix Research For the CLIQ Project*, 28 June University of Tampere, Institute for Social Research, Work Research Centre Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2010, za: M. Macelko, I. Mendel, *Living lab – koncepcja popytowego podejścia do innowacji*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 2 (14), s. 119–120.

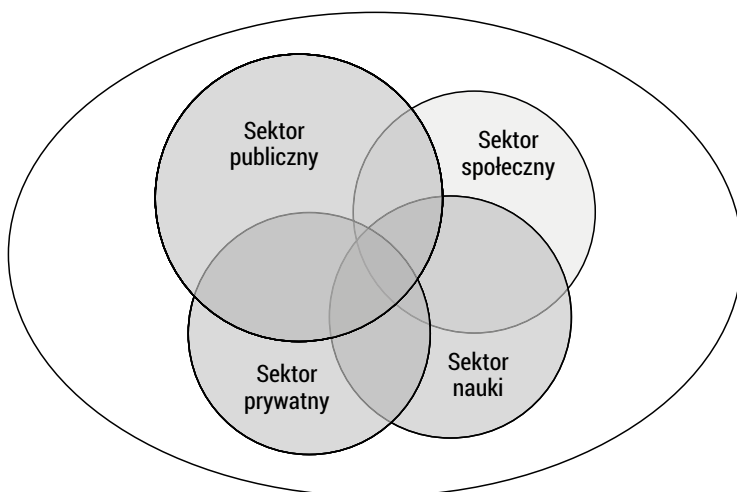
- 2) model poczwórnej helisy, w którym najważniejszą rolę odgrywa sektor biznesu odpowiadający za komercjalizację produktów i usług, wykorzystanie wiedzy ekspertów i użytkowników oraz systematyczne gromadzenie informacji o potrzebach i doświadczeniach użytkowników. W tym podejściu sektor publiczny wspiera i finansuje rozwój oraz usieciowienie środowiska sprzyjającego rozwojowi innowacji i badań przy jednoczesnym aktywnym współudziale odbiorców innowacji. Z kolei sektor naukowy odpowiada za tworzenie nowej wiedzy oraz kapitału intelektualnego, a sektor społeczny dostarcza informacji o swoich potrzebach i doświadczeniach, a także testuje produkty i usługi w codziennym życiu (rys. 1.5);



RYSUNEK 1.5. Model poczwórnej helisy, w której największą rolę odgrywa sektor prywatny

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie M. Lindberg, M. Lindgren, J. Packendroff, dz. cyt., s. 10.

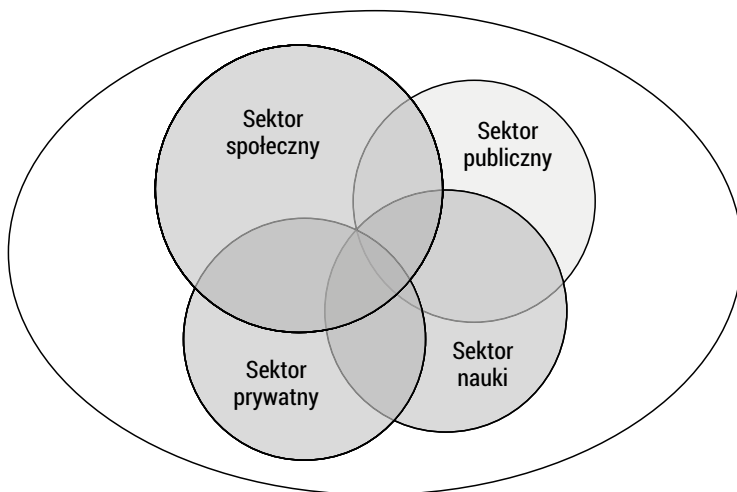
- 3) model poczwórnej helisy, w której najważniejszą rolę odgrywa sektor publiczny odpowiadający za rozwój usług publicznych, pobudzanie i wspieranie zaangażowania obywateli oraz systematyczne gromadzenie informacji o potrzebach odbiorców innowacji. W tym podejściu sektor naukowy dodatkowo (w porównaniu z podejściem, w którym dominuje sektor biznesu) odpowiada za rozwijanie metod badawczych, sektor biznesu za komercjalizację produktów i usług oraz wykorzystywanie wiedzy specjalistów i użytkowników innowacji, a sektor społeczny za udzielanie informacji o swoich potrzebach i doświadczeniach, testowanie produktów i usług, jak też uczestnictwo w tworzeniu idei i rozwoju innowacji (rys. 1.6);



RYSUNEK 1.6. Model poczwórnej helisy, w której największą rolę odgrywa sektor publiczny

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie M. Lindberg, M. Lindgren, J. Packendroff, dz. cyt., s. 10.

- 4) model poczwórnej helisy, w której najważniejszą rolę odgrywa sektor społeczny odpowiadający za tworzenie innowacji oraz decydowanie, które z nich mają charakter priorytetowy i powinny być rozwijane. W tym podejściu sektor biznesu odpowiada za komercjalizację innowacyjnych rozwiązań i wspieranie innowacyjnej aktywności obywateli; sektor publiczny za wspomaganie rozwoju innowacji obywatelskiej, zapewnianie narzędzi i umiejętności niezbędnych obywatelom w zakresie procesów innowacyjnych, a także oferowanie możliwości uczestnictwa

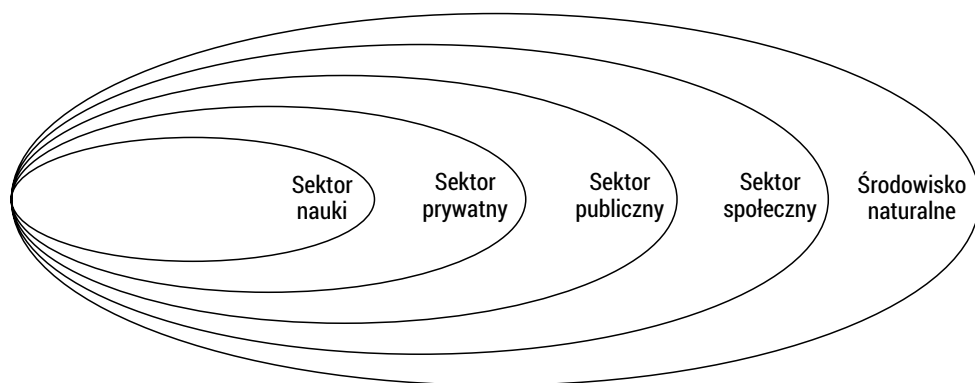


RYSUNEK 1.7. Model poczwórnej helisy, w której największą rolę odgrywa sektor społeczny

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie M. Lindberg, M. Lindgren, J. Packendroff, s. 10.

w decydowaniu obywatelskim. Sektor nauki natomiast wspiera aktywność innowacyjną obywateli, biznes oraz władze w działaniach mających na celu wykorzystanie innowacyjnych idei obywateli (rys. 1.7).

Interesującą koncepcją jest rozwinięcie modelu QH, czyli spirala pięcioelementowa (*Quintuple Helix*, rys. 1.8). Model ten można określić jako jednocześnie interdyscyplinarny i transdyscyplinarny, a jego pełne analityczne zrozumienie wymaga ciągłego zaangażowania całego spektrum dyscyplin – od nauk przyrodniczych do nauk społecznych i humanistycznych⁴⁷.



RYSUNEK 1.8. Spirala pięcioelementowa

ŹRÓDŁO: E.G. Carayannis, D.F. Campbell, *Developed democracies versus emerging autocracies: arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation system*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2014, vol. 3, issue 1, s. 1–23.

Pięciokrotna spirala, jako ważny element procesów produkcji i innowacji opartej na wiedzy, uwzględnia również środowisko naturalne, wychodząc z założenia, że procesy w nim zachodzące pozwalają na zrównoważony rozwój gospodarki, niemożliwy do osiągnięcia bez socjoekologicznej przemiany społecznej⁴⁸. *Quintuple Helix* łączy wiedzę, know-how oraz system środowiska naturalnego w jedną, całościową strukturę⁴⁹.

⁴⁷ L. Grinevica, B. Rivza, *Analysis of Youth Integration onto the Labour Market by the Quintuple Helix Model in Latvia's Regions*, „Research for Rural Development” 2015, vol. 2, s. 197–204; E.G. Carayannis, D.F. Campbell, *Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology*, „International Journal of Social Ecology and Sustainable Development” 2010, vol. 1, issue 1, s. 41–69.

⁴⁸ M. Bojar, J. Machnik-Słomka, dz. cyt., s. 104–105; E.G. Carayannis, T.D. Barth, D. Campbell, dz. cyt.

⁴⁹ A. Casaramona, A. Sapia, A. Soraci, *How TOI and the Quadruple Helix and Quintuple Helix Innovation system Can Support the Development of a New Model of International Cooperation*, „Journal of the Knowledge Economy” 2015, vol. 6, s. 507.

1.2. Współpraca w poczwórnej helisie

Sklonność do współpracy i poszukiwanie partnerów realizacji wspólnych celów to cechy istot ludzkich. Przejawiają się one nie tylko w relacjach na poziomie jednostki, lecz także od wieków⁵⁰ mają swoje przełożenie w działalności gospodarczej⁵¹. Przyjmuje się, że pierwsze formy porozumień w historii gospodarczej przybierały formę aliansów strategicznych. Dopiero jednak w latach 60. XX wieku związki partnerskie w biznesie stały się przedmiotem wzmożonego zainteresowania w literaturze przedmiotu⁵².

Współpraca jest obecnie traktowana jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej⁵³, a w wielu przypadkach jest to jedyna realna droga uzyskania dostępu do niezbędnych zasobów i kompetencji⁵⁴. Polega ona na umiejętności nawiązywania kontaktów i kształtowania związków umożliwiających lub ułatwiających realizację przedsięwzięć⁵⁵.

W literaturze przedmiotu pojęcie współpracy często jest używane zamiennie ze współdziałaniem, kooperacją oraz relacjami. Terminy te nierzadko są traktowane jako synonimy⁵⁶. Należy jednak zaznaczyć, że niektórzy autorzy nie zgadzają się z takim podejściem i inaczej je interpretują, rozpatrując współdziałanie zarówno w szerszym, ogólnym, jak i w węższym ujęciu, z jednoczesnym uwzględnieniem jego ekonomiczno-gospodarczego charakteru. W aspekcie ogólnym pojęcie to jest interpretowane jako „przyczynianie się do czegoś” oraz „współpraca z kimś”. Z perspektywy ekonomiczno-organizacyjnej natomiast współdziałanie jest definiowane jako

⁵⁰ Pierwsze udokumentowane doniesienia na temat współpracy pochodzą sprzed 2500 lat, kiedy to jeden z największych starożytnych myślicieli Dalekiego Wschodu, Sun Zi, przestrzegał przed pochopnym wchodzeniem w koalicje polityczne i gospodarcze (za: D. Lei, *Offensive and defensive uses of alliances*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, issue 4, s. 32).

⁵¹ A. Pietruszka-Ortyl, *Współpraca międzyorganizacyjna z perspektywy nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 112 (39), s. 11.

⁵² J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji* [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 15–16.

⁵³ A. Stosik, A. Leśniewska, *Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług sportowych*, „Quality in Sport” 2018, vol. 4, issue 1, s. 19.

⁵⁴ W. Czakon, Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 94–95; B. Marcinkowski, *Ryzyko kooperacji międzyorganizacyjnej – perspektywa małych przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, z. 7, cz. 2, s. 262–263.

⁵⁵ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Sieciowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 52.

⁵⁶ J. Polak, *Współpraca i współdziałanie międzyorganizacyjne w telekomunikacji mobilnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 299, s. 285; J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „International Journal of Management and Economics” 2011, vol. 32, s. 290.

różnorodne związki zachodzące między danymi podmiotami dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu albo też do wzajemnego uniemożliwienia sobie osiągnięcia celów rozbieżnych⁵⁷. Wynika z tego, że we współdziałaniu istnieją więzi zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym, wynikające z zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Odniesienie wyłącznie do pozytywnego charakteru współpracy widoczne jest w podejściu zaproponowanym przez J. Polaka. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych stwierdza on, że „współpraca międzyorganizacyjna odnosi się do relacji pomiędzy partnerami biznesowymi, w których każde przedsiębiorstwo osiąga korzyści i uczy się od partnerów po to, aby lepiej osiągać swoje cele. W ramach współpracy międzyorganizacyjnej podmioty pozostają autonomiczne, a ich relacje można przerwać w dowolnym momencie bez wpływu na ich indywidualne cele. Natomiast we współdziałaniu międzyorganizacyjnym przedsiębiorstwa współdziałają, aby osiągnąć wspólny cel. W takich związkach żadna ze stron nie może skutecznie konkurować bez ciągłego wkładu pozostałych partnerów”⁵⁸.

Współpraca może być postrzegana jako jedna z form współdziałania, w której wspólne działania mają prowadzić do wspólnego celu, przy czym ma on mieć sens społecznej użyteczności i być rodzajem wytwarzania lub przetwarzania obiektów materialnych bądź symbolicznych⁵⁹. Współdziałanie jako pojęcie szersze zawiera w sobie zjawiska współpracy, współnauki i współzabawy⁶⁰.

Przykładowe definicje współpracy zestawiono w tabeli 1.1.

Niezależnie od przyjętych definicji i określeń pojęć współdziałanie i współpraca, zdaniem D. Nowaka można stwierdzić, że oba te terminy zawierają⁶¹:

- działalność o szerokim spektrum formalizacji wzajemnych relacji, poczynwszy od związków nieformalnych poprzez półformalne układy, skończywszy na sformalizowanych układach zależności;
- współzależność wynikającą z powiązań kapitałowych, zasobowych i personalnych;
- różnorodny zakres i charakter działalności, formy organizacyjne i prawne, a także zasady tworzenia, rozwoju i działania;
- asymetrię bądź symetrię władzy przejawiającą się w równym lub nierównomiernym rozłożeniu sił oddziaływania;
- powiązania gospodarcze pomiędzy producentami a dostawcami, tworzące się w ramach procesu wymiany i transakcji.

⁵⁷ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 26.

⁵⁸ J. Polak, dz. cyt., s. 287.

⁵⁹ H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 30.

⁶⁰ A. Stosik, A. Leśniewska, dz. cyt., s. 22.

⁶¹ D. Nowak, *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 736 (55), s. 691.

TABELA 1.1. Przykładowe definicje współpracy

Autorzy	Interpretacje pojęcia
<i>Słownik języka polskiego</i>	„(...) praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie”
Kożuch B.	„(...) jest rozumiana jako współdziałanie polegające na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, w szczególności na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy”. Współpracą są działania związane z nastawieniem kooperatywnym oraz oczekiwaniem wzajemności
Strżyżewska M.	„(...) relacja wiążąca co najmniej dwa podmioty, polegająca na współdziałaniu, którego celem jest osiągnięcie korzyści przez uczestników współdziałania. Działania we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami dotyczą wymiany posiadanych zasobów własnych, współużytkowania dostępnych zasobów i wspólnego pozyskiwania nowych zasobów dla uzyskania korzyści przez każdego z partnerów”
Nowak D.	„(...) działanie polegające na skoordynowaniu wykonywania zadań częściowych wynikających z podziału pracy lub powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych planów”
Jasiński B.	„(...) działanie z innymi, w sytuacji, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele”
Grabowska M.	„(...) zharmonizowanym współdziałaniem podmiotów wykonujących określone zadanie w sposób zapewniający tym jednostkom osiągnięcie zamierzonego wspólnego celu, z którym podmioty te się identyfikują. Należy zatem podkreślić, iż współpraca jest szczególną formą współdziałania, polegającą na dzieleniu się dostępnymi zasobami czy też posiadanymi informacjami”
Bochenek M.	„(...) polega na umiejętności nawiązywania kontaktów i kształtowania związków umożliwiających lub ułatwiających realizację przedsięwzięć”

ŹRÓDŁO: opracowanie na podstawie: M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 715; B. Kożuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 110; M. Strżyżewska, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 28; D. Nowak, *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 736 (55), s. 691; B. Jasiński, *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101; M. Grabowska, *Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 55; M. Bochenek, *Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 341, s. 22.

Chociaż *Słownik poprawnej polszczyzny* dopuszcza stosowanie słowa „kooperacja”, które jest zaczerpnięte z języka angielskiego⁶², to jego autorzy sugerują jednak używanie synonimów, jakimi są określenia współpraca i współdziałanie⁶³. W literaturze z zakresu zarządzania i jakości kooperacja definiowana jest przykładowo jako „wspólne podejmowanie pracy/działań przez różne podmioty”⁶⁴ lub też jako „współpraca określonej grupy osób na podstawie zawartej wcześniej umowy”⁶⁵.

Zdaniem S. Guzdek w klasycznym ujęciu kooperację definiuje się w szerokim i wąskim znaczeniu. Przez to pierwsze należy rozumieć współpracę przy wytwarzaniu wyrobów, świadczeniu usług i w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Kooperacja w wąskim znaczeniu natomiast ogranicza związki kooperacyjne jedynie do powiązań produkcyjnych przy wytwarzaniu produktów finalnych. Jest to bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych wykonywanych na specjalne zamówienie odbiorcy (w ramach umowy kooperacyjnej) z przeznaczeniem do wyprodukowania określonego produktu końcowego⁶⁶.

Chociaż w literaturze przedmiotu zdecydowana większość autorów utożsamia pojęcie kooperacji i współpracy, to J. Walas-Trębacz twierdzi, że kooperację innych typów współpracy różni szereg następujących cech⁶⁷:

- udział kilku partnerów kooperacyjnych;
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności;
- wspólna realizacja zadań cząstkowych;
- dobrowolność współpracy;
- umowny charakter współpracy.

Innego zdania jest K. Koziół-Nadolna, która stwierdza, że kooperacją należy określać wszelkiego rodzaju współpracę między przedsiębiorstwami zmierzającymi do uzupełnienia i zwiększenia będących w ich posiadaniu zasobów w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz umocnienia pozycji na danym rynku⁶⁸. Wydaje się, że takie podejście jest w pełni uprawnione.

⁶² Pojęcie kooperacji wywodzi się z języka łacińskiego – *cooperatio* (*co* – „razem”, *operari* – „pracować”) – za: *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kooperacja> [dostęp: 20.05.2020].

⁶³ J. Mazur, dz. cyt., s. 290.

⁶⁴ M.K. Gąsowska, *Kooperacja jako sposób zdobywania przewagi na rynku w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, vol. 3, issue 1, s. 212.

⁶⁵ B. Stępień (red.), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa 2011, s. 15.

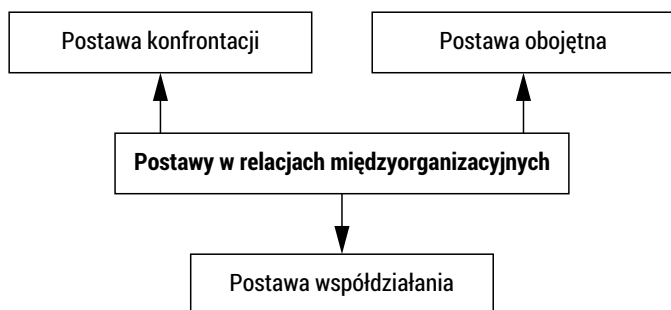
⁶⁶ S. Guzdek, *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 450, s. 192.

⁶⁷ J. Walas-Trębacz, *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 145.

⁶⁸ K. Koziół-Nadolna, *Kooperacja przedsiębiorstw a wzrost ich innowacyjności – zarys teoretyczny i praktyczny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 69, s. 110.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań należy również wskazać na częste utożsamianie ze sobą pojęć współpracy i relacji⁶⁹. Według Z. Pierścionka można wyróżnić trzy zasadnicze postawy charakteryzujące relacje międzyorganizacyjne (rys. 1.9)⁷⁰:

- konfrontacji (oznacza powiązania typu konkurencyjnego);
- obojętną (wskazuje na obojętne relacje zachodzące między podmiotami gospodarczymi);
- współdziałania (polega na sojuszach, porozumieniach i uzgodnieniach między podmiotami gospodarczymi).



RYSUNEK 1.9. Postawy w relacjach międzyorganizacyjnych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie Z. Pierścioneck, *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 428.

Mając to na uwadze, należy przyjąć, że relacje są pojęciem szerszym niż współpraca. Mogą one dotyczyć podejmowania współpracy i wówczas oba terminy można traktować jako synonimy. Oczywiście w przypadku wrogich relacji, w których poprzez działania polegające na współzawodnictwie i rywalizacji dąży się do osłabienia pozycji lub wyparcia z rynku jednostek konkurencyjnych, o współpracy nie ma mowy⁷¹. Trzeba jednak podkreślić, że podmioty mogą współpracować w pewnych dziedzinach i sferach gospodarczych, prowadząc jednocześnie walkę konkurencyjną na innym polu działania rynkowego⁷². Z taką sytuacją mamy przykładowo do czynienia w klastrach. Jak wskazuje literatura przedmiotu, ta strategia działania może dawać obydwu stronom

⁶⁹ W literaturze przedmiotu relacje są utożsamiane z więziami, por. przykł.: H. Górską-Warsewicz, A. Maciąg, *Specyfika więzi międzyorganizacyjnych w branży turystycznej na przykładzie systemu hotelowego i touroperatora. Studium przypadku*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 1 (50), t. 1, s. 133–146. Szerzej na temat relacji również w: J.M. Moczyłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017.

⁷⁰ Z. Pierścioneck, *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 428.

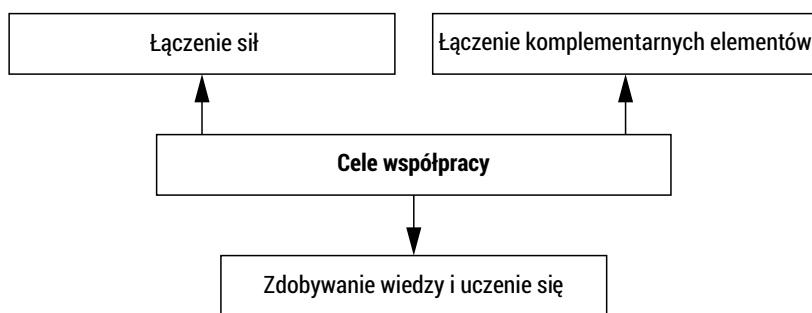
⁷¹ P. Nowodziński, P. Tomski, *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 15.

⁷² W literaturze przedmiotu zjawisko to określane jest terminem *kooperencji* – szerzej na ten temat w rozdz. 2.1.

korzyści w długookresowej perspektywie. Należy wskazać, że relacje – zwłaszcza te niesformalizowane (np. kontakty osobiste, przyjaźnie, koneksje) – są specyficznym zasobem organizacji, która może je wykorzystywać w budowaniu swej przewagi⁷³.

Nie ulega wątpliwości, że współpraca międzyorganizacyjna może stanowić źródło wielu istotnych korzyści. W wymiarze operacyjnym prowadzi ona do wzrostu efektywności działania, w wymiarze strategicznym natomiast – do poprawy pozycji konkurencyjnej⁷⁴. Trzy główne cele współpracy przedsiębiorstw wskazują Y.L. Doz i G. Hamel (rys. 1.10)⁷⁵:

- 1) łączenie sił, aby zbudować koalicję do realizacji wzajemnych celów lub zmienić potencjalnych rywali w sojuszników we wspólnej sprawie;
- 2) łączenie komplementarnych, czyli wzajemnie się uzupełniających, elementów pozwalających na uzyskanie efektów synergicznych;
- 3) wspólne zdobywanie wiedzy, którą trudno nabyć na rynku, i uczenie się zarówno razem z partnerem, jak i od partnera.



RYSUNEK 1.10. Główne cele współpracy przedsiębiorstw według Y.L. Doza i G. Hamela

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 61.

W literaturze przedmiotu autorzy często podkreślają istotę tych celów. Przykładowo P. Klimas⁷⁶ zwraca uwagę na fakt, że konstrukcja wielu programów wspierania innowacyjności preferuje projekty realizowane wspólnie przez kilku partnerów, co często prowadzi do sytuacji, w których motywem nawiązywania współpracy z innymi podmiotami jest chęć pozyskania brakujących finansów w formie dotacji ze środków publicznych, w tym

⁷³ R. Krupski, *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32 (2), s. 17–18.

⁷⁴ A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, s. 141–159.

⁷⁵ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 61.

⁷⁶ P. Klimas, *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr 1, s. 38–39.

z funduszy unijnych. Z kolei G.J. Yu i J. Lee⁷⁷ podkreślają, że jedną z podstawowych przesłanek współpracy w zakresie innowacji jest chęć uzyskania dostępu do wiedzy, kompetencji oraz innych komplementarnych zasobów pozostających w dyspozycji partnerów. Dzięki intensyfikacji przepływów wiedzy współpraca międzyorganizacyjna ogranicza niepewność oraz daje lepszą adaptację do zmian zachodzących w burzliwym otoczeniu⁷⁸. Istotnym motywem współpracujących partnerów jest także dążenie do podziału pomiędzy nimi kosztów i ryzyka prowadzonych działań, zwłaszcza prac B+R, które charakteryzują się zarówno gwałtownie rosnącymi kosztami, jak i znaczącym odsetkiem projektów kończących się niepowodzeniem. Ważnymi impulsami do podejmowania współpracy są też narastająca presja ze strony konkurentów oraz skracanie cyklu życia większości produktów. Wymuszają one na przedsiębiorstwach przyspieszenie tempa prac nad nowymi rozwiązaniami, co skutkuje koniecznością coraz szybszego wprowadzania innowacji. Osiągnięcie tego celu jest możliwe dzięki współpracy z innymi podmiotami⁷⁹.

Współpraca z innymi podmiotami rozpatrywana jest często jako sposób przezwycięzania barier rozwoju, zwłaszcza tych związanych z działalnością innowacyjną⁸⁰. Zdaniem Ł. Wściubiaka⁸¹ należy jednak zauważyć, że wyniki dotychczasowych badań nie pozwalają na sformułowanie w pełni jednoznacznych wniosków w tej kwestii. Niektórzy autorzy wskazują, że o ile występowanie pojedynczych barier może faktycznie skłaniać przedsiębiorstwa do nawiązywania czy też intensyfikacji współpracy z innymi podmiotami, o tyle już w przypadku kumulacji kilku różnych barier efekt ten nie występuje⁸².

Uwarunkowania podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa dzieli się na dwie grupy (rys. 1.11)⁸³:

- 1) endogeniczne (wewnętrzne) – związane są z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i w szczególności odnoszą się do: strategii działania, celów i oczekiwań co do rozwoju, wielkości podmiotu, jego struktury, wyposażenia, stosowanej technologii,

⁷⁷ G.J. Yu, J. Lee, *When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance? The Moderating Role of Innovation Orientation, Size, and Age*, „The Journal of Technology Transfer” 2017, vol. 42, issue 6, s. 1451–1465.

⁷⁸ Ł. Wściubiak, *Motywy współpracy międzyorganizacyjnej w działalności innowacyjnej – perspektywa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 8, s. 13.

⁷⁹ A. Gorbatyuk, G. van Overwalle, E. van Zimmeren, *Intellectual Property Ownership in Coupled Open Innovation Processes*, „IIC – International Review of Intellectual Property and Competition Law” 2016, vol. 47, issue 3, s. 262–302.

⁸⁰ A. Wasiluk, *Prerequisites for undertaking and developing cooperation by industrial and construction companies*, The 9th International Scientific Conference „Business and Management 2016”: Conference Proceedings, Vilnius 12–13.05.2016, <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/viewFile/25/25> [dostęp: 24.02.2020]; D. Kanama, K. Nishikawa, *What Type of Obstacles in Innovation Activities Make Firms Access University Knowledge? An Empirical Study of the Use of University Knowledge on Innovation Outcomes*, „The Journal of Technology Transfer” 2017, vol. 42, issue 1, s. 141–157.

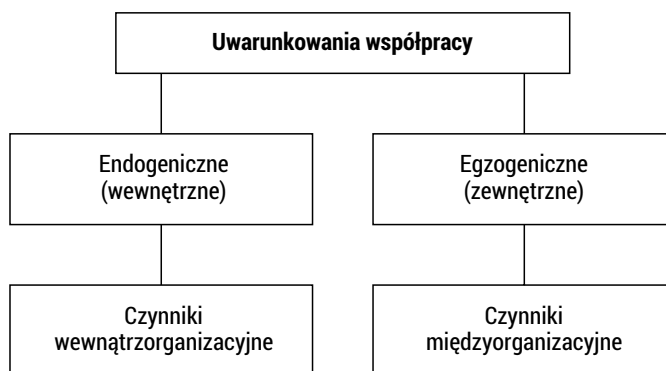
⁸¹ Ł. Wściubiak, dz. cyt., s. 13.

⁸² D. Antonioli, A. Marzucchi, M. Savona, *Pain Shared, Pain Halved? Cooperation as a Coping Strategy for Innovation Barriers*, „The Journal of Technology Transfer” 2017, vol. 42, issue 4, s. 841–864.

⁸³ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante, Wrocław 2017, s. 43–44.

kompetencji kadr (zarówno kierowniczych, jak i wykonawczych), stylu zarządzania, doświadczenia, umiejętności i zdolności relacyjnych, wykorzystania zasobów (własnych i obcych), możliwości kształtowania wartości na rzecz interesariuszy oraz doświadczenia z wcześniejszej współpracy;

- 2) egzogeniczne (zewnętrzne) – wynikające z otoczenia, przy czym mogą być one rozpatrywane na poziomie:
- makro – związanym z ogólnymi warunkami gospodarowania w skali kraju;
 - lokalnym (mikro) – obejmującym więzi, relacje z klientami, dostawcami, konkurentami, urzędami administracji państwowej, różnego typu organizacjami, instytucjami otoczenia biznesu.



RYSUNEK 1.11. Uwarunkowania wpływające na współpracę przedsiębiorstw

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Model poczwórnej helisy⁸⁴ jest modelem innowacji, który obejmuje wzajemnie złożone relacje zachodzące w procesie tworzenia wiedzy⁸⁵, pozwalającym na analizę interakcji pomiędzy podmiotami poszczególnych helis⁸⁶. Relacje te decydują o potencjale współpracy między nimi⁸⁷.

⁸⁴ Podobnie jak inne modele helis.

⁸⁵ M. Bojar, J. Machnik-Słomka, dz. cyt., s. 99–111; F. Betz, E. Carayannis, A. Jetter, W. Min, F. Phillips, D.W. Shin, *Modeling an Innovation Intermediary System within a Helix*, „Journal of the Knowledge Economy” 2016, vol. 7, issue 2, s. 587–599; I. Grundel, M. Dahlström, *A Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy*, „Journal of the Knowledge Economy” 2016, vol. 7, issue 4, s. 963–983.

⁸⁶ J.A. Cunningham, M. Menter, C. O’Kane, *Value Creation in the Quadruple Helix: A Micro Level Conceptual Model of Principal Investigators as Value Creators*, „R&D Management” 2018, vol. 48, issue 1, s. 136–147.

⁸⁷ I. Aguiar-Díaz, N.L. Díaz-Díaz, J.L. Ballesteros-Rodríguez, P. De Saa-Pérez, *University–Industry Relations and Research Group Production: Is There a Bidirectional Relationship?*, „Industrial and Corporate Change” 2016, vol. 25, issue 4, s. 611–632; M. McAdam, K. Miller, R. McAdam, *Understanding Quadruple Helix relationships of university technology commercialisation: a micro-level approach*, „Studies in Higher Education” 2018, vol. 43, issue 6, s. 1058–1073.

Istota współpracy w poczwórnej helisie sprowadza się do występowania relacji międzyorganizacyjnych⁸⁸, czyli wzajemnych, wielopoziomowych oddziaływań⁸⁹. Sprawiają one, że przedsiębiorstwa, a także inne podmioty liczą się ze sobą nawzajem, dostosowują się do siebie i uwzględniają to w swoich decyzjach⁹⁰. Należy podkreślić, że oprócz więzi oficjalnych w każdej organizacji (bardziej lub mniej sformalizowanej) występują również więzi nieformalne, które nie wynikają z zależności służbowej i struktury organizacyjnej danego podmiotu. Są to różne relacje łączące ludzi, którzy mogą dążyć do wspólnych celów, mieć podobne przeżycia, zainteresowania, wyznawać te same wartości czy też szukać oparcia i pomocy. Więzy te powodują przyciąganie interpersonalne, które jest tym większe, im bardziej pociągają ludzi atrakcyjność celów i działalność danej grupy. Zespół, formalny lub nie, może zapewnić oparcie emocjonalne, zwłaszcza gdy wśród jego członków występuje podobieństwo postaw, osobowości, celów czy warunków materialnych. Jednostki łatwiej się identyfikują z zespołem, jeśli lubią inne osoby z tej samej grupy, zgadzają się z celem i sposobem pracy i pragną być kojarzone z zespołem przez pozostałych członków⁹¹. Przyjmuje się, że powiązania nieformalne sprzyjają współpracy⁹² i kształtowaniu się relacji wymiany⁹³. Wydaje się, że w sieciach opartych na helisach, w tym poczwórnej helisie, takie więzi odgrywają szczególnie istotną rolę.

Elementami organizacji nieformalnej są niezamierzone formalnie, a pojawiające się w organizacji formalnej takie zjawiska społeczne, jak (rys. 1.12)⁹⁴:

- 1) nieformalne grupy społeczne, wśród których rozróżnia się:
 - małe zespoły zadaniowe, które mają wprawdzie status formalny, ale ze względu na bliskość i intymność więzi między uczestnikami zespołu występuje w nich wiele elementów nieformalnych, charakterystycznych dla grupy pierwotnej;
 - grupy koleżeńskie powiązane wspólnymi zainteresowaniami i zamiłowaniem, niepokrywające się z grupami zadaniowymi;

⁸⁸ N. Hasche, L. Höglund, G. Linton, *Quadruple helix as a network of relationships: creating value within a Swedish regional innovation system*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship” 2020, vol. 32, issue 6, s. 523–544.

⁸⁹ A. Pietruszka-Ortyl, dz. cyt., s. 12.

⁹⁰ B. Kaczmarek, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej* [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 139.

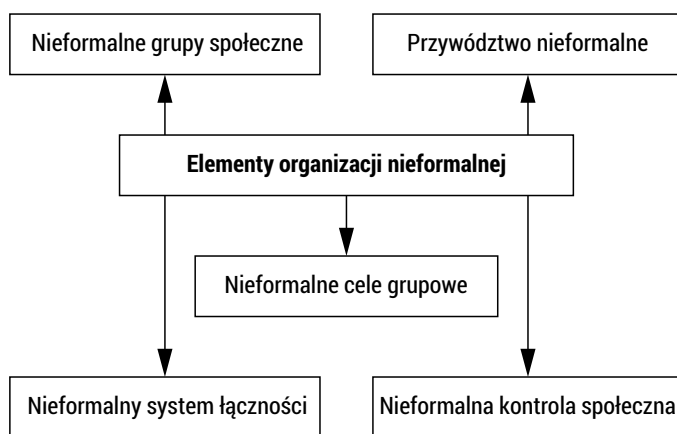
⁹¹ J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 46.

⁹² P. Klimas, *Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 1, s. 86.

⁹³ D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 50.

⁹⁴ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW Warszawa 1981, s. 68–70.

- kliki, czyli jawne grupy nieformalne o charakterze pasożytniczym, mające na celu przede wszystkim ochronę egoistycznych interesów swych członków (są to grupy „ekskluzywne” – nie każdy, kto chciałby do nich wejść, zostanie przyjęty. Z jednej strony są to grupy jawne, ponieważ członkowie klik chętnie podkreślają swoje znajomości z innymi jej członkami, z drugiej natomiast nie wszystkie ich działania są ujawnione);
 - grupy przestępcze, różne szajki złodziejskie, gangi, mafie, które są tajne i w odróżnieniu od klik mają wyraźne cele przestępcze;
- 2) przywództwo nieformalne – obok formalnej struktury władzy istnieje również nieformalna; grupy nieformalne wyłaniają swoich przywódców, którzy w grupie lub w całej organizacji mogą mieć większy autorytet niż kierownictwo formalne;
 - 3) nieformalny system łączności – organizacja nieformalna dysponuje własnymi środkami łączności istniejącymi niezależnie od kanałów formalnych (tzw. poczta pantoflowa bywa z reguły znacznie szybsza niż komunikacja formalna);
 - 4) nieformalne cele grupowe – mogą być sprzeczne z tymi formalnymi, zgodne z nimi lub obojętne; grupy nieformalne stawiają sobie zwykle wiele celów, np. obronę przed władzą formalną, partykularyzmem w klikach, czy też wzajemną pomoc w zespole;
 - 5) nieformalna kontrola społeczna – grupy ustanawiają normy zachowań, stosują sankcje wobec jednostki – zarówno pozytywne (w postaci pochwały, uznania, akceptacji, obrony), jak i negatywne (ośmieszanie, przymus fizyczny, krytyka, odrzucenie z grupy).



RYSUNEK 1.12. Elementy organizacji nieformalnej

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW Warszawa 1981, s. 68–70.

Należy podkreślić, że grupy nieformalne mogą wpływać pozytywnie na zadania gospodarcze danego podmiotu lub określonej struktury, np. sieci współpracy opartej na helisie, mogą być neutralne – jeżeli zaspokajają jedynie towarzyskie potrzeby jej członków, ale też mogą hamować ich działalność. Lekceważenie zatem tych powiązań jest dużym błędem.

1.3. Zaufanie w ujęciu interorganizacyjnym

Zaufanie jest kluczowym atrybutem relacji decydującym o powodzeniu różnych form współpracy, stanowi jeden z ważnych czynników społecznych leżących u podstaw trwałości związków (obok lojalności i zaangażowania). Jest to główny komponent wszystkich trwałych relacji, a w zakresie tych gospodarczych jest podstawą (i potrzebą) wielu transakcji⁹⁵. Badania nad zaufaniem, także w naukach o zarządzaniu i jakości⁹⁶, są obecnie w fazie wzrostu – warunkuje to poniekąd ogrom niejasności dotyczących rozumienia pojęcia, jego roli, procesów budowy, jak też utraty i naprawy⁹⁷. Co za tym idzie, zaufanie jest również definiowane i interpretowane⁹⁸ na dużo sposobów, czego dowodem mogą być analizy publikacji opracowanych nie tylko w naukach o zarządzaniu i jakości, lecz także ekonomii, socjologii, filozofii czy psychologii⁹⁹. Wielość

⁹⁵ Szerzej w: M. Szulimowska-Formowicz, B. Stępień, *Warunki skuteczności i efekty kooperacji gospodarczej* [w:] B. Stępień (red.), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa 2011, s. 70–98.

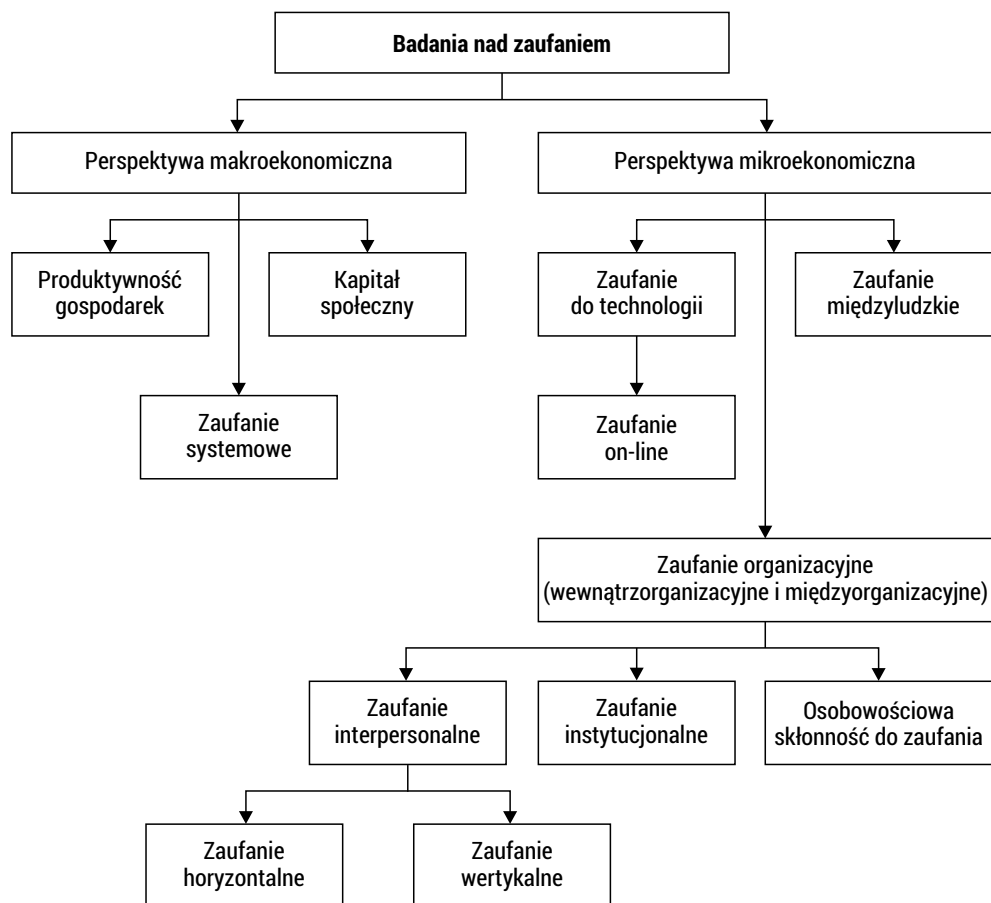
⁹⁶ Szerzej w: J. Ejdyś, *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2018, s. 45–46; M.W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 13–25; M.W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 33–35; U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2016, s. 1–4; K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, CH Beck, Warszawa 2016, s. 20–22; J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 13–20; K. Mazur, Z. Kulczyk, *Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 386–396; A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci...*, dz. cyt., s. 88–91.

⁹⁷ D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, PWN, Warszawa 2019, s. 9.

⁹⁸ A. Wasiluk, A. Suchocki, *Zaufanie jako bariera rozwoju przedsiębiorstw handlu elektronicznego*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 115.

⁹⁹ Szerzej w: J. Paliszkievicz, A. Koohang, J. Gołuchowski, J.H. Nord, *Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model*, „Management and Production Engineering Review” 2014, vol. 5, issue 1, s. 32; A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci...*, dz. cyt., s. 88–91; D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 16–17; J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt.; A. Wójcik-Karpacz, *Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substytucja i komplementarność*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 636; A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 80–82.

obszarów badawczych zajmujących się zaufaniem prowadzi do sporej swobody posługiwania się tym pojęciem¹⁰⁰ – zaufaniem można się zajmować zarówno w skali makro, mikro, jak i w wymiarze jednostkowym¹⁰¹, co zobrazowano na rysunku 1.13.



RYSUNEK 1.13. Obszary badawcze zajmujące się zaufaniem

ŹRÓDŁO: P. Kenning, *The influence of general trust and specific trust on buying behaviour*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2008, vol. 36, issue 6, s. 461–476, za: K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, CH Beck, Warszawa 2016, s. 19.

¹⁰⁰ R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, issue 3, s. 709–734; S. Atkinson, D. Butcher, *Trust in managerial relationships*, „Journal of Managerial Psychology” 2003, vol. 18, s. 282–304.

¹⁰¹ G.A. Bigley, J.L. Pearce, *Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, issue 3, s. 405–421.

Nieco inny, równie interesujący podział proponuje P. Sztompka, który wskazuje zaufanie¹⁰²:

- antycypujące – dochodzące do głosu, gdy decyzja o zaufaniu i związane z nią działania są uwarunkowane oczekiwanymi korzyściami; czerpie z założenia, że inni postępują zgodnie z naszymi potrzebami i interesami;
- powiernicze – polegające na powierzeniu komuś wartościowego obiektu i rezygnacji z kontroli nad nim przy jednoczesnym zachowaniu nadziei, że druga strona zadba o niego w sposób odpowiedni (w tym wypadku zaufanie ogranicza się tylko do obiektu i opieki nad nim);
- obligujące – polegające na demonstrowaniu zachowań odsłaniających sfery wrażliwe na ataki z nadzieją, że druga strona poczuje się zobowiązana do wzajemności i zaufania;
- osobiste – charakterystyczne dla bezpośrednich stosunków interpersonalnych;
- pozycyjne – związane z kredytem zaufania w stosunku do konkretnych zawodów czy funkcji społecznych;
- komercyjne – związane w sposób pośredni z relacją klient–instytucja; dotyczy zaufania kierowanego do produktu konkretnej marki, firmy lub państwa i przeświadczenia, że nabywany produkt jest dobrej jakości, użyteczny i bezpieczny;
- technologiczne – kierowane do różnych systemów technologicznych;
- instytucjonalne – kierowane do określonego typu instytucji (np. szpitale, uczelnie czy banki) i ich funkcjonariuszy, przy czym ten rodzaj zaufania nie odnosi się do konkretnej instytucji;
- systemowe – kierowane na stronę całego określonego systemu społecznego, np. gospodarki danego państwa¹⁰³.

Jak wskazano powyżej, literatura z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości koncentruje uwagę zarówno na zaufaniu wewnątrz¹⁰⁴, jak i międzyorganizacyjnym¹⁰⁵

¹⁰² P. Sztompka, *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002, s. 312; P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 312; J. Paliszkievicz, *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem* [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 43; J. Palka, R. Winkler, *Bariery budowy kultury zaufania*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie” 2006, nr 715, s. 29.

¹⁰³ J. Paliszkievicz, *Zarys koncepcji zarządzania...*, dz. cyt., s. 43.

¹⁰⁴ J.A. Holton, *Building trust and collaboration in a virtual team*, „Team Performance Management: An International Journal” 2001, vol. 7, issue 3/4, s. 36–47; K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87, issue 4, s. 611–628; M.A. Korsgaard, S.E. Brodt, E.M. Whitener, *Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87, s. 312–319; D.H. McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Initial trust formation in new organizational relationships*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, s. 473–490; M. Vanhala, K. Puumalainen, K. Blomqvist, *Impersonal trust. The development of the construct and the scale*, „Personnel Review” 2011, vol. 40, issue 4, s. 485–513.

¹⁰⁵ G.G. Bell, R.J. Oppenheimer, A. Bastien, *Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship*, „Journal of Business Ethics” 2002, vol. 36, issue 1/2, s. 65–78; S. Rocks, A. Gilmore,

(organizacja–organizacja), co znajduje odzwierciedlenie w typologii zaproponowanej przez A.C. Fulmer i M.J. Gelfand, rozróżniającej trzy szczeble zaufania¹⁰⁶:

- indywidualny – wykazywany przez konkretną osobę, odnoszący się do osobistego nastawienia jednostki;
- grupowy (zespołowy) – podzielany przez wszystkich członków zespołu;
- organizacyjny (ogólnoorganizacyjny) – zagregowany poziom zaufania wykazywany przez wszystkich członków organizacji.

Popularność omawianego zagadnienia przyczynia się również do licznych problemów definicyjnych ze względu na różne rozumienie poruszanych aspektów. Wybrane definicje pojęcia, najistotniejsze z punktu widzenia tematyki publikacji, autorki zebrały w tabeli 1.2.

TABELA 1.2. Wybrane definicje zaufania w ujęciu interorganizacyjnym (międzyorganizacyjnym)

Autor	Definicja
Anderson J.C., Narus J.A.	„Zaufanie to przekonanie jednej firmy, że działania podejmowane przez jej partnerów będą niosły pozytywne skutki, jak również, że partner nie podejmie nieoczekiwanych działań, które mogłyby skutkować negatywnymi rezultatami”
Blomqvist K.	„Zaufanie to oczekiwanie ze strony partnera zdolności, dobrej woli i samoodniesienia we wzajemnie korzystnych działaniach umożliwiających współpracę pomimo ryzyka”
Boon S.D., Holmes J.G.	„Zaufanie to stan obejmujący pozytywne oczekiwania dotyczące motywów drugiej strony w sytuacjach powodujących ryzyko.”
Bugdol M.	„Zaufanie to przekonanie, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy. (...) Zaufanie to jedna z wartości organizacyjnych, której osiągnięcie wymaga silnych postaw etycznych oraz wzmacniania wartości instrumentalnych – samokontroli, samodzielności i odpowiedzialności”
Dwyer E.R., Oh S.	„Zaufanie to wiara, że partner wymiany nie straci swojej wiarygodności”
Friman M., Gärling T., Millett B., Mattsson J., Johnston R.	„Przekonanie, że partner jest wiarygodny, dotrzymuje słowa, wypełnia zobowiązania i jest uczciwy”
Głuszek E.	„Zaufanie to wiara, że żadna strona nie wykorzysta słabości tej drugiej”

D. Carson, *Developing strategic marketing through the use of marketing networks*, „Journal of Strategic Marketing” 2005, vol. 13, issue 2, s. 81–92; J.M. Whipple, S.E. Griffis, P.J. Daugherty, *Conceptualizations of trust: can we trust them?*, „Journal of Business Logistics” 2013, vol. 34, s. 117–130.

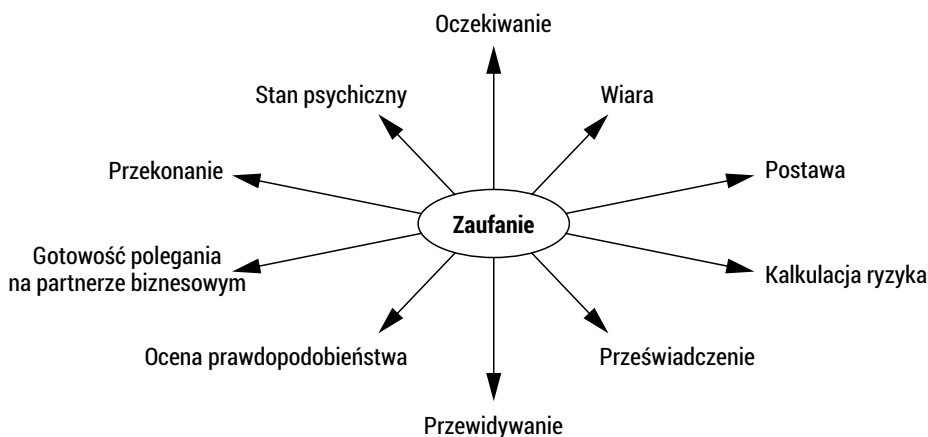
¹⁰⁶ A.C. Fulmer, M.J. Gelfand, *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*, „Journal of Management” 2012, vol. 38, issue 4, s. 1167–1230.

Autor	Definicja
Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.	„Zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, organizacji), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe”
Hajli M.	„Zaufanie jest centralnym zagadnieniem w większości społecznych i gospodarczych transakcji, zwłaszcza w kontekście on-line, gdzie może występować duża niepewność”
Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D.	„Zaufanie to gotowość jednej ze stron do akceptowania działań drugiej strony, wynikające z oczekiwania, że druga strona zachowa się w określony sposób, bez konieczności jej kontrolowania”
Morgan R.M., Hunt S.D.	„Zaufanie występuje, kiedy jedna strona ma pewność dotyczącą niezawodności i uczciwości partnera w procesie wymiany”
Moorman Ch., Zaltman G., Deshpande R.	„Zaufanie to chęć polegania na partnerze wymiany, co do którego ma się pewność”
Paliszkiewicz J.	„Zaufanie to wiara, że druga strona nie będzie działała przeciwko stronie pierwszej, nie będzie działała w sposób niekorzystny dla strony pierwszej, będzie wiarygodna oraz będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami”
Pavlou P.A.	„Zaufanie to subiektywna wiara, z jaką członkowie organizacji wspólnie oceniają, że członkowie innej organizacji wykonają potencjalne transakcje według ich oczekiwań, niezależnie od możliwości ich pełnej kontroli”
Rotter J.B.	„Zaufanie to przekonanie, że obietnice (zarówno ustne, jak i pisemne) będą zrealizowane”
Sabel Ch.F.	„Zaufanie to obustronne przekonanie, że żadna ze stron wymiany nie wykorzysta słabości drugiej strony”
Sztompka P.	„Zaufanie to zakład (przekonanie oraz oparte na nim działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędzeń czy instytucji będą dla nas korzystne”
Zahher A., McEvily B., Perrone V.	„Zaufanie międzyorganizacyjne to zakres zaufania ulokowany w organizacji partnera przez członka organizacji (z punktu widzenia którego prowadzona jest analiza)”

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: J.C. Anderson, J.A. Narus, *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, issue 1, s. 45; R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, issue 3, s. 23; S.D. Boon, J.G. Holmes, *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk* [w:] R.A. Hinde, J. Groebel (eds.), *Cooperation and Prosocial Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, MA 1991, s. 190–211; R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, issue 3, s. 712; E.R. Dwyer, S. Oh, *Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels*, „Journal of Marketing Research” 1987, vol. 24, issue 4, s. 347–358; Ch.F. Sabel, *Studied trust: building new forms of co-operation in a volatile economy* [w:] F. Pyke, W. Sengenberger (eds.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labor Studies, Geneva 1990, s. 215–250;

K. Blomqvist, *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric partnership formation*, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta 2002; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtucho-wicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 16; P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007., s. 99; J. Paliszkiwicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 23; M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, WUJ, Kraków 2010, s. 16; Ch. Moorman, G. Zaltman, R. Desphande, *Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations*, „Journal of Marketing Research” 1992, vol. 29, issue 3, s. 317; P.A. Pavlou, *Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: The role of online B2B marketplaces on trust formation*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2002, vol. 11, s. 215–243; M.N. Hajli, *The role of social support on relationship quality and social commerce*, „Technological Forecasting & Social Change” 2014, vol. 87, s. 19; E. Głuszek, *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 963, s. 123–124; J. Paliszkiwicz, *Zaufanie a zarządzanie wiedzą – przegląd literatury* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2012, s. 548–561; A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organization Science” 1998, vol. 9, issue 2, s. 142; J.B. Rotter, *Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility*, „American Psychologist” 1980, vol. 35, issue 1, s. 1–7; M. Friman, T. Gärling, B. Millett, J. Mattsson, R. Johnston, *An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory*, „Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31, issue 5, s. 403–409; M. Bugdol, *Zaufanie jako wynik działalności organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 265, s. 40.

Bazując na przeglądzie definicji, najczęstsze rozumienia pojęcia zawarto na rysunku 1.14.



RYSUNEK 1.14. Najczęstsze rozumienia pojęcia zaufanie

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2016, s. 5; M.M. Pillutla, *Trust* [w:] N. Nicholson (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell Publishers, Oxford 2005, s. 1; A. Bhattacharjee, *Individual trust in online firms: scale development and initial test*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, issue 1, s. 211–241.

Wielość i odmiennosc definicji zaufania utrudniają wypracowanie wspólnego poglądu na wyniki prac różnych autorów, jednakże kwestią zasadniczą pozostaje przekonanie o niezbędności zaufania na wszystkich poziomach egzystencji – psychologicznym, społecznym, organizacyjnym – zarówno w przypadku relacji międzyludzkich, jak i międzyorganizacyjnych (wewnętrznych oraz zewnętrznych). Instytucja zaprojektowana i prowadzona przez ludzi może być – podobnie jak człowiek – obdarzana zaufaniem, które – tak jak w relacjach międzyludzkich – redukuje niepewność towarzyszącą relacjom biznesowym, opierając się na subiektywnym i stopniowalnym prawdopodobieństwie wystąpienia zachowań i działań podejmowanych przez drugą stronę (strony) w określonej sytuacji¹⁰⁷.

W naukach o zarządzaniu i jakości zaufanie należy rozumieć pragmatycznie, jako sposób radzenia sobie z niepewnością (wpisaną w funkcjonowanie każdej instytucji), umożliwiający jednocześnie działanie pomimo tejże niepewności¹⁰⁸, co wymaga spełnienia następujących kwestii¹⁰⁹:

- „optymistycznych oczekiwań” – stan ten nie powinien być mylony ani z podstawami, na których zaufanie jest budowane, ani z działaniami podejmowanymi na podstawie optymistycznych oczekiwań;
- określenia zarówno dawcy, jak i adresata, przy czym dawca zaufania musi wykazywać nie tylko pewne oczekiwania, lecz także będące ich konsekwencją działania;
- radzenia sobie z niepewnością wynikającą z zależności od innych, które odnosi się wyłącznie do przypadków podatności na działania innych, przy czym te dawcy i adresata są współzależne;
- podejmowania decyzji pomimo występującego ryzyka (a nie wynikającej z prawdopodobieństwa podejmowania w warunkach ryzyka) – niepewność jest bowiem decyzją nieredukowalną (wynika z natury adresata zaufania oraz natury dawcy);
- kontekstowości i zakorzenienia społecznego.

¹⁰⁷ K. Krot, D. Lewicka, dz. cyt., s. 8.

¹⁰⁸ D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 41.

¹⁰⁹ G. Möllering, *Trust: reason, routine, reflexivity*, Elsevier, Oxford, UK–Boston, MA 2006, cyt. za: D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt. s. 41; N. Luhmann, *Trust and power: two works*, Wiley, Chichester, NY 1979, cyt. za: D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt. s. 41; F.H. Knight, *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin Company, Boston, NY 1921, cyt. za: D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt. s. 41; K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1992, cyt. za: D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt. s. 41; też, *Kontekst niepewności w procesie zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, cyt. za: D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt. s. 41; M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985 vol. 91, s. 481–510, cyt. za: D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 42.

W odniesieniu do praktyki zaufania przyjmuje się natomiast, że jest ono¹¹⁰:

- podstawowym elementem kapitału społecznego wpływającym na zwiększenie produktywności i rozwój gospodarczy (w sposób pośredni) – sprzyja procesom wymiany społecznej, funkcjonowaniu systemów podatkowych, odpowiedniej alokacji zasobów oraz wzmocnieniu decyzji menedżerskich;
- oparciem dla interakcji społecznych poprzez umożliwienie współpracy i realizacji wspólnie wytyczonych celów, rozwoju i rozszerzenia więzi społecznych, nowych kontaktów oraz inicjatyw gospodarczych;
- oczekiwaniem względem zachowań innych (osób, instytucji, partnerów biznesowych) odnoszących się do osiągniętych rezultatów, nagród i postępowania pracowników;
- przekonaniem, że zmienne działania pozostałych pracowników przyniosą korzyści całej organizacji, a także osobom wyrażającym zaufanie;
- zasobem przedsiębiorstwa usytuowanym na wejściu i wyjściu procesów o charakterze społecznym.

Na poziomie organizacyjnym zaufanie przyczynia się do¹¹¹:

- harmonizowania relacji społecznych (w tym budowania tych relacji i kapitału społecznego);
- redukcji złożoności procesów (zapewnia też poczucie bezpieczeństwa w tych warunkach);
- zwiększenia współpracy i sieciowości;
- poprawy skuteczności komunikacji;
- wyzwolenia kreatywnych i innowacyjnych działań wobec innych (również organizacji);
- gospodarowania zasobami organizacyjnymi i kapitałem ludzkim w sposób zapewniający większą elastyczność i wydajność pracy;
- zwiększenia skuteczności pracy.

Większość badaczy zwraca uwagę na trzy główne czynniki zaufania: możliwości i kompetencje partnera, jego życzliwość oraz rzetelność i uczciwość, a każdy z nich, zarówno pojedynczo, jak i wspólnie, kształtuje zaufanie¹¹².

We współczesnej gospodarce o sukcesie rynkowym w coraz większym stopniu decydują kategorie etyczne i społeczne. Zdaniem F. Fukuyamy stopień wzajemnego zaufania w obrębie szeroko pojętego społeczeństwa jest strategicznym czynnikiem

¹¹⁰ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010; J. Gajda, *Zaufanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2015, t. 18, nr 3, s. 11.

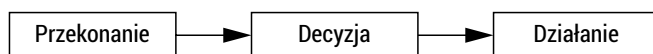
¹¹¹ J. Ejdyś, dz. cyt., s. 54–55.

¹¹² H.H. Tan, A.K.H. Lim, *Trust in Coworkers and Trust in Organizations*, „The Journal of Psychology” 2009, vol. 143, issue 1, s. 45–66; D. Lewicka, K. Krot, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2014, nr 4 (305), s. 48.

mającym wpływ na rozwój ekonomii¹¹³, a współczesne okoliczności prowadzenia biznesu skłaniają do aktywnego budowania poziomu zaufania oraz oddziaływań zachodzących pomiędzy nimi. Za D.H. McKnightem, L. Cummings i N.L. Chervanyem można przyjąć, iż w organizacjach zaufanie kształtuje się na podstawie wzajemnego oddziaływania pięciu sił opisywanych w pięciu wymiarach¹¹⁴:

- kalkulacyjnym (zaufanie kalkulacyjne, *calculative based trust*) – opartym na prostej kalkulacji kosztów i korzyści płynących z danej relacji; w tym wymiarze zaufanie opiera się głównie na racjonalnym przekonaniu o opłacalności danej relacji; dominacja tego wymiaru może świadczyć o dobrym systemie motywacyjnym, tożsamości organizacyjnej i zaangażowaniu jednostek w sprawy organizacji;
- osobowościowym (zaufanie osobowościowe, *personality based trust*) – opartym na strukturze osobowości człowieka i skupionym wokół wrodzonych oraz nabytych cech osobowości jednostek wchodzących w skład organizacji;
- instytucjonalnym (zaufanie instytucjonalne, *institution based trust*) – opartym na regulacjach formalnych; polega na kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa na podstawie zabezpieczeń formalnych;
- percepcyjnym (zaufanie percepcyjne, *cognition based trust*) – opartym na procesie postrzegania zachowań innych osób; wymiar ten nawiązuje do cech poznawczych oraz opisuje zachowanie w kategoriach wzajemnych obserwacji, reakcji i sposobów postępowania;
- opartym na wiedzy (zaufanie oparte na wiedzy, *knowledge based trust*) – najtrwalszy wymiar, wymagający jednak dość długiego czasu inicjacji; rozwija się na podstawie zdobywanych i gromadzonych doświadczeń; przy czym w procesie budowy zaufania wszystkie wymiary przeplatają się wzajemnie.

Analizując zaufanie jako proces, można przyjąć, iż składa się on z trzech etapów, przedstawionych na rysunku 1.15.



RYСУNEK 1.15. Proces rozwoju zaufania

ŹRÓDŁO: G. Dietz, D.N. den Hartog, *Measuring trust inside organizations*, „Personnel Review” 2006, vol. 35, issue 5, s. 557–588.

Faza pierwsza to subiektywne odczucia i przekonania dotyczące drugiej strony oraz wzajemnej relacji, zakładające, że działania partnera będą miały pozytywne konsekwencje. Kolejny etap to decyzja o zaufaniu partnerowi relacji – uznanie go za wiarygodnego i podjęcie decyzji o zaangażowaniu w relację przy jednoczesnym założeniu

¹¹³ Szerzej w: F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa –Wrocław 1997.

¹¹⁴ D.H. McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Initial trust formation in new organizational relationship*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 3, s. 473–490.

ryzyka potencjalnie szkodliwych działań z jego strony (zakładając jednak, że ryzyko wystąpienia jest raczej niskie). Ostatni etap – działanie organizacji ufającej skierowane na partnera – może być traktowany zarówno oddzielnie od zaufania¹¹⁵, jak i jako element procesu jego budowania¹¹⁶.

Podsumowując, aby zbudować zaufanie, strony potrzebują przekonania będącego efektem oceny wzajemnej wiarygodności (wynikającego z przesłanek racjonalnych lub emocjonalnych), które to skłania je do decyzji o zaangażowaniu się w relację i podjęcia dalszych wysiłków zmierzających do utrwalenia zaufania początkowego, a w dłuższej perspektywie – do jego zwiększenia. Działania następujące po podjęciu decyzji mogą wynikać z przesłanek racjonalnych, jak też afektywnych¹¹⁷.

Zaufanie jest stymulatorem działalności w organizacji i przyczynia się do szybszej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jednocześnie sprzyja swobodzie wymiany wiedzy i informacji, innowacjom i procesom twórczego myślenia, wzmacnia innowacyjność przedsiębiorstw¹¹⁸ oraz podnosi stopień lojalności partnerów biznesowych¹¹⁹. Dodatkowo¹²⁰:

- korzystnie wpływa na zachowania inwestycyjne,
- determinuje rozwój sektora finansowego i sposoby wychodzenia z kryzysu,
- wpływa na zachowania podatkowe oraz związane ze skłonnością do zasilania systemów ubezpieczeń społecznych,
- ma niebagatelne znaczenie przy udzielaniu kredytów.

Zaufanie interorganizacyjne może być rozumiane jako funkcja współzależności pomiędzy partnerami i wiąże się z zaangażowaniem w relacje, których wyniki nie do końca są znane – jest to dobrowolna decyzja o kooperacji¹²¹. Zaufanie pomiędzy

¹¹⁵ Szerzej w: R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, dz. cyt., s. 709–34.

¹¹⁶ Szerzej w: B. McEvily, V. Perrone, A. Zaheer, *Trust as an Organizing Principle*, „Organization Science” 2003, vol. 14, issue 1, s. 91–103.

¹¹⁷ K. Krot, D. Lewicka, dz. cyt., s. 24.

¹¹⁸ A. Sankowska, J. Paliszkievicz, *Dimensions of Institutionalized Organizational Trust And Firm's Innovativeness*, „Journal of Computer Information Systems” 2016, vol. 56, issue 2, s. 168–174.

¹¹⁹ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2016, s. 43.

¹²⁰ M. Bugdol, *Zaufanie jako wynik działalności organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 265, s. 41; F. Bidault, A. Castello, *Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments*, „R&D Management” 2009, vol. 39, issue 3, s. 259–270; M.D. Hutcheson, *Five steps to restoring trust in the 401 (k)*, „System Journal of Pension Benefits: Issues in Administration” 2009, vol. 16, issue 4, s. 66–71; R. Ellison, A. Jolly, *The Pension Trustee's Investment Guide*, Thorogood Publishing Ltd. London, United Kingdom 2008, s. 17–20.

¹²¹ A. Sankowska, *Analiza zaufania w sieciach badawczo-rozwojowych*, PWN, Warszawa 2015, s. 19.

organizacjami nie może się jednak opierać tylko na dobrej woli poszczególnych jednostek, ale również na wzmacniająco-wspierających strukturach, co skłania do przypuszczeń, iż¹²²:

- komponent strukturalny zaufania (zwany też więzią zadaniową lub strukturalną) jest konieczny, ale niewystarczający dla trwałej kontynuacji współpracy – dotyczy on komplementarności zasobów budujących efekt synergii, do pewnego stopnia łączą się w nim organizacje w aspekcie ekonomicznym, strategicznym i organizacyjnym, związany jest z inwestycjami, naciskiem na tworzenie barier kontaktowych oraz wymianą ekonomiczną pomiędzy partnerami;
- komponent społeczny zaufania (nazwany także więzią personalną bądź społeczną) jest konieczny, ale również nie wystarcza dla trwałej kontynuacji relacji – dotyczy osadzenia społecznego relacji;
- relacje charakteryzujące się silnym strukturalnym i społecznym komponentem zaufania będą przyczyniały się do intensywniejszego budowania zaufania niż te, które takich cech nie wykazują.

1.4. Konkluzje

Model poczwórnej helisy, chociaż prezentuje różne koncepcje powiązań pomiędzy poszczególnymi helisami, w swojej idei obejmuje wzajemne i złożone relacje pozwalające na analizę interakcji między jej podmiotami. Relacje te natomiast decydują o potencjale współpracy zachodzącej pomiędzy podmiotami systemu. Jakkolwiek w literaturze przedmiotu pojęcie współpracy często jest używane zamiennie ze współdziałaniem (również kooperacją oraz relacjami) i choć terminy te są przez niektórych odmiennie interpretowane, to w przypadku pozytywnych przesłanek jej podejmowania mogą być one traktowane jak synonimy. Współpracę w poczwórnej helisie możemy zatem utożsamiać ze współdziałaniem z innymi podmiotami (przynajmniej z jednym), w tym nawiązywaniem i kształtowaniem relacji w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć. Istota współpracy w poczwórnej helisie sprowadza się do występowania relacji międzyorganizacyjnych, w których szczególną rolę odgrywają te nieformalne, oparte m.in. na związkach emocjonalnych, podobieństwie osobowości, postaw czy doświadczeń, przy czym nie do przecenienia jest znaczenie zaufania¹²³, zarówno pomiędzy poszczególnymi grupami uczestników, jak i wewnątrz tych grup.

¹²² Tamże; A. Madhok, *Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach*, „Journal of International Business Studies” 1995, vol. 26, issue 1, s. 122.

¹²³ Na ważną rolę zaufania w doborze partnerów do współpracy zwraca uwagę w swojej publikacji m.in. A. Sopińska, *Wybór partnerów współdziałania jako jeden z elementów treści strategii relacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 10–17.

Należy podkreślić, że pomimo licznych badań prowadzonych w zakresie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej pozostaje ona trudna do osiągnięcia ze względu na wiele problemów natury organizacyjnej, takich jak koordynowanie działań, komunikowanie się, wzajemność, jak też pozaorganizacyjnej. Przyjmuje się, że złożoność, dynamika i niejednoznaczność tej współpracy sprawiają, że jej nawiązywanie i utrzymanie jest zadaniem skomplikowanym, pełnym wyzwań, a przede wszystkim niepewnym, ponieważ ponad połowa z nich kończy się niepowodzeniem.

Znaczenie współpracy, a co za tym idzie, także zaufania rozumianego jako „funkcja współzależności pomiędzy partnerami związana z dobrowolnym zaangażowaniem w relacje”¹²⁴, odgrywa kluczową rolę zarówno w powiązaniach między poszczególnymi uczestnikami poczwórnej helisy¹²⁵, jak i w obrębie każdej z grup indywidualnie. Starając się wskazać najważniejsze aspekty współpracy i zaufania z perspektywy przedsiębiorstwa, w kolejnych rozdziałach autorki skupiły się na omawianych pojęciach w obrębie podmiotów sektora biznesu oraz w płaszczyznach przedsiębiorstwo–podmioty sektora nauki, przedsiębiorstwo–podmioty sektora rządowego i samorządowego, a także przedsiębiorstwo–społeczeństwo.

¹²⁴ A. Sankowska, dz. cyt., s. 19.

¹²⁵ Należy podkreślić, że zaufanie odgrywa istotną rolę nie tylko w strukturach poczwórnej helisy, lecz także potrójnej, na co wskazują M. Bojar, E. Bojar, *Bariery współpracy międzyorganizacyjnej w warunkach regionalnych sieci innowacji – przykład województwa lubelskiego*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 6, s. 3–9.

ROZDZIAŁ II

Współpraca przedsiębiorstw w obrębie sfery biznesu

Współpraca przedsiębiorstw jest złożonym obszarem badawczym i poznawczym¹²⁶. Pierwsze odnotowane doniesienia dotyczące współpracy w relacjach gospodarczych liczą sobie ponad 2500 lat¹²⁷, z kolei zmiany w zachowaniach przedsiębiorstw, polegające na wzroście liczby i rodzajów współpracy pomiędzy nimi, można obserwować od ponad 30 lat¹²⁸. Zmieniają się strategie przedsiębiorstw – za kluczowe czynniki sukcesu przyjmują one już nie tylko minimalizację kosztów, lecz także coraz ważniejsze stają się efekty ekonomiczne płynące z łączenia zasobów firm¹²⁹, a różne formy współpracy między przedsiębiorstwami są obecnie jednym ze sposobów funkcjonowania biznesu. Współpraca jest trwałym mechanizmem alokacji zasobów, partnerstwo strategiczne natomiast już od dłuższego czasu jest wymogiem skutecznego zarządzania¹³⁰. Współpraca na poziomie branży jest dziś nierzadko wręcz koniecznością – zdolność przedsiębiorstwa do budowania partnerskich relacji z partnerami biznesowymi jest jednym z przejawów umiejętności osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹³¹. Można wręcz

¹²⁶ Szerzej w: M. Frankowska, *Multidimensional Analysis of Embeddedness and Cooperation in a Cluster: a Literature and Empirical Study*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2020, vol. 16, issue 4, s. 11–46.

¹²⁷ Szerzej w: J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji...*, dz. cyt., s. 15.

¹²⁸ Szerzej w: W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behaviour” 1990, vol. 12, s. 295–336; B. Nooteboom, *The dynamic efficiency of networks* [w:] A. Grandori (ed.), *Interfirm networks: Organization and industrial competitiveness*, Routledge, London 1999, s. 91–119; W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41, s. 116–145; A. Świadek, J. Wiśniewska (red.), *Współpraca przedsiębiorstw a innowacje i transfer technologii: wybrane aspekty*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2015, s. 9.

¹²⁹ M. Strzyżewska, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 49.

¹³⁰ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 25.

¹³¹ A. Adamik, K. Staniszevska, *Zarządzanie współpracą z partnerami biznesowymi z wykorzystaniem rozwiązań IT* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 199–207.

stwierdzić, że specyfiką rozwoju współpracy ostatnich dekad jest wspólne działanie pomiędzy konkurentami (zarówno aktualnymi, jak i potencjalnymi), a nie tylko pionowa kooperacja czy integracja, które są formami rozwiniętymi od dawna¹³².

Pomimo różnych zachowań rynkowych przedsiębiorstw (wynikających m.in. z ich wielkości¹³³) zdolność do współpracy jest atrybutem ich wszystkich. Wraz ze zmianami otoczenia zmieniają się przesłanki, formy i jej charakter, niemniej jednak samo występowanie zjawiska współpracy jest niepodważalne. Przyjmuje się, że silna konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do współdziałania, wymagając, aby stawały się coraz produktywniejsze, adaptowały nowe technologie pozwalające zmniejszać koszty, skracać cykl życia produktu i uczyć się efektywniejszego zarządzania. Przedstawiciele wielu branż mają świadomość, że muszą się zmierzyć z kwestią przetrwania, wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa również w zakresie globalnym – podkreślają więc znaczenie współpracy, która ma sprzyjać progresowi gospodarki opartej na wiedzy i innowacji¹³⁴.

W rozdziale zaprezentowano rodzaje współpracy w sferze biznesu oraz płynące z nich korzyści. Przedsiębiorstwa scharakteryzowano przez pryzmat danych statystycznych, przedstawiono wyniki badań statystycznych dotyczących współpracy przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie, a także zaprezentowano efekty badań własnych na temat współpracy przedsiębiorstw z konkurencją i kooperantami.

2.1. Rodzaje współpracy w sferze biznesu

Współczesna gospodarka może być utożsamiana z siecią przedsiębiorstw powiązanych różnymi relacjami – w części dobrowolnymi, w części wymuszonymi, a co za tym idzie – przynoszącymi zarówno korzyści, jak i straty. Każdy podmiot rynkowy uwikłany jest w różnorodne relacje z innymi podmiotami otoczenia¹³⁵. Podstawowe typy relacji w obrębie sektora przedstawiono w tabeli 2.1.

Charakteryzując typy relacji występujące między przedsiębiorstwami, należy pamiętać o trzech rodzajach powiązań¹³⁶:

- 1) pomiędzy działaniami współpracujących podmiotów, do których zaliczyć można m.in. zintegrowaną produkcję czy wspólne działania logistyczne;

¹³² J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009, s. 15–19.

¹³³ A. Korombel, *Zarządzanie ryzykiem występującym w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw – przykładowe sposoby reagowania na najczęściej pojawiające się ryzyka* [w:] O. Ławińska, M. Okręglika, *Finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 108.

¹³⁴ A. Pomykański, *Współpraca przedsiębiorstw jako współczesna forma zwiększania jego potencjału rozwoju*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2011, z. 403, s. 73.

¹³⁵ M. Strzyżewska, dz. cyt., s. 27.

¹³⁶ A. Sudolska, dz. cyt., s. 28.

- 2) pomiędzy zasobami partnerów w ramach danej relacji, do których zaliczyć można m.in. wspólne inwestycje mające na celu wykreowanie nowego produktu czy technologii;
- 3) pomiędzy indywidualnymi osobami w kooperujących przedsiębiorstwach.

TABELA 2.1. Typy relacji w sektorze

Typ relacji	Emocje	Działania	Wyniki
Konflikt	wrogość	walka o wyeliminowanie rywala z rynku	monopol
Konkurencja	rywalizacja	dążenie do dominacji	przewaga konkurencyjna
Koegzystencja	brak zaangażowania	niezależne działania	rynek niszowy, unikanie konkurencji
Pomoc	życzliwość	wyjątkowe działania	lepsze relacje w sektorze
Współpraca	rozumienie wzajemnej zależności	wspólne działania	przetrwanie sektora i szybszy rozwój współpracujących firm
Zmowa	chciwość i podstępność	porozumienie kilku podmiotów skierowane na usunięcia z rynku	oligopol, struktury mafijne

ŹRÓDŁO: M. Strzyżewska, dz. cyt., s. 38.

Wyróżnia się też dwie podstawowe grupy relacji współdziałania – o charakterze pionowym (w łańcuchu dostaw) i poziomym (między podmiotami z tego samego sektora). Przedsiębiorstwa coraz częściej budują relacje sieciowe, tworząc liczne związki kooperacyjne¹³⁷ charakteryzujące się mnogością i wysoką częstotliwością wzajemnych powiązań gospodarczych, społecznych i informacyjnych¹³⁸. Tworzenie struktur, które z założenia ułatwiają budowanie potencjału (również innowacyjnego) z wykorzystaniem współpracy, może być traktowane przez konkretne przedsiębiorstwa jako forma skutecznej strategii rozwoju organizacji – zwłaszcza jeśli stosunek nakładów do efektów będzie satysfakcjonujący dla współpracujących przedsiębiorstw.

Współpraca partnerów generuje szereg korzyści, do najczęściej wymienianych zaliczyć można:

- ograniczenie niepewności – zarówno dotyczącej samej współpracy, jak i partnerów, a w szczególności ich wiarygodności, zdolności i zasobów¹³⁹,

¹³⁷ K.G. Pillai, *Networks and Competitive Advantage: a Synthesis and Extension*, „Journal of Strategic Marketing” 2006, vol. 14, issue 2, s. 129–145.

¹³⁸ C. Quintana-García, C.A. Benavides-Velasco, *Cooperation, Competition and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms*, „Technovation” 2004, vol. 24, s. 927–938.

¹³⁹ R. Gulati, M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology” 1999, vol. 104, issue 5, s. 1439–1493; S. Rangan, *The Problem of Search and Deliberation in Economic Action: When Social Networks Really Matter*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, issue 4, s. 813–828; S.X. Li, T.J. Rowley, *Inertia and Evaluation Mechanisms in Interorganiza-*

- rozproszenie ryzyka na wszystkie zaangażowane podmioty,
- dążenie do realizowania przedsięwzięć na większą skalę,
- wzmocnienie postrzegania relacji jako stabilnej i długoterminowej¹⁴⁰,
- pomaganie stronom współpracy w lepszym odczytywaniu ich intencji i życzeń, co przyczynia się do lepszego przewidywania reakcji¹⁴¹,
- umożliwienie partnerom zdobycia oraz pogłębienia wiedzy o sobie nawzajem¹⁴²,
- wykształcenie metod współpracy, procedur i przyzwyczajęń organizacyjnych przyczyniających się do stabilizacji pomiędzy partnerami¹⁴³,
- możliwość wypracowania sposobów zapobiegania i rozwiązywania konfliktów, co bezpośrednio prowadzi do zmniejszenia poziomu ryzyka i niepewności¹⁴⁴,
- możliwość osiągania korzyści ekonomii skali,
- skrócenie czasu realizacji danego przedsięwzięcia,
- możliwość współfinansowania działalności¹⁴⁵.

Współpracę przedsiębiorstw w obrębie tego samego sektora utożsamiać należy z kooperacją (współpracą co najmniej dwóch niezależnych stron, które chcą osiągnąć korzyści, równocześnie ze sobą konkurując¹⁴⁶; jest to układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji przedsiębiorstw bezpośrednio konkurujących między sobą przy zachowaniu odrębności organizacyjnej w celu realizacji wspólnych zamierzeń o charakterze strategicznym¹⁴⁷). Przy czym należy nadmienić, iż kooperacja dotyczy relacji jedynie bezpośrednich konkurentów¹⁴⁸, choć pojęcie to w literaturze może być rozmaicie rozumiane – od przekonania, że firmy, w zależności od warunków,

tional Partner Selection: Syndicate Formation among US Investment Banks, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, issue 6, s. 1104–1119; P.W.L. Vlaar, *Contracts and Trust in Alliances. Discovering, Creating and Appropriating Value*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 2008, s. 211.

¹⁴⁰ L. Poppo, K.Z. Zhou, S. Ryu, *Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future*, „Organization Science” 2007, vol. 19, issue 1, s. 39–55.

¹⁴¹ R.J. Lewicki, E.C. Tomlinson, N. Gillespie, *Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, issue 6, s. 991–1022.

¹⁴² K.J. Mayer, N.S. Argyres, *Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry*, „Organization Science” 2004, vol. 15, issue 4, s. 394–410.

¹⁴³ J.J. Reuer, A. Ariño, *Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, issue 3, s. 313–330.

¹⁴⁴ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 59–61.

¹⁴⁵ A. Pomykański, dz. cyt., s. 74.

¹⁴⁶ A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Hanlon, *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, issue 1, s. 110–141.

¹⁴⁷ J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128), s. 61–77.

¹⁴⁸ M. Bengtsson, S. Kock, *„Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, s. 411–426.

bardzo szybko zmieniają rolę dostawcy i konkurenta¹⁴⁹, do podejścia precyzyjniejszego – uznającego, że relacje kooperacyjne występują pomiędzy aktualnymi konkurentami¹⁵⁰.

Z punktu widzenia analizy współpracy podmiotów w obrębie sfery biznesu istotne jest również pojęcie koopetycji, oznaczające jednoczesną konkurencję i kooperację między co najmniej dwoma partnerami biznesowymi, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji¹⁵¹. Można ją utożsamiać ze strategią ukierunkowaną na wykorzystanie efektu synergii będącego skutkiem działania podmiotów w sieci przy jednoczesnej ich odpowiedniej konfiguracji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków¹⁵². Przy czym nie jest to pojęcie tożsame z kooperacją, chociaż zarówno koopetycja, jak i kooperacja powodują, że konkurencja może przynosić większe zyski jej uczestnikom¹⁵³.

Literatura przedmiotu wyodrębnia różne formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami¹⁵⁴ (rys. 2.1), które zależą m.in. od przyjętych celów, zakresu współpracy, istotności dla kształtowania przewagi konkurencyjnej, a także poziomu wzajemnego zaufania i rywalizacji – często spotyka się formy mieszane, w których występują zarówno umowy kapitałowe, jak i związki o charakterze niekapitałowym, porozumienia formalne i relacje nieformalne¹⁵⁵. Za najpowszechniejsze formy przyjmuje się alianse, franchising, sieci, łańcuchy dostaw, *joint venture* oraz klastry¹⁵⁶, z czego największą rolę w odniesieniu do współpracy przedsiębiorstw w sferze biznesu zdaniem autorek odgrywają sieci i alianse. Zostaną one scharakteryzowane poniżej przez pryzmat współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami.

¹⁴⁹ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday, New York 1996, s. 36.

¹⁵⁰ M.J. Dowling, W.D. Roering, B.A. Carlin, J. Wisniewski, *Multifaceted Relationships under Coopetition. Description and Theory*, „Journal of Management Inquiry” 1996, vol. 5, issue 2, s. 155–167.

¹⁵¹ M. Barczak, *Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej na przykładzie Bydgoskiego Węzła Wodnego*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014, s. 48.

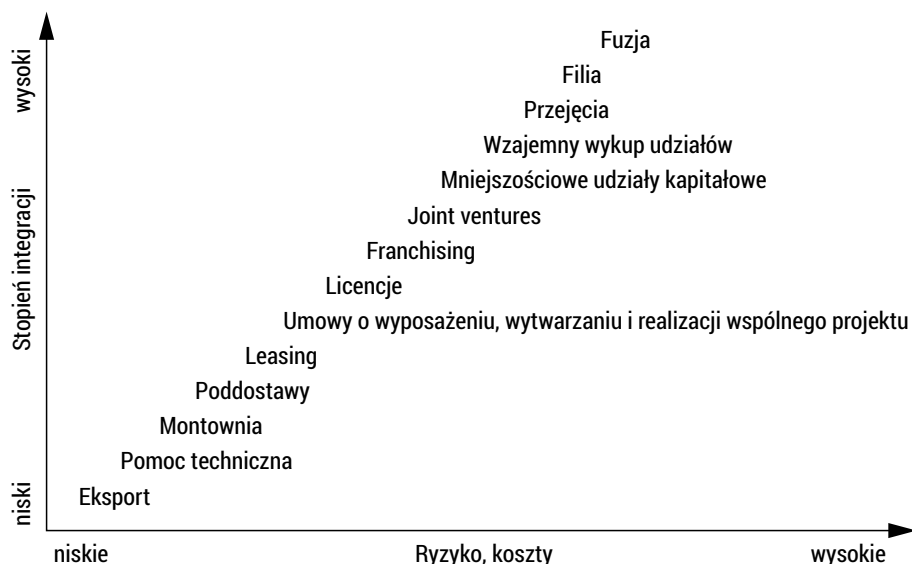
¹⁵² E. Stańczyk-Hugiet, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 9.

¹⁵³ A. Rapacz, P. Gryszel, D.E. Jaremen, *Klaster turystyczny jako forma koopetycji w obszarze recepcji turystycznej* [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa 2010, s. 709.

¹⁵⁴ M. Karwacka, *Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, NOMOS, Kraków 2016, s. 141–142; J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 17.

¹⁵⁵ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 17.

¹⁵⁶ M. Strzyżewska, dz. cyt., s. 63.



RYSUNEK 2.1. Formy występowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami

ŹRÓDŁO: R. Friedrich, Z. Dworzecki, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995, s. 10; A. Borczuch, H. Chwistecka-Dudek, *Alianse jako gra strategiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 41.

Analizując przyczyny rozwoju współpracy przedsiębiorstw w ramach sieci należy zwrócić uwagę przede wszystkim na wzajemne korzyści takiej formy współdziałania, pozwalającej zwiększyć potencjały gospodarcze kooperujących ze sobą podmiotów gospodarczych¹⁵⁷. Samo pojęcie sieci w kontekście współpracy między przedsiębiorstwami należy traktować jako szczególny przypadek sieci międzyorganizacyjnej, a sformułowanie to jest w literaturze stosowane wymiennie z określeniami organizacja sieciowa, struktura sieciowa, sieć przedsiębiorstw, sieć strategiczna czy sieć wartości przedsiębiorstw¹⁵⁸. Naturalną konsekwencją tak bogatego nazewnictwa jest wielość definicji pojęcia. Wybrane i, zdaniem autorek, najtrafniejsze określenia w odniesieniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami zebrano w tabeli 2.2.

¹⁵⁷ A.P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 9.

¹⁵⁸ Szerzej w: M. Oliński, *Model biznesu sieci przedsiębiorstw. Budowa, identyfikacja, ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 17.

TABELA 2.2. Wybrane definicje pojęcia sieci w znaczeniu współpracy między przedsiębiorstwami

Autorzy	Interpretacje pojęcia
Baker W.E.	Układ związków pomiędzy firmami o powiązaniach głównie poziomych, dających możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli poszczególnych elementów
Bartlett Ch.A., Ghoshal S.	Wielość sposobów, dzięki którym co najmniej dwa przedsiębiorstwa organizują się w hybrydę
Bratnicki M.	Wiązka odrębnych wobec siebie przedsiębiorstw, które są koordynowane za pomocą mechanizmów rynkowych
Czakon W.	Względnie trwałe wzorce interakcji, strategicznie ważnych dla uczestniczących w nich przedsiębiorstw; sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania dość niezależnych podmiotów, tworzoną z uwagi na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne
Dwojacksi P., Nogalski B.	Względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych
Dworzecki Z., Krejner-Nowacka A.	Mechanizm pozwalający na koordynację strategicznych posunięć firm przy zachowaniu organizacyjnej autonomii prawnej
Ebers M.	Zbiór relacji pomiędzy przedsiębiorstwami współpracującymi w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści
Falencikowski T.	Zgrupowanie co najmniej trzech przedsiębiorstw połączonych trwałymi relacjami gospodarczymi w celu wspólnego tworzenia wartości (dla klientów i siebie)
Górzyński M., Pander W., Koć P.	Struktura oparta na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym – najczęściej w postaci średnio- i długoterminowych umów
Håkansson H., Havila V., Pedersen A.C.	Zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami, tworzą kontekst dla zawierania powiązań i nadawania im określonych funkcji oraz przydzielania środków do ich realizacji
Johannisson B., Ramirez-Pasillas M., Karlsson G.	Forma dobrowolnej współpracy pomiędzy firmami, polegająca na dzieleniu się informacjami oraz wzajemnym uczeniu się i wymianie wyrobów między członkami
Johanson J., Mattsson L.G.	System relacji między przedsiębiorstwami zaangażowanymi w procesy gospodarowania
Kay J.	Grupa firm zawierająca ze sobą kontrakty relatywne
Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A.	Sieć jest najogólniej rozumiana jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów
Lis A.M., Lis A.	Sieć to zbiór jednostek połączonych ze sobą systemem powiązań o różnym charakterze
Mucha B.	Kompleksowa struktura organizacyjna będąca rezultatem wielu aliansów strategicznych

Autorzy	Interpretacje pojęcia
Niemczyk J.	Grupa niezależnych prawnie podmiotów połączonych więziami o charakterze kontraktowym
Pierścionek Z.	Zbiór przedsiębiorstw ściśle zintegrowanych, w których źródłem konkurencyjności są określone powiązania i relacje występujące między nimi
Santarek K., Kosieradzka A., Rafalski R.	Współpraca odbywająca się w formie powiązań kooperacyjnych pomiędzy ekonomicznie i prawnie samodzielnymi przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia określonych korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej
Sydow J., Wirth C.	Forma organizowania działań o charakterze ekonomicznym, w której relacje pomiędzy prawnie niezależnymi przedsiębiorstwami są kompleksowe, stałe i najczęściej kooperacyjne, podejmowana w celu realizacji korzyści w zakresie konkurencji
Witkowski J.	Grupa niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności zgodnie z oczekiwaniami klientów

ŹRÓDŁO: J. Johanson, L.G. Mattsson, *Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, „International Studies of Management & Organization” 1987, vol. 17, issue 1, s. 34; Ch.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1989, s. 365; W.E. Baker, *The Network Organization in Theory and Practice* [w:] N. Nohria, R.G. Eccles (eds.) *Network Organizations. Structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 118; M. Ebers, *Explaining Inter-Organizational Network Formation* [w:] tegoż (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, New York 1997, s. 3; P. Dwojcki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 9; H. Håkansson, V. Havila, A.C. Pedersen, *Learning in Networks*, „Industrial Marketing Management” 1999, vol. 28, issue 5, s. 444–445; J. Sydow, C. Wirth, *Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung* [w:] J. Sydow, C. Wirth (eds.) *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*, Verlag Hampp, München-Mering 1999, s. 25; M. Bratnicki, *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 851, s. 275; J. Witkowski, *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000, nr 7–8, s. 168; Z. Dworzecki, A. Krejner-Nowacka, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych* [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s. 102; B. Johannisson, M. Ramirez-Pasillas, G. Karlsson, *The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2002, vol. 14, s. 298; B. Mucha, *Współdziałanie logistyczne małych i średnich przedsiębiorstw w organizacji sieciowej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1078, s. 338; K. Santarek, A. Kosieradzka, R. Rafalski, *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Organizacja i Zarządzanie Przemysłem” 2005, nr 18; M. Górzynski, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*, PARP, Warszawa 2006, s. 16; Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 398; W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13; tenże, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 54; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4, s. 34–45; J. Niemczyk, *Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 248, s. 91; A.M. Lis, A. Lis, *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*, Difin, Warszawa 2014, s. 47; T. Falencikowski, *Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr 13 (1), s. 107.

Istotnym pytaniem wydaje się to o liczbę podmiotów, których współpraca może być utożsamiana z siecią. O ile w przeszłości definicje precyzowały, iż są to co najmniej dwa podmioty (czego przykładem może być definicja Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala), o tyle współcześnie przyjmuje się (np. T. Falencikowski), że ta forma współpracy może wystąpić przy minimum trzech podmiotach – można więc stwierdzić, że eksploracja naukowa sieci przedsiębiorstw przyczyniła się do przyjęcia minimalnej liczby trzech przedsiębiorstw jako jej uczestników. Niezależnie od przyjętej definicji, istotą sieci jest chęć uzyskania efektu synergii nie tylko na poziomie pojedynczego uczestnika sieci, lecz także na poziomie sieci jako całości¹⁵⁹.

Sieci międzyorganizacyjne, jako jedna z form współdziałania przedsiębiorstw, oparte są zazwyczaj na układach kooperacyjnych. Należy jednak podkreślić, że nie każda taka forma stanowi ten rodzaj sieci, których cele w szczególności mają charakter strategiczny¹⁶⁰, a więc w ich obrębie realizowana jest współpraca długookresowa¹⁶¹. Można przyjąć, że związek przedsiębiorstw o charakterze sieciowym odznacza się następującymi cechami¹⁶²:

- ciągłością interakcji – współlistnieniem zarówno długookresowych powiązań formalnych, jak i nieformalnych;
- współzależnością – w zakresie zasobów: finansowych, technicznych, surowców i materiałów oraz kapitału ludzkiego, podmiotów i działań;
- nieskończonością – nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci, a zatem kategorii narzucanych przez tradycyjne struktury organizacyjne; wyznaczenie granic sieci jest możliwe tylko na zasadzie arbitralnego osądu, czyli jej obraz nakreślony przez różne podmioty jest odmienny, ponieważ wiele podmiotów nie zna pełnej listy uczestników sieci, w której funkcjonuje;
- dążeniem do współdziałania i osiąganiem renty relacyjnej przy jednoczesnej stosunkowo dużej, a nawet pełnej autonomii decyzyjnej podmiotów i przy sporym zakresie konkurencji;
- wykorzystaniem mechanizmów rynkowej koordynacji działań i minimalizowaniem kosztów transakcyjnych;
- wspólnotą celów i wynikającym z niej wysokim poziomem zaufania;
- brakiem powiązań kapitałowych o dominującej roli;

¹⁵⁹ A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22, s. 207.

¹⁶⁰ K. Łobos, *Organizacje sieciowe* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 161.

¹⁶¹ J. Macias, *Sieci międzyorganizacyjne – podejście do strategii przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2013, nr 12, s. 12.

¹⁶² J. Niemczyk, B. Jasiński, *Wstęp* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 12; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 113–114; M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, s. 77–80.

- powtarzalnością (nie doraźnością) przepływu zasobów między współpracującymi partnerami;
- negocjacje i porozumienia są formą koordynacji działań między współpracującymi przedsiębiorstwami.

Sieć kooperacyjna, jako bez wątpienia najprostsza forma współpracy, może dawać przedsiębiorstwom dość duże możliwości elastycznego kształtowania wzajemnych związków oraz wspólnych wartości. Często też jest wstępem do budowania form bardziej zaawansowanych – jak chociażby aliansów strategicznych¹⁶³.

„Teoria aliansów strategicznych zajmuje się problemem partnerstwa szczególnego rodzaju – między konkurentami”¹⁶⁴. Charakteryzują się one długim horyzontem czasowym oraz determinują alokację posiadanych zasobów i kierunek rozwoju firmy¹⁶⁵. Pomimo że analiza literatury wykazuje ogromną różnorodność definiowania i pojmowania aliansu strategicznego¹⁶⁶, wynikającego m.in. z wielu kryteriów jego klasyfikacji (tab. 2.3), można przyjąć, iż jest to współpraca o charakterze parasolowym, obejmująca wiele form (rys. 2.1), odnosząca się do relacji długookresowych zawieranych przez minimum dwóch niezależnych partnerów w celu uzyskania obopólnych korzyści¹⁶⁷ dzięki połączeniu posiadanych zasobów¹⁶⁸ i ograniczeniu występującego ryzyka.

¹⁶³ J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, dz. cyt., s. 12.

¹⁶⁴ M. Romanowska, *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 173.

¹⁶⁵ Szerzej w: M. Dooms, *Crafting the Integrative Value Proposition for Large Scale Transport Infrastructure Hubs*, ASP, Bruxelles 2010; M. Polonsky, K. Lefroy, R. Garma, N. Chia, *Strategic and tactical alliances: Do environmental non-profits manage them differently?*, „Australasian Marketing Journal” 2011, vol. 19, issue 1, s. 43–51; M. Dembińska, *Istota i motywy zawierania aliansów strategicznych przez miasta na międzynarodowym rynku spotkań*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 1 (55), s. 137; B. Glinkowska, *Alians strategiczny drogą rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2010, nr 87, s. 225.

¹⁶⁶ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 30; R. Oczkowska, *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definicyjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 720, s. 122; D. Morris, M. Hergert, *Trends in international collaborative agreements*, „Columbia Journal of World Bussines” 1987, vol. 22, cyt za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 24; K. Rumer, *Internationale Kooperationen and Joint Ventures*, Gabler, Wiesbaden 1994, s. 25; B. Garrette, P. Dussaugue, *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 26.

¹⁶⁷ R.R. Varadarajan, M.H. Cunningham, *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, vol. 23, issue 4, s. 282–296.

¹⁶⁸ T. Das, B. Teng, *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, issue 1, s. 31–61.

TABELA 2.3. Kryteria klasyfikacji rodzajów aliansów strategicznych

Kryterium	Przykłady aliansów	
Liczba stron układu	dwustronne	bilateralne
Charakter zasobów	alianse komplementarne	alianse addytywne
Rodzaj relacji	kooperacja	koopetycja
Zasięg	lokalne	globalne
Stopień integracji	bezudziałowe	udziałowe
Kierunek integracji	pionowe	poziome
Stopień formalizacji	formalne	nieformalne
Forma współpracy	niekapitałowe	kapitałowe
Środowisko działania	wewnątrzbranżowe	międzybranżowe

ŹRÓDŁO: M. Dembińska, *Istota i motywy zawierania aliansów strategicznych przez miasta na międzynarodowym rynku spotkań*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 1 (55), s. 138; R. Oczkowska, *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definityjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 720, s. 126.

Ta współpraca ma wpływ również na sytuację innych konkurentów, dostawców i odbiorców w obrębie sektora oraz poza nim – są to stosunki świadomie ograniczające (ale nie eliminujące) rywalizację¹⁶⁹. Do największych korzyści przystąpienia do aliansu należy zaliczyć łatwiejszy/tańszy dostęp do zasobów (materialnych i niematerialnych), obniżenie kosztów działalności i ryzyka związanego z podjęciem nowej aktywności, a także poprawę pozycji konkurencyjnej wobec rywali oraz szybsze dostosowanie się do otoczenia¹⁷⁰.

Strategia aliansów w wąskim ujęciu (ograniczającym współpracę strategiczną do sektora i sektorów pokrewnych) jest konstruowana na podstawie dwóch dominujących kryteriów¹⁷¹:

- konkurencyjnego – polegającego na wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej partnerów poprzez tworzenie przewagi wynikającej ze zwiększenia skali działań i wykorzystania efektu doświadczenia. Wychodzi się z założenia, iż poprzez czasową

¹⁶⁹ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 163.

¹⁷⁰ B.S. Teng, T.K. Das, *Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners*, „Management Decision” 2008, vol. 46, issue 5, s. 725–742; G. Means, M. Faulkner, *Strategic Innovation In The New Economy*, „Journal of Business Strategy” 2000, vol. 21, issue 3, s. 25–29; N. Rahman, H. Korn, *Alliances structuring behaviour: relative influence of alliance type and specific alliance experience*, „Management Decision” 2010, vol. 48, issue 5, s. 809–825; J.A. Snyman, *Hotel Industry: Forming a Strategic Alliance with Tourism Service Providers* [w:] D. Gursay, M. Saayman, M. Sotiriadis (eds.), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2015, s. 111–122; R. Zakaria, Ö.F. Genç, *Alliances to Acquisitions: A Road Map to Advance the Field of Strategic Management*, „Advances in Mergers and Acquisitions” 2017, vol. 16, s. 1–20.

¹⁷¹ A. Borczuch, H. Chwistecka-Dudek, *Alianse jako gra strategiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 43–44.

współpracę oraz łączenie potencjałów można zmniejszyć koszty działania, należy jednak pamiętać, że koszty transakcyjne są bardzo wysokie, co znacząco przyczynia się do zniwelowania wartości dodanej¹⁷²;

- transakcyjnego – polegającego na szukaniu korzyści wynikających z wykorzystania efektu specjalizacji i komplementarności zasobów partnerów, co uruchamia efekty synergiczne, przyczynia się do zmiany konfiguracji zasobów i kompetencji oraz wzmacnia proces wzajemnego uczenia się i dopasowania, kreując wartość dodaną.

Niemniej jednak przyczyny formowania aliansów strategicznych uzasadnić można również przez pryzmat innych teorii, do których zaliczyć można¹⁷³:

- teorię zasobową – bazującą na akumulacji, współdzieleniu lub wymianie wartościowych zasobów i kompetencji, których nie można uzyskać w drodze wymiany rynkowej;
- teorię gier – polegającą na minimalizacji ryzyka straty i maksymalizacji prawdopodobieństwa zysków partnerów w przypadku wzajemnej zależności, a więc doprowadzenie do sytuacji wygrany–wygrany;
- teorię zachowań strategicznych – odnoszącą się do osiągania celów strategicznych, do których najczęściej zaliczane są: wzrost siły oddziaływania na rynku, większa siła polityczna, wyższa wydajność czy dywersyfikacja;
- teorię wymiany społecznej – bazującą na podejściu, iż otoczenie firmy, historia wcześniejszej współpracy oraz sieci kontaktów mogą się przyczynić do utworzenia aliansu ze względu na posiadane informacje o zasobach potencjalnych partnerów;
- teorię organizacji uczącej się – opierającą się na podejściu, iż firmy zainteresowane są pozyskaniem nowych *know-how*, na podstawie których możliwe jest zbudowanie przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując zatem rozważania nad aliansem strategicznym przedsiębiorstw, należy przyjąć, że jest to porozumienie co najmniej dwóch firm, które charakteryzują następujące założenia¹⁷⁴:

- współpraca nie wyklucza konkurowania w sferze działalności partnerów poza obszarem sojuszu;
- porozumienie ma charakter długookresowy, niemniej jednak umowa pozwala na wycofanie się z porozumienia;
- zachowana zostaje odrębna podmiotowość prawna uczestników;
- korzyści partnerów są symetryczne, a ich siły strategiczne porównywalne;
- współpraca opiera się na wzajemnym zaufaniu i przekazywaniu prawdziwych informacji strategicznych.

¹⁷² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 245.

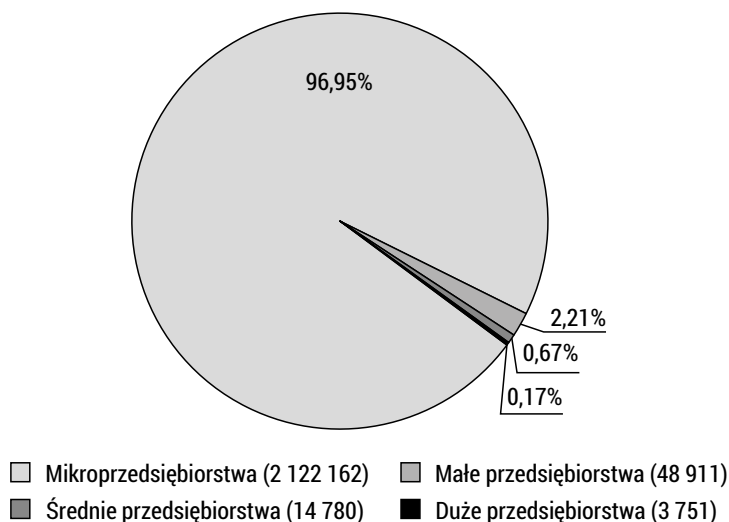
¹⁷³ M. Dembińska, dz. cyt., s. 140.

¹⁷⁴ J. Kuczevska, I. Szumal, *Alianse strategiczne w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, „Journal of Management and Finance” 2015, vol. 13, issue 3/2, s. 70–71; R. Oczkowska, dz. cyt., s. 126–127.

2.2. Współpraca przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie w Polsce

Liczba przedsiębiorstw w Polsce wzrasta – w 2019 r. przekroczyła 2,2 mln¹⁷⁵. Trend rosnący widoczny jest od roku 2013 (od tego czasu nastąpił wzrost o 21% – z 1,77 mln); szczególnie dużą dynamikę wzrostu można było zaobserwować w roku 2016 – 5,2% r/r¹⁷⁶, w roku 2018 natomiast odnotowano wzrost o 3,5% r/r.¹⁷⁷

Struktura przedsiębiorstw w Polsce zdominowana jest przez sektor MSP, w którym najliczniejszą grupę stanowią mikroprzedsiębiorstwa, co obrazuje rysunek 2.2.



RYSUNEK 2.2. Struktura polskich przedsiębiorstw według klas wielkości (w roku 2019)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 roku*, GUS, Warszawa 2020, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.04.2020].

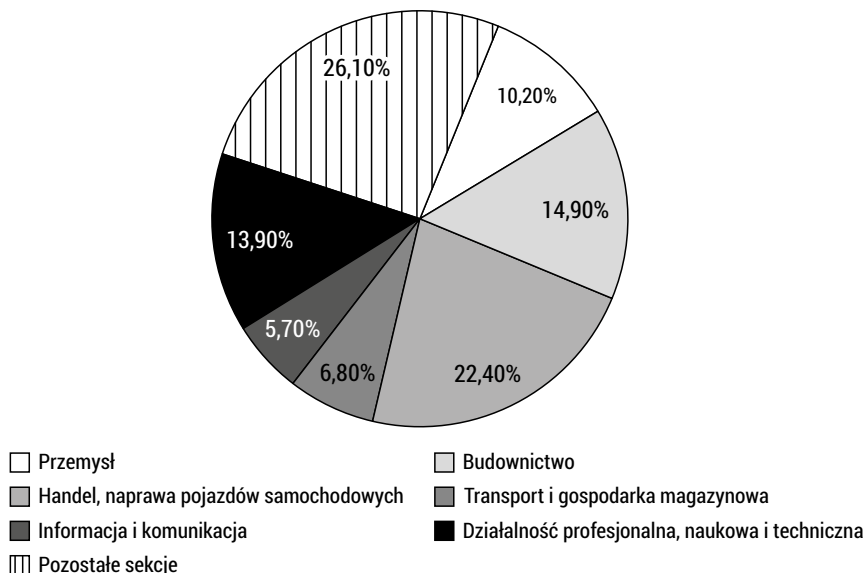
W ostatnich latach mikroprzedsiębiorstwa zanotowały największy wzrost liczby jednostek. Najwięcej przedsiębiorstw zajmowało się działalnością handlową, następnie budowlaną, profesjonalną, naukową, techniczną oraz przemysłową (rys. 2.3). Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności struktura przedsiębiorstw zmieniła się nieznacznie – największą zmianą jest spadek przedsiębiorstw handlowych (o 6,8%

¹⁷⁵ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 roku*, GUS, Warszawa 2020, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.04.2020].

¹⁷⁶ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych z lat 2009–2018*, GUS, Warszawa 2010–2019, www.stat.gov.pl [dostęp: 7.04.2020].

¹⁷⁷ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych z lat 2017–2018*, GUS, Warszawa 2018–2019, www.stat.gov.pl [dostęp: 7.04.2020].

w stosunku do roku 2010) oraz wzrost jednostek prowadzących działalność profesjonalną, naukową i techniczną (o 2,8% w stosunku do roku 2010) oraz w zakresie informacji i komunikacji (o 2,1% w stosunku do roku 2010).



RYSUNEK 2.3. Struktura polskich przedsiębiorstw według sekcji PKD (w roku 2019)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 roku...*, dz. cyt.

Analizując dostępne dane statystyczne, warto zwrócić uwagę na potencjalnie wysoką chęć współpracy przedsiębiorstw (przemysłowych i usługowych) innowacyjnych¹⁷⁸ i aktywnych innowacyjnie¹⁷⁹. W latach 2016–2018 innowacyjne przedsiębiorstwa przemysłowe stanowiły 24%, a aktywne innowacyjnie 26,1% wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych; z kolei innowacyjne przedsiębiorstwa usługowe stanowiły 19,6%, a aktywne innowacyjnie 21% ogólnej liczby tych podmiotów¹⁸⁰ (tab. 2.4).

¹⁷⁸ W literaturze można znaleźć wiele definicji przedsiębiorstwa innowacyjnego (por. R. Włodarczyk, *Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 25, t. 2, s. 116–126), autorki przyjęły następującą: „inteligentna organizacja, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne dla potrzeb wytwarzania produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności” (A. Sosnowska, *Systemy zarządzania firmą innowacyjną* [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek (red.), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 25).

¹⁷⁹ Z przedsiębiorstwem aktywnym innowacyjnie autorki utożsamiają te wprowadzające innowacje. Szerzej w: A. Korombel, M. Nowicka-Skowron, *Innowacje i działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle krajowych i zagranicznych badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 4, s. 9–19.

¹⁸⁰ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019, www.stat.gov.pl [dostęp: 08.04.2020].

TABELA 2.4. Współpraca przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie w latach 2016–2018

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw		Udział przedsiębiorstw, które współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami			
		aktywnych innowacyjnie	innowacyjnych	ogółem	w tym		
					w zakresie działalności badawczej i rozwojowej (B+R)	w zakresie innej działalności innowacyjnej (poza B+R)	w zakresie pozostałej działalności innowacyjnej
Przedsiębiorstwa przemysłowe	ogółem	26,1	24,0	9,5	5,5	3,1	5,3
	sektor publiczny	29,8	26,8	12,3	7,3	5,4	7,4
	sektor prywatny	25,9	23,9	9,4	5,4	3,0	5,2
	własność krajowa (przewaga własności krajowej)	24,4	22,5	8,4	5,0	2,6	4,4
	własność zagraniczna (przewaga własności zagranicznej)	37,3	34,5	16,5	8,7	6,3	11,1
	10–49 pracujących	18,7	17,0	6,0	2,8	1,5	3,6
	50–249 pracujących	40,1	37,2	14,4	8,9	4,9	7,5
	powyżej 249 pracujących	65,4	62,3	35,2	26,2	16,9	19,6
Przedsiębiorstwa usługowe	ogółem	21,0	19,6	8,4	2,8	2,2	6,5
	sektor publiczny	34,9	33,1	16,9	9,7	8,5	10,5
	sektor prywatny	20,8	19,4	8,3	2,7	2,1	6,4
	własność krajowa (przewaga własności krajowej)	18,6	17,4	7,6	2,4	1,9	5,8
	własność zagraniczna (przewaga własności zagranicznej)	32,9	30,6	11,9	3,6	3,3	10,2
	10–49 pracujących	17,7	16,6	7,3	2,3	1,6	5,8
	50–249 pracujących	32,5	30,4	11,3	4,0	3,3	8,2
	powyżej 249 pracujących	50,2	46,6	23,8	11,5	10,8	17,0

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019, www.stat.gov.pl [dostęp: 10.04.2020].

Ogólny poziom współpracy analizowanych przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych jest zbliżony, z niewielką przewagą na rzecz tych pierwszych (odpowiednio 9,5% i 8,4%), różnice natomiast można zaobserwować w zakresie podjętej współpracy. W obrębie przedsiębiorstw przemysłowych największy odsetek firm współpracował w zakresie badań i rozwoju oraz pozostałej działalności innowacyjnej, pośród przedsiębiorstw usługowych zaś współpraca skupiała się głównie wokół pozostałej działalności innowacyjnej. W obu badanych grupach współpraca była częściej podejmowana przez przedsiębiorstwa z sektora publicznego niż prywatnego (odpowiednio 31% więcej publicznych niż prywatnych przedsiębiorstw przemysłowych i ponad dwa razy więcej publicznych niż prywatnych przedsiębiorstw usługowych); również częściej były to przedsiębiorstwa z przewagą własności zagranicznej niż krajowej (prawie dwa razy więcej w przypadku analizowanych przedsiębiorstw przemysłowych i 56% więcej w odniesieniu do przedsiębiorstw usługowych). Analizując natomiast poziom współpracy przez pryzmat liczby zatrudnionych, w obu badanych grupach można zauważyć, że współpracę z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami zdecydowanie częściej wskazywały podmioty zatrudniające powyżej 249 pracowników, przy czym mniejsze rozbieżności (podobnie jak w przypadku analizy własności) wystąpiły w odniesieniu do przedsiębiorstw usługowych.

Analizie poddano również stopień współpracy badanych przedsiębiorstw w zależności od rodzaju działalności – w tabeli 2.5 przedstawiono te gałęzie przemysłu, które charakteryzują się co najmniej średnim poziomem współpracy dla danego rodzaju przedsiębiorstwa ($\leq 9,5\%$ w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych, $\leq 8,4\%$ w przypadku przedsiębiorstw usługowych). Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa przemysłowe, to co najmniej średnim poziomem współpracy charakteryzują się 22 z 38 objętych badaniem rodzajów działalności. Najwięcej przedsiębiorstw deklaruujących współpracę można znaleźć wśród tych zajmujących się produkcją podstawowych substancji farmaceutycznych i leków oraz wydobywaniem węgla. Współpraca podejmowana jest przede wszystkim w zakresach badawczym i rozwojowym (z wyjątkiem wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, działalności usługowej wspomagającej górnictwo i wydobywanie, produkcji metalowych wyrobów gotowych oraz produkcji papieru i wyrobów z papieru, w których to aktywnościach można zauważyć większy odsetek przedsiębiorstw współpracujących w ramach pozostałej działalności innowacyjnej).

Najwyższy odsetek firm współpracujących można zaobserwować w przypadku przedsiębiorstw usługowych zajmujących się badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi – 47%. Ogółem wśród przedsiębiorstw usługowych w 14 spośród 23 rodzajów działalności występuje wyższy niż średni poziomem współpracy ($< 8,4\%$). W odniesieniu do przedsiębiorstw z grupy usługowych współpraca najczęściej dotyczy pozostałej działalności innowacyjnej, tylko w przypadku badań naukowych i prac rozwojowych najwięcej firm współpracowało w zakresie działalności badawczej i rozwojowej.

TABELA 2.5. Współpraca przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie w zależności od rodzaju działalności w latach 2016–2018

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw, które współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami			
		ogółem	w tym		
			w zakresie działalności badawczej i rozwojowej (B+R)	w zakresie innej działalności innowacyjnej (poza B+R)	w zakresie pozostałej działalności innowacyjnej
Przedsiębiorstwa przemysłowe	produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	37,6	27,2	19,2	20,8
	wydobywanie węgla kamiennego i węgla brunatnego (lignitu)	36,4	31,8	31,8	22,7
	górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego	25,0	25,0	–	–
	produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	24,5	15,9	9,7	15,5
	produkcja urządzeń elektrycznych	21,4	14,1	9,6	9,9
	produkcja metali	20,9	15,1	6,7	8,0
	wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	20,3	20,3	10,2	8,5
	produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	19,1	16,0	7,4	9,1
	produkcja pozostałego sprzętu transportowego	18,9	13,2	9,6	11,9
	produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	18,1	12,0	7,3	10,0
	górnictwo rud metali	16,7	16,7	16,7	16,7
	produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	15,8	11,5	5,1	7,7
	wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	14,0	7,3	7,3	9,8
	działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie	13,3	2,4	–	10,8
	produkcja napojów	11,0	7,5	2,3	4,6

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw, które współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami			
		ogółem	w tym		
			w zakresie działalności badawczej i rozwojowej (B+R)	w zakresie innej działalności innowacyjnej (poza B+R)	w zakresie pozostałej działalności innowacyjnej
Przedsiębiorstwa przemysłowe	produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	10,5	7,1	3,8	5,2
	górnictwo i wydobywanie	10,3	6,7	4,9	5,8
	produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyłączeniem maszyn i urządzeń	10,1	4,7	1,9	6,0
	pozostała produkcja wyrobów	9,9	6,1	3,1	5,3
	produkcja papieru i wyrobów z papieru	9,8	4,6	3,3	5,7
	działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców	9,7	6,7	0,4	3,8
	przetwórstwo przemysłowe	9,5	5,5	3,1	5,3
Przedsiębiorstwa usługowe	badania naukowe i prace rozwojowe	47,0	42,4	16,6	21,7
	ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego	28,4	9,0	16,4	22,4
	działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	22,7	12,5	6,4	16,2
	informacja i komunikacja	18,4	9,3	5,9	13,4
	działalność usługowa w zakresie informacji	16,7	6,8	6,2	13,3
	finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych	16,1	1,4	3,9	13,7
	działalność finansowa i ubezpieczeniowa	15,5	1,8	4,5	12,8
	działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	15,2	7,6	4,6	8,8
	działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne	15,0	6,2	4,6	8,2
	działalność wydawnicza	13,5	6,0	6,4	9,9

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw, które współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami			
		ogółem	w tym		
			w zakresie działalności badawczej i rozwojowej (B+R)	w zakresie innej działalności innowacyjnej (poza B+R)	w zakresie pozostałej działalności innowacyjnej
Przedsiębiorstwa usługowe	działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	13,2	1,7	4,4	10,3
	nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych	12,1	4,0	8,1	9,1
	telekomunikacja	12,1	4,6	3,8	8,9
	transport lotniczy	9,1	4,5	4,5	9,1

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018...*, dz. cyt.

Analizie poddano również poziom współpracy omawianych podmiotów z innymi przedsiębiorstwami – konkurentami oraz firmami niebędącymi konkurentami (tab. 2.6). Podobnie jak w przypadku współpracy ogółem, poziom współdziałania z przedsiębiorstwami jest wyższy w przedsiębiorstwach przemysłowych niż usługowych. W obrębie tych pierwszych firmy reprezentujące 17 działalności współpracują w ramach działalności innowacyjnej na poziomie co najmniej średnim (<25,4%), należy jednak nadmienić, że są wśród nich przedsiębiorstwa (prowadzące rekultywację i pozostałe usługi zajmujące się gospodarką odpadami) deklarujące wysoki poziom współpracy w ramach działalności innowacyjnej z innymi podmiotami i jednocześnie brak jakiegokolwiek współpracy w tym zakresie zarówno z konkurentami, jak i pozostałymi przedsiębiorstwami. Jeśli zaś chodzi o przedsiębiorstwa usługowe, jest 14 rodzajów działalności (<17,4%), a w jednym z nich, transporcie lotniczym, przedstawiciele przedsiębiorstw deklarowali współpracę w działalności innowacyjnej ogółem, ale nie z innymi przedsiębiorstwami.

TABELA 2.6. Udział przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej								
		ogółem	z konkurentami				z innymi przedsiębiorstwami			
			razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje	razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje
Przedsiębiorstwa przemysłowe	ogółem	25,4	3,7	3,0	1,6	0,7	6,6	6,1	1,5	0,4
	sektor publiczny	30,4	4,4	3,2	1,5	0,2	11,7	10,0	2,2	0,5
	sektor prywatny	25,2	3,7	3,0	1,6	0,7	6,4	5,9	1,5	0,4
	własność krajowa (przewaga własności krajowej)	24,3	3,5	2,9	1,4	0,7	6,4	6,0	1,3	0,3
	własność zagraniczna (przewaga własności zagranicznej)	29,3	4,0	2,6	2,6	1,0	5,1	4,3	2,2	0,9
	10–49 pracujących	19,2	3,0	2,4	1,0	0,4	5,2	5,0	0,5	0,0
	50–249 pracujących	26,4	3,5	2,9	1,4	0,6	6,6	6,0	1,6	0,5
	powyżej 249 pracujących	46,3	7,1	5,5	4,2	2,0	12,1	10,8	5,2	1,7
	górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego	100,0	–	–	–	–	100,0	100,0	–	–
	górnictwo rud metali	100,0	–	–	–	–	100,0	100,0	–	–
	wydobywanie węgla kamiennego i węgla brunatnego (lignitu)	72,7	27,3	27,3	–	–	36,4	36,4	–	–
	działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami	60,0	–	–	–	–	–	–	–	–
	produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	56,2	16,4	16,4	8,2	6,8	19,2	17,8	5,5	–
	produkcja metali	50,0	5,1	3,8	3,2	1,9	6,3	2,5	3,2	–

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej								
		ogółem	z konkurentami				z innymi przedsiębiorstwami			
			razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje	razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje
Przedsiębiorstwa przemysłowe	działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców	42,0	1,2	1,2	0,6	–	3,0	2,4	1,2	–
	produkcja pozostałego sprzętu transportowego	37,2	5,4	2,3	4,7	0,8	10,1	8,5	6,2	1,6
	produkcja urządzeń elektrycznych	36,5	5,6	5,3	3,5	1,5	8,6	8,4	1,8	0,8
	wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	35,4	6,3	5,6	3,5	0,7	13,2	11,8	5,6	0,7
	produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	33,3	3,7	3,4	0,7	0,3	11,1	10,8	1,7	1,0
	produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	33,3	3,5	2,1	2,1	0,7	3,5	3,5	1,8	0,4
	górnictwo i wydobywanie	33,0	10,3	10,3	–	–	14,4	9,3	5,2	–
	dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	30,4	1,4	1,4	0,3	–	5,3	4,7	1,1	–
	pozostałe górnictwo i wydobywanie	30,3	10,6	10,6	–	–	10,6	4,5	6,1	–

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej								
		ogółem	z konkurentami				z innymi przedsiębiorstwami			
			razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje	razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje
Przedsiębiorstwa przemysłowe	produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	29,4	3,5	1,8	2,0	1,1	6,9	6,2	0,8	1,1
	naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	27,1	9,4	8,7	0,7	1,0	16,1	15,7	0,3	0,7
	produkcja napojów	26,3	3,5	–	3,5	–	1,8	1,8	–	–
	produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	25,7	6,3	1,5	6,3	0,9	6,0	3,3	4,5	0,3
Przedsiębiorstwa usługowe	ogółem	17,4	2,7	2,4	0,9	0,5	5,3	4,9	0,9	0,5
	sektor publiczny	36,8	6,6	5,1	3,7	1,5	14,7	13,2	4,4	0,7
	sektor prywatny	16,9	2,7	2,4	0,9	0,5	5,0	4,8	0,9	0,5
	własność krajowa (przewaga własności krajowej)	17,1	2,9	2,7	0,8	0,3	5,8	5,6	0,8	0,4
	własność zagraniczna (przewaga własności zagranicznej)	14,0	1,9	1,5	1,3	1,1	2,5	1,9	1,0	1,0
	10–49 pracujących	16,0	3,0	2,8	1,0	0,5	5,1	4,8	0,9	0,3
	50–249 pracujących	17,0	1,2	1,1	0,3	0,1	4,1	4,0	0,6	0,5
	powyżej 249 pracujących	31,3	4,5	3,9	2,3	1,8	10,9	10,0	2,5	2,0
	badania naukowe i prace rozwojowe	54,6	13,8	10,3	8,6	5,7	20,7	18,4	9,2	6,3
	działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne	39,4	8,2	6,2	6,2	–	17,1	15,0	5,3	2,9
	działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	34,3	7,9	6,1	5,0	1,4	14,6	12,9	4,7	2,9

Wyszczególnienie		Udział przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej								
		ogółem	z konkurentami				z innymi przedsiębiorstwami			
			razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje	razem	Polska	państwa UE, EFTA	pozostałe kraje
Przedsiębiorstwa usługowe	działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	28,9	3,5	3,5	1,4	1,4	10,4	10,4	0,9	0,3
	nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych	26,7	6,7	6,7	3,3	3,3	–	–	–	–
	informacja i komunikacja	26,1	3,7	3,4	1,4	1,2	8,4	8,2	0,9	0,4
	transport lotniczy	25,0	–	–	–	–	–	–	–	–
	ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego	24,5	3,8	3,8	–	–	9,4	5,7	3,8	–
	działalność usługowa w zakresie informacji	24,4	2,3	1,5	0,8	0,8	6,9	6,1	0,8	0,8
	działalność wydawnicza	21,8	2,4	1,8	0,6	0,6	4,7	4,1	0,6	0,6
	działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	20,8	1,7	1,1	0,6	–	5,6	5,6	2,2	–
	Telekomunikacja	19,2	8,3	7,5	2,5	0,8	5,8	5,8	1,7	0,8
	działalność finansowa i ubezpieczeniowa	18,2	2,4	2,1	0,2	0,2	5,8	4,9	1,4	0,2
	finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych	16,1	2,6	2,3	–	0,3	5,3	4,7	0,3	0,3

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018...*, dz. cyt.

W obrębie przedsiębiorstw przemysłowych w przypadku reprezentantów niemal wszystkich rodzajów działalności poziom współpracy z innymi przedsiębiorstwami jest wyższy niż z konkurentami (wyjątkami są firmy zajmujące się produkcją pojazdów samochodów, przyczep i naczep z wyłączeniem motocykli oraz pozostałe górnictwo i wydobywanie, gdzie deklarowane poziomy współpracy są równe, a także produkcja napojów i produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych, gdzie deklarowany poziom współpracy z konkurentami jest wyższy niż w przypadku współpracy z pozostałymi przedsiębiorstwami); w obrębie górnictwa można zaobserwować współpracę jedynie z pozostałymi przedsiębiorstwami. Przy podjętej współpracy (zarówno z konkurentami, jak i z innymi przedsiębiorstwami) zauważalny jest trend dotyczący w pierwszej kolejności współpracy z firmami z Polski, następnie z państwami w obrębie Unii Europejskiej (UE) i Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA), w dalszej kolejności zaś z pozostałymi krajami.

W odniesieniu do przedsiębiorstw usługowych reprezentanci niemal wszystkich działalności – podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych – szerzej współpracują z innymi przedsiębiorstwami niż z konkurentami (z wyjątkiem firm zajmujących się nadawaniem programów ogólnodostępnych i abonamentowych oraz telekomunikacyjnych). Można również zauważyć ten sam trend dotyczący współpracy – w pierwszej kolejności z przedsiębiorstwami polskimi, następnie z krajami w obrębie UE i EFTA, w dalszej kolejności natomiast z pozostałymi państwami.

Biorąc pod uwagę, że zaprezentowane dane dotyczą przedsiębiorstw innowacyjnych, a więc znających wartość dodaną płynącą ze współpracy (również z przedsiębiorstwami), można przypuszczać, iż w pozostałych przedsiębiorstwach poziom ten byłby jeszcze niższy. Tezę tę potwierdza fakt nawiązywania współpracy z innymi instytucjami (w tym przedsiębiorstwami), która jest częstsza w przypadku większych przedsiębiorstw, co, biorąc pod uwagę strukturę polskich firm, także nie napawa optymizmem.

2.3. Zaufanie i współpraca podmiotów regionalnej sfery biznesu (wyniki badań empirycznych)

Próbując odpowiedzieć na pytanie, co jest przyczyną tak niskiego poziomu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, autorki przeanalizowały opinie podlaskich przedsiębiorców dotyczące deklarowanego poziomu współpracy w branży i zaufania, wychodząc z założenia, że jest to czynnik mogący wpływać na współpracę¹⁸¹ (tab. 2.7). Rozpatrując średni poziom odpowiedzi, można zauważyć, że zarówno poziom współpracy, jak i zaufania respondenci ocenili powyżej średniej. Co równie istotne, nie tylko mediana, lecz także dominanta dla deklarowanego poziomu współpracy wyniosły 4

¹⁸¹ Badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

– jest to deklaracja bardziej optymistyczna, niż pokazują zawarte w poprzednim podrozdziale dane statystyczne. Nieco niżej respondenci ocenili poziom zaufania – w tym przypadku zarówno mediana, jak i dominanta ukształtowały się na poziomie 3, a stopień zróżnicowania ocen był dość niski.

Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen badanych pozwala na stwierdzenie, że wyższym ocenom poziomu współpracy towarzyszy wzrost średnich wartości poziomu zaufania. Siła związków korelacyjnych jest jednak niska – zaufanie odgrywa zatem pewną rolę w kreowaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w branży, nie można mu jednak przypisywać funkcji determinującej te powiązania.

TABELA 2.7. Opinia respondentów o współpracy i zaufaniu w branży, w której działają

Wyszczególnienie	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
Poziom współpracy w branży	3,94	4	4	90	1,59	40,30	0,25195
Poziom zaufania w branży	3,55	3	3	103	1,43	40,30	

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Co zatem wpływa na ogólny poziom współpracy w branży? Spośród wyodrębnionych na podstawie analizy literatury czynników (tab. 2.8) wynika, że w najwyższym stopniu są to: możliwość realizacji większych zleceń i projektów, możliwość rozszerzenia rynków zbytu, poprawy jakości wyrobów, dotychczasowe (pozytywne) doświadczenia ze współpracy oraz możliwość udziału w przetargach i projektach. Najmniejsze natomiast znaczenie mają realizacja wspólnych przedsięwzięć B+R oraz projektów inwestycyjnych. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zapytano również, jak pozytywne zmiany w poszczególnych czynnikach wpłynęłyby na poprawę współpracy w branży. Odpowiedzi wskazują, że prawie wszystkie czynniki – z wyjątkiem możliwości realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych – mają ponadprzeciętne znaczenie dla poprawy tej współpracy. We wszystkich czynnikach stwierdzono również dodatnią korelację o średniej i umiarkowanie wysokiej sile (w przypadku poprawy jakości wyrobów, możliwości realizacji wspólnych przedsięwzięć B+R, dostępu do instytucji finansowych i programów wsparcia oraz oddziaływania na władze krajowe i lokalne) – wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny stopień współpracy towarzyszą wyższe średnie wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na podejmowanie współpracy w przyszłości, nie są to jednak czynniki determinujące tę poprawę.

TABELA 2.8. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę

Czynniki wpływające na poziom współpracy	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom współpracy w branży / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę współpracy w branży						
Rozszerzenie rynku zbytu	3,99/4,34	4/5	4/5	73/80	1,78/1,81	44,70/41,64	0,56497
Wspólne działania reklamowe/promocyjne dotyczące produktów	3,06/3,63	3/4	1/4	108/86	1,87/1,69	61,08/46,59	0,58686
Zlecenie podwykonawstwa	3,67/3,94	4/4	5/3	79/75	1,83/1,76	49,79/44,52	0,59185
Obniżenie kosztów działalności	3,27/3,95	3/4	1/4	110/77	1,97/1,75	60,29/44,24	0,56273
Wzrost potencjału innowacyjnego	3,46/3,88	3/4	(3/4)/4	73/96	1,81/1,71	52,11/43,94	0,55696
Poprawa jakości wyrobów/usług	3,93/4,20	4/4	(4/5)/5	69/76	1,92/1,77	48,72/42,05	0,65676
Dostęp do zasobów konkurenta	3,16/3,64	3/4	1/5	102/75	1,77/1,74	56,15/47,87	0,58141
Możliwość realizacji większych zleceń/projektów	4,11/4,50	4/5	5/5	77/97	1,86/1,71	45,18/38,07	0,55662
Możliwość udziału w przetargach/projektach	3,75/4,19	4/4	1/4	79/76	1,98/1,85	52,76/44,25	0,58195
Możliwość realizacji wspólnych projektów inwestycyjnych	2,86/3,63	3/4	1/1	137/74	1,83/1,88	63,94/51,90	0,55441
Możliwość realizacji wspólnych przedsięwzięć B+R	2,82/3,44	3/3	1/1	124/79	1,72/1,81	60,95/52,71	0,621581
Dostęp do instytucji finansowych, programów wsparcia	3,20/3,84	3/4	1/4	99/74	1,86/1,91	58,24/49,80	0,62234
Oddziaływanie na władze krajowe i lokalne	3,07/3,65	3/4	1/4	107/75	1,80/1,80	58,61/49,29	0,62602
Dotychczasowe doświadczenia ze współpracy	3,86/3,90	4/4	5/3	78/80	1,71/1,74	44,22/44,48	0,59849

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Analizując natomiast poziom współpracy z konkurencją, można zauważyć, że jest on zdecydowanie poniżej średniej (2,8) – największy odsetek respondentów jako odpowiedź dominującą wskazał 2. Równie niski jest poziom zaufania do konkurencji, a stopień zainteresowania współpracą z nią nie wskazuje, aby tendencje miały w przyszłości ulec zmianie. Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż współczynnik korelacji, choć dodatni, w przypadku zależności pomiędzy zaufaniem a współpracą z konkurencją jest jednocześnie niski. Z kolei zależność dotycząca poziomu współpracy i stopnia zainteresowania jej zacieśnieniem w przyszłości jest umiarkowanie wysoka – można więc stwierdzić, że im wyżej firma ocenia aktualny poziom współpracy, tym bardziej jest zainteresowana jej zacieśnieniem. Nieco wyższy, ale – biorąc pod uwagę rodzaj współpracy (kooperacja) – w dalszym ciągu niesatysfakcjonujący jest poziom zaufania do kooperantów (tab. 2.9).

TABELA 2.9. Zaufanie badanych firm do podmiotów sfery biznesu i współpraca między nimi

Wyszczególnienie	$\bar{x}$	M_e	D	n_d	s	V	Korelacje rang Spearmana	
Poziom zaufania do kooperantów	4,16	4	4	90	1,44	34,65	0,24259	x
Poziom zaufania do konkurencji	3,03	3	3	118	1,36	44,94		0,38363
Poziom współpracy z konkurencją	2,80	3	2	94	1,45	51,91	0,65355	x
Stopień zainteresowania zacieśnieniem współpracy z konkurencją	3,01	3	3	93	1,51	50,20		

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Chcąc znaleźć przyczyny tak niskiego poziomu zaufania, respondentów zapytano, w jakim stopniu poszczególne czynniki wpływają na poziom zaufania (obecny i przyszły) do konkurencji (tab. 2.10) oraz do kooperantów (tab. 2.11). Wiarygodność konkurentów, ich solidność, a także przejrzystość działań to czynniki najistotniej wpływające na poziom zaufania do konkurencji. Najniższe znaczenie mają więzi emocjonalne z konkurentami (czynnik, który wydaje się dość istotny w przypadku zaufania) i poziom korupcji. Dokładnie te same czynniki mają analogicznie największy i najmniejszy wpływ na zwiększenie poziomu zaufania w przypadku pozytywnych zmian. Co istotne, korelacje rang Spearmana osiągnęły średni (w przypadku chęci podejmowania współpracy przez konkurentów), wysoki (w pozostałych przypadkach) oraz dodatni poziom we wszystkich analizowanych przypadkach – można więc stwierdzić, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom zaufania towarzyszą wyższe średnie wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na zaufanie w przyszłości.

TABELA 2.10. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do konkurencji

Czynniki wpływające na poziom zaufania	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom zaufania / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę zaufania w przyszłości						
Wiarygodność i aktualność informacji przekazywanych przez konkurentów	3,99/4,60	4/5	4/5	78/85	1,72/1,71	43,11/37,07	0,62207
Korupcja	3,33/3,43	3/3	1/1	92/94	1,9/2,025	58,73/58,87	0,64271
Kompetencje pracowników firm konkurencyjnych	3,87/4,20	4/4	4/4	94/103	1,65/1,66	42,71/39,38	0,64312
Chęć podejmowania współpracy przez konkurentów	3,76/4,38	4/4	4/3	84/79	1,63/1,63	43,33/37,34	0,58487
Reputacja konkurentów	4,17/4,53	4/5	4/4	93/82	1,68/1,70	40,20/37,52	0,67239
Doświadczenia z dotychczasowej współpracy	4,27/4,58	4/5	4/4	74/75	1,80/1,77	42,17/38,59	0,68348
Wiarygodność konkurentów	4,45/4,71	5/5	4/5	72/78	1,82/1,72	40,78/36,56	0,69484
Solidność konkurentów	4,42/4,71	5/5	5/5	72/81	1,80/1,72	40,75/36,58	0,66744
Przejrzystość działań konkurentów	4,30/4,65	5/5	5/5	84/82	1,76/1,70	40,97/36,49	0,62860
Społeczna odpowiedzialność konkurentów	3,83/4,12	4/4	3/4	78/91	1,72/1,71	44,83/41,51	0,63363
Więzi emocjonalne z konkurentami	3,20/3,50	3/3	2/3	80/93	1,73/1,72	54,08/49,27	0,66271

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Analizując poziom zaufania przedstawicieli przedsiębiorstw do kooperantów, można zauważyć nieco inne zależności. Nie tylko średni poziom zaufania jest w tym przypadku wyższy (tab. 2.11), lecz także nieco inaczej kształtują się czynniki wpływające w najwyższym stopniu na poziom zaufania – są to solidność partnerów, ich reputacja oraz doświadczenia z dotychczasowej współpracy. Te same czynniki, które wystąpiły w przypadku badania zaufania do konkurentów (więzi emocjonalne i korupcja), mają też najniższy wpływ na poziom zaufania do kooperantów. Badając natomiast stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę zaufania w przyszłości,

można spostrzec, że największe znaczenie (podobnie jak w odniesieniu do badania poziomu zaufania) ma solidność partnerów, a niemal równe ich wiarygodność (przy poziomie zaufania czynnik ten miał niższą rangę ze względu na analizowaną średnią) oraz (tak jak w analizie czynników wpływających na obecny poziom zaufania) doświadczenia z dotychczasowej współpracy. Korelacja rang Spearmana jednoznacznie wskazuje, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom zaufania towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na zaufanie w przyszłości.

TABELA 2.11. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do kooperantów

Czynniki wpływające na poziom zaufania	$\bar{x}$	M_e	D	n_0	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom zaufania / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę zaufania w przyszłości						
Wiarygodność i aktualność informacji przekazywanych przez partnerów	4,57/5,04	5/5	5/6	107/89	1,49/1,61	32,53/31,97	0,68630
Korupcja	3,53/3,77	4/4	1/1	84/78	1,93/2,03	54,74/53,82	0,68915
Kompetencje pracowników firmy partnera	4,62/4,89	5/5	4/5	94/87	1,49/1,58	32,20/32,32	0,70849
Chęć podejmowania współpracy przez partnerów	4,76/4,93	5/5	5/5	87/90	1,49/1,53	31,29/31,13	0,69807
Reputacja partnerów	4,82/4,89	5/5	5/6	96/89	1,54/1,62	31,94/33,03	0,71669
Doświadczenia z dotychczasowej współpracy	4,81/4,94	5/5	6/6	83/87	1,61/1,64	33,43/33,16	0,72302
Wiarygodność partnerów	4,77/5,10	5/5	5/6	81/92	1,57/1,57	32,88/30,81	0,71041
Solidność partnerów	4,91/5,11	5/5	6/6	92/95	1,54/1,61	31,35/31,57	0,71262
Przejrzystość działań partnerów	4,74/4,96	5/5	5/6	91/85	1,51/1,63	31,84/32,74	0,68521
Spółeczna odpowiedzialność partnerów	4,20/4,42	4/4	4/4	87/85	1,57/1,67	37,32/37,77	0,67662
Więzi emocjonalne z partnerami	3,68/3,99	4/4	4/4	93/90	1,61/1,74	43,88/43,64	0,67876

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

2.4. Konkluzje

Jednym z głównych czynników wzrostu produktywności w gospodarkach rozwiniętych są innowacje oparte na solidnym fundamencie, tworzonemu na bazie wiedzy, edukacji oraz działalności badawczo-rozwojowej¹⁸². Rozwój w warunkach gospodarki opartej na wiedzy wymaga zacieśnienia współpracy nie tylko pomiędzy elementami poczwórnej helisy, lecz także w ich obrębie – szczególnie dotyczy to podmiotów sfery biznesu. Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych gospodarek coraz bardziej zależą od umiejętności kształtowania relacji partnerskich między przedsiębiorstwami. Nie ulega wątpliwości, że polscy przedsiębiorcy wciąż nie doceniają siły współpracy – świadczą o tym zarówno fakt, że niewiele jest badań empirycznych poświęconych temu zagadnieniu, zwłaszcza w aspekcie MSP¹⁸³, jak i wyniki badań przedstawionych przez autorki. Literatura wskazuje, że współpraca między firmami podejmowana jest głównie przez te duże i z dużymi przedsiębiorstwami, sektor MSP ma natomiast do współpracy bardzo zachowawcze nastawienie.

Analiza wyników badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking* pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

- PB 1 – Respondenci umiarkowanie ocenili poziom dotychczasowej współpracy w obrębie sfery biznesu (średnia odpowiedzi na poziomie 3,94, mediana i dominanta na poziomie 4), przy czym należy zauważyć, że dane te są bardziej optymistyczne niż ogólnodostępne dane statystyczne.
- PB 2 – Do najistotniejszych czynników wpływających na podjęcie współpracy respondenci zaliczyli możliwość realizacji większych zleceń i rozszerzanie rynków zbytu. Najniżej ocenione zostały możliwość realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych i projektów inwestycyjnych.
- PB 3 – W zakresie oceny wpływu pozytywnych zmian w poszczególnych czynnikach na poprawę współpracy najwyżej oceniono możliwość realizacji większych projektów i zleceń oraz rozszerzenia rynków zbytu.
- PB 4 – Przeprowadzona korelacja rang Spearmana wskazuje na znaczną zależność pomiędzy oceną obecnej i przyszłej współpracy. Im wyżej badane przedsiębiorstwa oceniały dotychczasowy poziom kontaktów w obrębie sfery biznesu, tym wyższy poziom gotowości do jej zacieśnienia w przyszłości wykazywały w swoich deklaracjach. Istnieje również wysoka dodatnia korelacja między oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecną i przyszłą współpracę, szczególnie ściśle powiązanie występuje w przypadku poprawy jakości wyrobów i usług.

¹⁸² K. Cyran, *Bariery współpracy sfery biznesu z jednostkami naukowymi z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw*, „Modern Management Review” 2015, nr 3, s. 22.

¹⁸³ M. Strzyżewska, dz. cyt., s. 194–196.

- PB 5 – Badani, co zrozumieli, niżej ocenili poziom zaufania do konkurentów niż do kooperantów, niemniej jednak zaufanie do tych drugich także nie jest wysokie (średnia na poziomie 4,16, dominanta i mediana – 4). Co interesujące, nie zauważono wysokiego poziomu korelacji między poziomami współpracy a zaufania do konkurentów.
- PB 6 – Przeprowadzone analizy pozwalają na stwierdzenie, że na dotychczasowy poziom zaufania respondentów do kooperantów w najwyższym stopniu wpływają solidność i reputacja partnerów oraz doświadczenia z dotychczasowej współpracy, do konkurentów natomiast – również ich solidność i dodatkowo ich wiarygodność i przejrzystość działań.
- PB 7 – Respondenci uznali, że pozytywne zmiany we wszystkich czynnikach podanych ocenie doprowadziłyby w przyszłości do wzrostu zaufania zarówno do konkurentów, jak i kooperantów. Najmocniej na ten stan wpłynęłyby wzrost wiarygodności, solidności i przejrzystości działań (w odniesieniu do obu grup).
- PB 8 – Istnieje wysoka dodatnia korelacja pomiędzy oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecne i przyszłe zaufanie badanych przedsiębiorstw zarówno do kooperantów, jak i konkurentów. Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala stwierdzić, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom zaufania towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na zaufanie w przyszłości.
- PB 9 – Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen poziomu zaufania towarzyszą wyższe średnie wartości oceny poziomu dotychczasowej współpracy w branży. Siła związków korelacyjnych jest jednak niska.

Polskie przedsiębiorstwa współpracują bardziej w obrębie łańcucha dostaw niż z pozostałymi podmiotami w ramach powiązań poziomych, w tym z firmami z tego samego sektora¹⁸⁴. Ich potencjał (zwłaszcza w obrębie sektora MSP) wydaje się niewykorzystany, stąd potrzeba zwrócenia uwagi na ten obszar działalności podmiotów jako istotnego czynnika rozwoju¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Ł. Małys, *Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna* [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, CH Beck, Warszawa 2011, s. 196.

¹⁸⁵ B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015, s. 378.

ROZDZIAŁ III

Współpraca przedsiębiorstw ze sferą nauki

Już w końcu XX wieku P. Drucker głosił, że wiedza jest podstawowym zasobem ekonomicznym, pozostałe natomiast środki produkcji mają mniejsze znaczenie niż dekady wcześniej¹⁸⁶. Obecnie zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie wiedzy oraz działalności badawczo-rozwojowej jako głównego ogniwa innowacyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki¹⁸⁷. Postęp naukowo-techniczny i wzrost efektywności gospodarowania to czynniki, które w niepodważalnym stopniu składają się z wiedzy¹⁸⁸. Zdolności innowacyjne organizacji są wprost proporcjonalne do efektywności tworzenia wiedzy¹⁸⁹.

We współczesnych warunkach gospodarczych przedsiębiorstwa, które chcą tworzyć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku regionalnym, krajowym czy międzynarodowym, muszą ciągle wprowadzać nowe rozwiązania. Jednym z czynników tzw. proinnowacyjności jest samodzielna działalność badawcza i rozwojowa, korzystanie z wyników takich prac prowadzonych przez podmioty zewnętrzne, ewentualnie realizowanie polityki wspólnych prac B+R z innymi organizacjami, prowadzących do wzrostu wiedzy¹⁹⁰.

Pomimo trudności oddzielenia sfery badawczej od rozwojowej w praktyce początkowo były one jednak rozdzielane. Badaniami, zwłaszcza podstawowymi, zajmowały się placówki należące do sfery nauki, które często łączyły działalność badawczą z dydaktyką. Badaniami rozwojowymi, w tym szczególnie projektowaniem i uruchamianiem produkcji, zajmowały się natomiast specjalne organizacje (nazywane zapleczem naukowo-badawczym przemysłu) bądź same przedsiębiorstwa przemysłowe. Już jednak w latach 70. XX wieku zauważono, że taki podział w gruncie rzeczy jest

¹⁸⁶ P. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999, s. 14.

¹⁸⁷ H. Arman, *A Practical Strategic Planning Approach for R&D Organisations* [w:] T. Daim, M. Dabić, N. Başoğlu, J.R. Lavoie, B.J. Galli (eds.), *R&D Management in the Knowledge Era. Challenges of Emerging Technologies*, Springer, Cham 2019, s. 144–147.

¹⁸⁸ B. Czerniachowicz, A. Świadek, *Działalność sfery badawczo-rozwojowej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w województwie lubuskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 804 (67), s. 566.

¹⁸⁹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995, s. 16.

¹⁹⁰ J.R. Lavoie, T. Daim, *Technology Transfer: A Literature Review* [w:] T. Daim, M. Dabić, N. Başoğlu, J.R. Lavoie, B.J. Galli (eds.), dz. cyt., s. 421–438.

sztuczny i niepotrzebnie wydłuża cykl innowacyjny oraz podnosi koszty badań. Stąd też rozpoczęła się integracja działań badawczych i rozwojowych (B+R) w ramach jednej organizacji. Jednocześnie intensyfikowano czynności zmierzające do przybliżenia procesu innowacyjnego do działalności gospodarczej¹⁹¹.

W rozdziale sklasyfikowano i scharakteryzowano poszczególne rodzaje badań. Zaprezentowano również obszary działalności badawczo-rozwojowej, wskazano prowadzące ją grupy jednostek oraz jej elementy instytucjonalne, zidentyfikowano grupy zatrudnionych w tej działalności. Dokonano charakterystyki sfery nauki przez pryzmat polskich i międzynarodowych danych statystycznych. Przedstawiono wyniki badań dotyczących współpracy przedsiębiorstw ze sferą nauki.

3.1. Sfera nauki – analiza teoriopoznawcza

Działalność badawcza i rozwojowa (B+R) to systematycznie realizowane prace twórcze podejmowane w sposób metodyczny w celu zwiększenia zasobu wiedzy, m.in. o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Działalność taka musi być nowatorska, twórcza, nieprzewidywalna, metodyczna oraz możliwa do przeniesienia lub odtworzenia¹⁹².

TABELA 3.1. Charakterystyka rodzajów badań według P.A. Rousseta, N.K. Saada i T.J. Ericksona

Wyszczególnienie	Badania		
	dochodowe	radikalne	fundamentalne
Prawdopodobieństwo sukcesu technicznego	bardzo wysokie, zwykle 40–80%	we wczesnych stadiach skromne, zwykle 20–40%	we wczesnych stadiach trudne do określenia, zależne od koncepcji B+R
Czas realizacji	krótki okres, zwykle od 6 do 24 m-cy	średni okres, zwykle od 2 do 7 lat	długi okres, zwykle od 4 do 10 lat
Potencjalna konkurencyjność	skromna, ale ukierunkowana na zapotrzebowanie	duża	duża
Trwałość osiągniętej przewagi konkurencyjnej	krótka, zwykle znajduje naśladowców	długa, często chroniona patentami	długa, często chroniona patentami

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie P.A. Rousset, K.N. Saad, T.J. Erickson, *Third generation R&D. Managing the Link to Corporate Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston 1991, s. 54.

¹⁹¹ J. Bogdanienko, *Zarządzanie innowacjami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998, s. 15; K. Szopik-Depczyńska, R. Depczyński, *Działalność badawczo-rozwojowa sektora MŚP – studium literaturowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Gospodarka, zarządzanie, środowisko” 2011, nr 24, s. 153–176.

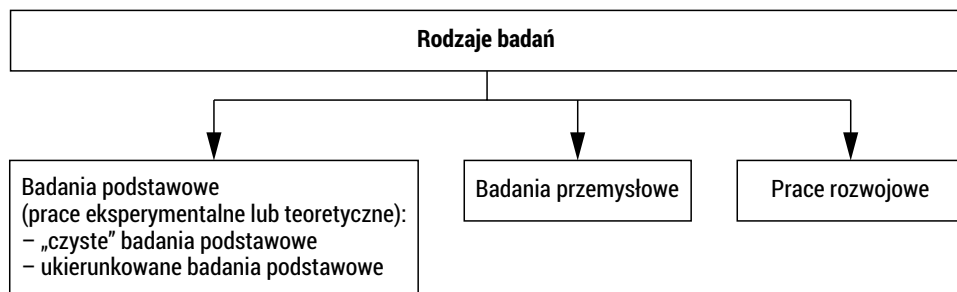
¹⁹² OECD, *Podręcznik Frascati 2015. Zalecenia dotyczące pozyskiwania i prezentowania danych z zakresu działalności badawczej i rozwojowej*, GUS, Warszawa 2018, s. 47.

Systematyka badań naukowych identyfikuje różne koncepcje podziałów działalności badawczo-rozwojowej. P.A. Roussel, N.K. Saad i T.J. Erickson wyróżniają badania (tab. 3.1.)¹⁹³:

- dochodowe,
- radykalne,
- fundamentalne.

Najczęściej przyjmuje się, że działalność badawczo-rozwojowa obejmuje trzy rodzaje badań (rys. 3.1)¹⁹⁴:

- 1) podstawowe, tj. prace eksperymentalne lub teoretyczne, podejmowane przede wszystkim w celu zdobycia nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów, bez nastawienia na praktyczne zastosowania i użytkowanie:
 - „czyste” badania podstawowe – przedsiębrane z myślą o zwiększeniu zasobu wiedzy, w których nie liczy się na długofalowe korzyści ekonomiczne czy społeczne, nie podejmuje się zdecydowanych wysiłków, aby zastosować w praktyce otrzymane wyniki badań;
 - badania podstawowe ukierunkowane – realizowane są z nastawieniem zbudowania szerokiej bazy wiedzy będącej podstawą rozwiązywania problemów już rozpoznanych lub przewidywanych;
- 2) przemysłowe – mają na celu zdobycie nowej wiedzy oraz umiejętności niezbędnych do opracowywania nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzenia znaczących ulepszeń do istniejących produktów, procesów albo usług; badania te obejmują tworzenie elementów składowych systemów złożonych, szczególnie do oceny przydatności technologii rodzajowych, z wyjątkiem prototypów objętych zakresem prac rozwojowych;



RYSUNEK 3.1. Rodzaje badań w działalności badawczo-rozwojowej

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

¹⁹³ P.A. Roussel, K.N. Saad, T.J. Erickson, *Third generation R&D. Managing the Link to Corporate Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston 1991, s. 15.

¹⁹⁴ <https://stat.gov.pl> [dostęp: 30.01.2020]; K. Szopik-Decpzyńska, A. Świadek, *Sfera B+R w działalności przedsiębiorstw*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2012, nr 2 (56), s. 56.

- 3) prace rozwojowe – obejmują nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej, a także innej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych bądź ulepszonych produktów, procesów lub usług. Prace rozwojowe nie obejmują rutynowych i okresowych zmian wprowadzanych do produktów, linii produkcyjnych, procesów wytwórczych, istniejących usług oraz innych operacji w toku, nawet jeżeli takie zmiany mają charakter ulepszeń.

Do działań z obszaru B+R w szczególności nie można zaliczyć¹⁹⁵:

- szkoleń i kształcenia;
- pokrewnych rodzajów działalności naukowo-technicznej (np. gromadzenia, kodowania, rejestrowania, klasyfikowania, rozpowszechniania, tłumaczenia, analizy oraz oceny prac badawczo-rozwojowych);
- testowania i normalizacji – utrzymywania krajowych norm i standardów, kalibracji norm wtórnych oraz rutynowych testów i analiz, np. materiałów, komponentów, wyrobów, procesów, gleby, atmosfery itp.
- pozostałych rodzajów działalności produkcyjnej, przykładowo uruchomienia produkcji, nabycia technologii w postaci materialnej i niematerialnej, projektowania przemysłowego gdzie indziej niesklasyfikowanego, wyposażenia w osprzęt techniczny, inżynierię przemysłową czy innych zakupów inwestycyjnych, jak również marketingu nowych i udoskonalonych produktów;
- specjalistycznej opieki medycznej – rutynowych badań i normalnego zastosowania specjalistycznej wiedzy medycznej;
- administracji i innych działań o charakterze wspomagającym, czyli gromadzenia, zarządzania i przydzielania środków na działalność B+R wykonawcom badań przez ministerstwa, fundacje, agencje badawcze oraz organizacje charytatywne.

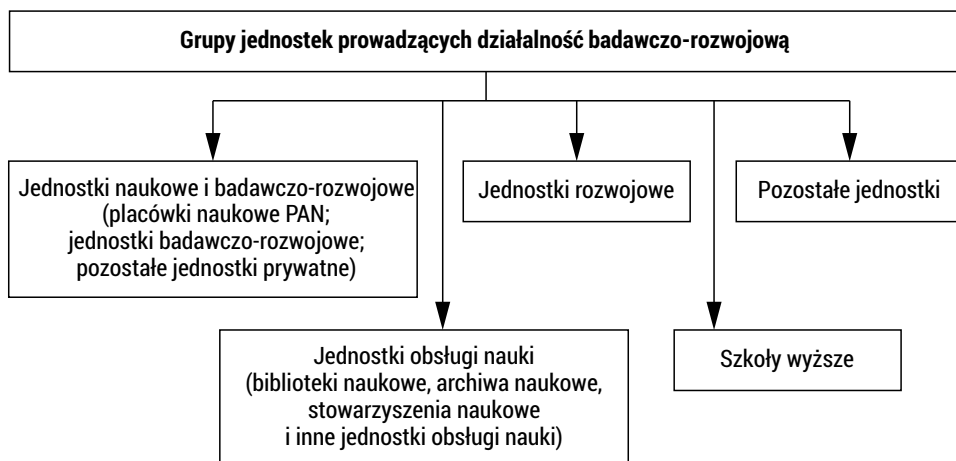
Informacje dotyczące działalności badawczej i rozwojowej obejmują następujące grupy jednostek (rys. 3.2.)¹⁹⁶:

- 1) naukowe i badawczo-rozwojowe, których podstawowym rodzajem działalności jest prowadzenie prac badawczo-rozwojowych:
- placówki naukowe Polskiej Akademii Nauk;
 - jednostki badawczo-rozwojowe, tj. jednostki państwowe działające na podstawie ustawy z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych¹⁹⁷;
 - inne, czyli jednostki prywatne zaklasyfikowane przez Polską Klasyfikację Działalności (PKD 2004) do działu 73: „Działalność badawczo-rozwojowa”;

¹⁹⁵ B. Czerniachowicz, A. Świadek, dz. cyt., s. 567; OECD, *Podręcznik Frascati 2015...*, dz. cyt., s. 81.

¹⁹⁶ Główny Urząd Statystyczny, strona internetowa, <https://stat.gov.pl> [dostęp: 20.01.2021].

¹⁹⁷ Ustawa z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych, Dz.U. 2001 Nr 33, poz. 388 z późniejszymi zmianami.



RYSUNEK 3.2. Grupy jednostek prowadzących działalność badawczo-rozwojową

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

- 2) obsługi nauki (biblioteki naukowe, archiwa naukowe, stowarzyszenia naukowe i inne jednostki obsługi nauki);
- 3) rozwojowe – podmioty gospodarcze, przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłowe posiadające własne zaplecze badawczo-rozwojowe (laboratoria, biura konstrukcyjne, zakłady rozwoju techniki itp.), prowadzące obok swojej podstawowej działalności również tę badawczą i rozwojową, głównie o charakterze prac rozwojowych;
- 4) szkoły wyższe;
- 5) pozostałe jednostki, m.in. szpitale, które poza swoją podstawową działalnością prowadzą prace badawczo-rozwojowe, z wyjątkiem klinik akademii medycznych (uniwersytetów) i Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego, ujętych w kategorii „szkoły wyższe”, oraz szpitali mających status instytutów naukowo-badawczych, ujętych w kategorii „jednostki badawczo-rozwojowe”.

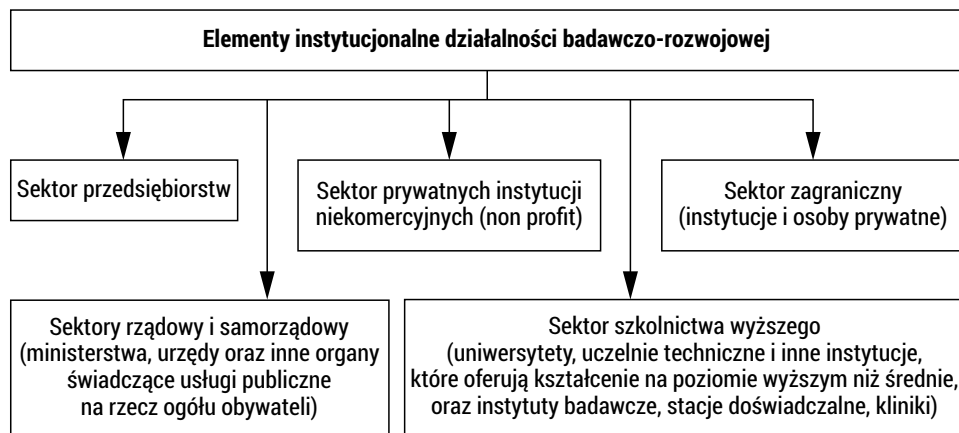
Wśród elementów instytucjonalnych działalności badawczo-rozwojowej K. Szopik-Decpczyńska wymienia (rys. 3.3)¹⁹⁸:

- 1) sektor przedsiębiorstw, który tworzą jednostki gospodarcze, organizacje i instytucje zajmujące się wytwarzaniem towarów i usług (z wyjątkiem szkolnictwa wyższego) oraz obsługujące te podmioty instytucje niekomercyjne;
- 2) sektory rządowy i samorządowy, obejmujące ministerstwa, urzędy oraz inne organy świadczące usługi publiczne na rzecz ogółu obywateli, które to usługi najczęściej są nieodpłatne i nie mogą być świadczone inaczej w sposób dogodny

¹⁹⁸ K. Szopik-Decpczyńska, *Uwarunkowania działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach* [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 170–191.

i ekonomicznie efektywny. Na tych sektorach spoczywa odpowiedzialność za administrację państwa, politykę gospodarczą i społeczną w danym społeczeństwie (przedsiębiorstwa publiczne zaliczane są do sektora przedsiębiorstw); a także za kontrolowane i finansowane głównie przez władze instytucje niekomercyjne, jednakże nieadministrowane przez sektor szkolnictwa wyższego;

- 3) sektor prywatnych instytucji niekomercyjnych (non profit), składający się z nierynkowych jednostek prowadzących działalność na rzecz gospodarstw domowych; w jego skład wchodzi też osoby prywatne, stowarzyszenia zawodowe, naukowe, związki zawodowe, stowarzyszenia konsumentów czy gospodarstwa domowe;
- 4) sektor szkolnictwa wyższego, obejmujący:
 - uniwersytety, uczelnie techniczne i inne instytucje, które oferują kształcenie na poziomie wyższym niż średnie, bez względu na źródła finansowania czy posiadany status prawny,
 - instytuty badawcze, stacje doświadczalne, kliniki, które funkcjonują pod bezpośrednią kontrolą instytucji szkolnictwa wyższego, są przez nie administrowane bądź też przy nich afiliowane;
- 5) sektor zagraniczny, składający się ze wszystkich instytucji oraz osób prywatnych, które znajdują się poza granicami danego kraju, ale z wyjątkiem środków transportów drogowego, wodnego i powietrznego, a także satelitów kosmicznych eksploatowanych przez jednostki krajowe oraz terenów doświadczalnych nabytych przez takie organizacje, również wszystkie instytucje i organizacje międzynarodowe (poza przedsiębiorstwami) wraz z ich zapleczem i działalnością na terenie wyznaczonym przez granice danego państwa.



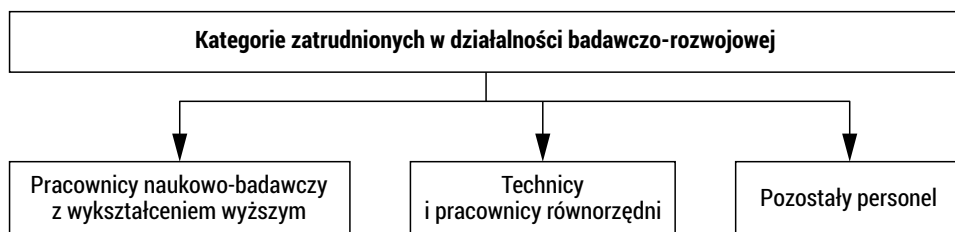
RYSUNEK 3.3. Elementy instytucjonalne działalności badawczo-rozwojowej

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Warto zaznaczyć, że powyższa klasyfikacja instytucjonalna jest zgodna z podziałem zaproponowanym w *Podręczniku Frascati*¹⁹⁹.

Do zatrudnionych w działalności badawczej i rozwojowej (rys. 3.4) zalicza się:

- 1) pracowników naukowo-badawczych²⁰⁰:
 - pracowników naukowych, badawczo-technicznych i inżyniersko-technicznych z wykształceniem wyższym, zatrudnionych w placówkach naukowych Polskiej Akademii Nauk i w jednostkach badawczo-rozwojowych;
 - pracowników naukowych i innych z wykształceniem wyższym, zatrudnionych w działalności badawczej i rozwojowej w jednostkach rozwojowych;
 - pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych oraz naukowo-technicznych z wykształceniem wyższym, zatrudnionych w szkołach wyższych;
- 2) techników i pracowników równorzędnych – pracowników naukowo-technicznych i inżyniersko-technicznych z wykształceniem policealnym i średnim, wykonujących zadania polegające na praktycznym zastosowaniu określonych koncepcji i metod;
- 3) pozostały personel – pracowników na stanowiskach robotniczych oraz administracyjno-ekonomicznych, uczestniczących w realizacji prac badawczo-rozwojowych lub bezpośrednio z nimi związanych.



RYSUNEK 3.4. Kategorie zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zazwyczaj przyjmuje się, że sfera badawczo-rozwojowa obejmuje organizacje prowadzące badania naukowe i prace rozwojowe, które kończą się praktycznymi efektami w postaci innowacji produktowych, nowych usług i technologii oraz nowych rozwiązań w sferze organizacji i zarządzania, bez względu na ich organizacyjną przynależność do sfery nauki, szkolnictwa wyższego czy też przedsiębiorstw²⁰¹.

¹⁹⁹ OECD, *Podręcznik Frascati 2015...*, dz. cyt., s. 94.

²⁰⁰ Główny Urząd Statystyczny, strona internetowa, https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS_Dzialalnosc_badawcza_i_rozwojowa.pdf [dostęp: 21.04.2020].

²⁰¹ B. Czerniachowicz, A. Świadek, dz. cyt., s. 568.

3.2. Charakterystyka sektora nauki w Polsce na tle innych krajów

W 2018 roku nakłady krajowe na działalność badawczo-rozwojową wyniosły ponad 25,6 mld zł i wzrosły w stosunku do poprzedniego roku o 24,6% i ponad 77% w stosunku do 2013 roku (tab. 3.2). W analizowanym okresie liczba podmiotów działających w sferze B+R niemalże się podwoiła (wzrost o ponad 85%). Biorąc zatem pod uwagę zarówno wzrost nakładów finansowych, jak i ilość jednostek prowadzących działalność B+R, należy zauważyć spadek wielkości nakładów finansowych na jeden podmiot.

TABELA 3.2. Wybrane dane z zakresu działalności B+R

Wyszczególnienie	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba podmiotów w działalności B+R	3122	3474	4427	4871	5102	5779
Nakłady krajowe brutto na działalność B+R [GERD] (w mln zł)	14 424	16 168	18 061	17 943	20 578	25 648
Wielkość nakładów krajowych brutto na działalność B+R (GERD) na jeden podmiot w działalności B+R (w mln zł)	4,62	4,65	4,08	3,68	4,03	4,44
Relacja nakładów krajowych brutto na działalność B+R (GERD) do PKB (w %)	0,87	0,94	1,00	0,97	1,03	1,21

ŹRÓDŁO: opracowanie na podstawie: *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2017 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-badawcza-i-rozwojowa-w-polsce-w-2017-roku,8,7.html> [dostęp: 5.02.2020]; *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2018 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-badawcza-i-rozwojowa-w-polsce-w-2018-roku,8,8.html> [dostęp: 5.02.2020].

Wskaźnik intensywności prac badawczo-rozwojowych stanowiący udział nakładów krajowych brutto na działalność B+R w PKB wyniósł w 2018 roku 1,21%, czyli w ciągu lat 2013–2018 nastąpił wzrost zaledwie o 0,34 punktu procentowego. Relacja nakładów krajowych brutto na działalność B+R do PKB poniesionych w 2017 roku dawała Polsce dopiero 19. pozycję wśród krajów Unii Europejskiej (mając na uwadze, że do 1 lutego 2020 roku Wielka Brytania była krajem członkowskim, to pozycja Polski przesunęła się jeszcze o jedno miejsce w dół) [tab. 3.3]. Niższy odsetek PKB przeznaczony na tę działalność miały jedynie Litwa, Słowacja, Chorwacja, Bułgaria, Cypr, Malta, Łotwa i Rumunia.

TABELA 3.3. PKB i relacja nakładów krajowych brutto na działalność B+R do PKB w wybranych krajach

Kraje		% PKB ^b	PKB (mln USD) nominalne ^d	PKB (USD) per capita ^e
Kraje Unii Europejskiej	ogólnie w całej Unii Europejskiej (28 ^a) / obszarze Euro (19)	2,06/2,15	18 736 855/13 639 082	36 546/40 013
	Szwecja	3,33	556 073	54 356
	Austria	3,16	456 166	51 344
	Dania	3,06	352 058	60 897
	Niemcy	3,02	3 951 340	47 662
	Finlandia	2,76	274 210	49 738
	Belgia	2,58	532 268	46 696
	Francja	2,19	2 780 152	42 953
	Holandia	1,99	914 519	53 228
	Słowenia	1,86	54 059	26 146
	Czechy	1,79	245 226	23 113
	Włochy	1,35	2 075 856	34 321
	Węgry	1,35	161 182	16 484
	Portugalia	1,33	240 901	23 437
	Estonia	1,29	30 761	23 330
	Luksemburg	1,26	69 553	115 536
	Hiszpania	1,20	1 427 533	30 733
	Grecja	1,13	218 230	20 317
	Irlandia	1,05	382 754	78 335
	Polska	1,03	585 816	15 426
	Litwa	0,89	53 302	18 994
	Słowacja	0,88	106 573	19 579
	Chorwacja	0,86	60 805	14 870
	Bułgaria	0,75	65 197	9 314
	Cypr	0,56	24 493	28 341
	Malta	0,55	14 560	30 608
	Łotwa	0,51	34 882	18 033
	Rumunia	0,50	239 552	12 270
Korea Południowa		4,55	1 720 489	33 320
Szwajcaria		3,37	705 546	83 162
Japonia		3,20	4 971 767	39 304
USA		2,79	20 580 250	62 869

Kraje	% PKB ^b	PKB (mln USD) nominalne ^d	PKB (USD) per capita ^e
Chiny	2,13 ^c	13 368 073	9 580
Islandia	2,10	25 965	74 515
Norwegia	2,09	434 167	81 550
Wielka Brytania	1,66	2 828 833	42 580
Rosja	1,10	1 657 290	11 289
Turcja	0,96	771 274	9 405

^a Razem z Wielką Brytanią.

^b Dane Eurostatu za rok 2017.

^c Dane dla Chin z wyłączeniem Hongkongu.

^d Dane Międzynarodowego Funduszu Walutowego za rok 2018.

^e Dane Międzynarodowego Funduszu Walutowego za rok 2018.

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Gross domestic expenditure on Research and Development 2006–2017*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gross_domestic_expenditure_on_R_%26_D_2006-2017_\(%25_relative_to_GDP\).png&oldid=450799](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gross_domestic_expenditure_on_R_%26_D_2006-2017_(%25_relative_to_GDP).png&oldid=450799) [dostęp: 6.02.2020].

Wśród sektorów wykonawczych²⁰² najwyższymi nakładami wewnętrznymi na działalność badawczo-rozwojową charakteryzował się sektor przedsiębiorstw, który w 2017 roku przeznaczył na ten cel ponad 13,2 mld zł (tab. 3.4). Stanowiło to 64,5% nakładów krajowych brutto na działalność B+R. Udziały pozostałych sektorów wyniosły kolejno: szkolnictwa wyższego – 32,87%, rządowego – 2,28% oraz prywatnych instytucji non profit – 0,35%. Należy jednak zauważyć, że w analizowanych okresach najwyższa dynamika – ponad 20% – wystąpiła w sektorze szkolnictwa wyższego.

TABELA 3.4. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według sektorów wykonawczych

Wyszczególnienie		2016		2017		2018	
		mln zł	% ogółu	mln zł	% ogółu	mln zł	% ogółu
Ogółem		17 943,0	100	20 578,5	100	25 647,8	100
Sektor	przedsiębiorstw	11 782,5	65,67	13 271,9	64,50	16 950,8	66,09
	rządowy	451,0	2,51	470,2	2,28	498,6	1,94
	szkolnictwa wyższego	5630,4	31,38	67 64,9	32,87	8121,7	31,67
	prywatnych instytucji non profit	79,1	0,44	71,4	0,35	76,7	0,30

²⁰² Podmioty w działalności B+R zgrupowane są w czterech sektorach wykonawczych: sektor przedsiębiorstw (BES), sektor rządowy (GOV), sektor szkolnictwa wyższego (HES) oraz sektor prywatnych instytucji niekomercyjnych (PNP) – cyt. za: *Nauka i technika w 2017 r.*, GUS, Warszawa, Szczecin 2019, s. 30.

Wyszczególnienie	2016		2017		2018	
	mln zł	% ogółu	mln zł	% ogółu	mln zł	% ogółu
Dynamika 2017/2016	ogółem				14,69%	
	sektor	przedsiębiorstw				12,64%
		rządowy				4,25%
		szkolnictwa wyższego				20,15%
		prywatnych instytucji non profit				-9,73%
Dynamika 2018/2017	ogółem				24,63%	
	sektor	przedsiębiorstw				27,72%
		rządowy				6,04%
		szkolnictwa wyższego				20,06%
		prywatnych instytucji non profit				7,42%

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie: *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2017 roku...*, dz. cyt.; *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2018 roku...*, dz. cyt.

Intensywność prac B+R w rozbiciu na poszczególne sektory wykonawcze wyniosła (tab. 3.5):

- w sektorze przedsiębiorstw – 0,67% PKB (zbliżony odsetek widoczny jest również w Portugalii i Luksemburgu);
- w sektorze rządowym – 0,02% PKB (niższy odsetek występuje tylko na Malcie);
- w sektorze szkolnictwa wyższego – 0,34% PKB (zbliżony odsetek widoczny jest m.in. we Włoszech, w Hiszpanii i Czechach);
- w sektorze prywatnych instytucji niekomercyjnych – 0,004%.

W 2017 roku w strukturze nakładów krajowych brutto na działalność B+R według sektorów finansujących dominowały środki sektorów przedsiębiorstw (52,5%) i rządowego (38,3%). Prawie 6% stanowiły środki zagraniczne, które w 70,5% zostały skierowane do przedsiębiorstw. Ponad 97% nakładów wewnętrznych na działalność B+R sektora przedsiębiorstw pozostała w tej grupie podmiotów, zwłaszcza w przedsiębiorstwach największych, w których liczba pracujących przekracza 499 osób. Zarówno sektory rządowy, jak i szkolnictwa wyższego największy odsetek swoich nakładów na działalność badawczo-rozwojową skierowały do szkolnictwa wyższego, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw (tab. 3.6).

TABELA 3.5. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według sektorów wykonawczych w wybranych krajach w 2017 roku (w % PKB)

Kraje		Sektor			
		przedsiębiorstw	rządowy	szkolnictwa wyższego	prywatnych instytucji
		non profit			
Kraje Unii Europejskiej	ogólnie w całej Unii Europejskiej (28 ^a) / obszarze Euro (19)	1,36/1,41	0,23/0,27	0,45/0,46	0,02/0,01
	Szwecja	2,42	0,12	0,85	0,00
	Austria	2,22	0,22	0,70	0,02
	Dania	1,97	0,09	0,98	0,01
	Niemcy	2,09	0,41	0,52	br.d.
	Finlandia	1,80	0,24	0,70	0,02
	Belgia	1,76	0,29	0,54	0,02
	Francja	1,42	0,28	0,45	0,04
	Holandia	1,17	0,23	0,59	br.d.
	Słowenia	1,39	0,26	0,21	0,01
	Czechy	1,13	0,31	0,35	0,01
	Włochy	0,83	0,17	0,33	0,02
	Węgry	0,99	0,17	0,18	br.d.
	Portugalia	0,67	0,07	0,57	0,02
	Estonia	0,61	0,15	0,51	0,02
	Luksemburg	0,68	0,33	0,25	br.d.
	Hiszpania	0,64	0,22	0,33	0,00
	Grecja	0,55	0,25	0,32	0,01
	Irlandia	0,74	0,05	0,26	br.d.
	Polska	0,67	0,02	0,34	0,00
	Litwa	0,32	0,25	0,32	br.d.
	Słowacja	0,48	0,18	0,22	0,00
	Chorwacja	0,42	0,19	0,25	br.d.
	Bułgaria	0,53	0,17	0,04	0,01
	Cypr	0,20	0,06	0,23	0,07
	Malta	0,34	0,01	0,20	br.d.
	Łotwa	0,14	0,13	0,24	br.d.
	Rumunia	0,29	0,16	0,05	0,00
Korea Południowa		3,62	0,49	0,39	0,06

Szwajcaria	2,39	0,03	0,90	0,05
Japonia	2,53	0,25	0,38	0,04
USA	2,04	0,27	0,36	0,12
Chiny (z wyłączeniem Hongkongu)	1,65	0,32	0,15	br.d.
Islandia	1,35	0,09	0,66	0,00
Norwegia	1,10	0,29	0,71	br.d.
Wielka Brytania	1,12	0,11	0,39	0,04
Rosja	0,65	0,34	0,11	0,00
Turcja	0,55	0,09	0,32	br.d.

^a Razem z Wielką Brytanią.

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Gross domestic expenditure...*, dz. cyt.

TABELA 3.6. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według sektorów finansujących i wykonawczych w Polsce w 2017 roku

Sektory wykonawcze			Ogółem	Sektor finansujący				
				przedsiębiorstw	rządowy	szkolnictwa wyższego	prywatnych instytucji non profit	zagranica
			w mln zł/odsetek ogółu					
Ogółem			20 578,5/100	10 812,2/100	7877,7/100	609,3/100	54,1/100	1225,1/100
Przedsiębiorstw	ogółem ^a		13 271,9/64,5	10 546,5/97,4	1846,2/23,4	11,0/1,8	4,1/7,6	864,0/70,5
	zatrudniające (osoby)	<9	402,5/3,0	241,3/2,3	102,7/5,6	#	#	56,9/6,6
		10–49	1256,1/9,5	836,4/7,9	296,5/16,0	4,0/36,4	2,1/51,2	117,1/13,5
		50–249	2970,2/22,4	2029,3/19,2	723,2/39,2	4,7/42,7	0,4/9,8	212,6/24,6
		250–499	2380,2/17,9	1761,2/16,8	346,4/18,8	#	#	271,2/31,4
		≥500	6262,8/47,2	5678,4/53,8	377,4/20,4	#	#	206,4/23,9
Rządowy wraz z sektorem prywatnych instytucji non profit			541,7/2,6	28,2/0,3	429,4/5,5	2,9/0,5	29,3/54,1	51,9/4,3
Szkolnictwa wyższego			6764,9/32,9	237,5/2,3	5602,1/71,1	595,4/97,7	20,8/38,3	309,2/25,2

^a Stanowi 100% dla wyliczeń ze względu na liczbę zatrudnionych.

Oznacza, że dane nie mogły być opublikowane ze względu na konieczność zachowania tajemnicy statystycznej w rozumieniu ustawy o statystyce publicznej.

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Nauka i technika w 2017 r.*, GUS, Warszawa, Szczecin 2019, s. 31.

W 2017 roku na prowadzenie prac rozwojowych przeznaczono ponad połowę (53,39%) nakładów krajowych brutto na działalność badawczo-rozwojową. W sektorze przedsiębiorstw na ten rodzaj działalności B+R przypadło prawie trzy czwarte nakładów wewnętrznych (tab. 3.7).

TABELA 3.7. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według rodzajów działalności B+R oraz sektorów wykonawczych w Polsce w 2017 roku

Sektory wykonawcze			Ogółem	Przeznaczone na		
				badania podstawowe	badania stosowane	prace rozwojowe
			w mln zł/odsetek ogółu			
Ogółem			20 578,5/100	5971,5/29,02	3620,4/17,59	10 986,5/53,39
Przedsiębiorstw	ogółem ^a		13 271,9/100	618,3/4,66	2514,5/18,95	10 139,1/76,39
	zatrudniające (osoby)	<9	402,5/100	35,6/8,84	112,0/27,83	254,9/63,33
		10–49	1256,1/100	122,7/9,77	322,0/25,63	811,5/64,60
		50–249	2970,2/100	240,8/8,11	724,5/24,39	2005,0/67,50
		250–499	2380,2/100	129,8/5,45	572,2/24,04	1678,2/70,51
		≥500	6262,8/100	89,4/1,42	783,8/12,52	5389,6/86,06
Rządowy wraz z sektorem prywatnych instytucji non profit			541,7/100	291,4/53,78	104,4/19,27	146,0/26,95
Szkolnictwa wyższego			6764,9/100	5061,8/74,82	1001,6/14,81	701,5/10,37

^a Stanowi 100% dla wyliczeń ze względu na liczbę zatrudnionych.

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Nauka i technika...*, dz. cyt., s. 32.

Największy udział prac rozwojowych w strukturze wydatków wystąpił w przedsiębiorstwach zatrudniających 500 osób i więcej (86,06%), najniższy natomiast w mikroprzedsiębiorstwach (63,33%). We wszystkich klasach wielkości sektora przedsiębiorstw najmniejsze nakłady przypadły na badania podstawowe. Podmioty rządowe i prywatne instytucje non profit prawie trzy czwarte nakładów wewnętrznych przeznaczyły na badania naukowe, przy czym dominowały badania podstawowe (53,78%), podobnie jak w strukturze nakładów wewnętrznych na prace B+R realizowane w sektorze szkolnictwa wyższego.

TABELA 3.8. Pracujący w działalności B+R w Polsce

Wyszczególnienie	2014	2015	2016	2017	2018	Dynamika 2018/2014
	na 1000 pracujących					
Pracujący w B+R	6,6	6,8	6,9	7,4	8,0	21,21
Pracownicy naukowo-badawczy	5,0	5,1	5,4	5,9	6,0	20,00

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2018 roku...*, dz. cyt.

W 2018 roku na tysiąc pracujących osób osiem zatrudnionych było w działalności badawczo-rozwojowej i sześć jako pracownicy naukowo-badawczy (tab. 3.8). Od 2014 do 2018 roku liczba pracujących w obu obszarach zwiększyła się o ok. 20%.

3.3. Współpraca pomiędzy podmiotami sfery nauki i biznesu

We współczesnej gospodarce wzrost gospodarczy zależy od zdolności przedsiębiorców do poszukiwania i wykorzystywania wyników prac badawczo-rozwojowych na potrzeby tworzenia innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych²⁰³. Transfer wiedzy i współpraca uczelni z przemysłem są kluczowymi przesłankami sukcesu przedsiębiorstw, regionów i całych państw²⁰⁴. Główne założenia Strategii Europa 2020²⁰⁵ tworzą podstawy do rozwoju gospodarki europejskiej dzięki rozwijającej się współpracy sfery nauki i biznesu.

Kwestie innowacyjności traktuje się obecnie jako konieczność, fundament inteligentnego wyboru i jeden z kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej zarówno pojedynczych podmiotów²⁰⁶, jak i całych regionów²⁰⁷. Innowacyjność jest postrzegana jako istotne ogniwo poprawy wydajności i wzrostu gospodarczego. Chodzi przede wszystkim o innowacje oparte na solidnym fundamencie, tworzonemu na bazie wiedzy, edukacji oraz działalności badawczo-rozwojowej. Należy podkreślić,

²⁰³ R. Lisowska, J. Ropegą, *Współpraca sfery nauki i biznesu z perspektywy funkcjonowania ośrodków akademickich* [w:] P. Głodek, M. Wiśniewska (red.), *Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami. Rola scoutingu wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 123–140.

²⁰⁴ N. Azman, M. Sirat, V. Pang, Y.M. Lai, A.R. Govindasamy, W.A. Din, *Promoting university-industry collaboration in Malaysia: stakeholders' perspectives on expectations and impediments*, „Journal of Higher Education Policy and Management” 2019, vol. 41, issue 1, s. 86–103; G. Ashyrov, R. Alunurm, K. Pentus, M. Vadi, *The future of university-industry collaboration: scenario analysis based on case of Estonia*, „Knowledge Management Research & Practice” 2019, vol. 17, issue 4, s. 421–435; S.J. Teixeira, P. Mota Veiga, C. Abreu Fernandes, *The knowledge transfer and cooperation between universities and enterprises*, „Knowledge Management Research & Practice” 2019, vol. 17, issue 4, s. 449–460.

²⁰⁵ *Strategia Europa 2020*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/strategia-europa-2020> [dostęp: 21.04.2020].

²⁰⁶ A. Korombel, M. Nowicka-Skowron, dz. cyt., s. 9–19; Z. Hao, W. Qi, T. Gong, L. Chen, Z.J.M. Shen, *Innovation uncertainty, new product press timing and strategic consumers*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2019, vol. 89, s. 122–135.

²⁰⁷ P. Cooke, P. Boekholt, F. Tödtling, *The Governance of Innovation in Europe: Regional Perspectives on Global Competitiveness*, Pinter, London–New York 2000; *Local partnership, clusters and SME globalisation*, OECD, Bologna 2000; J. Tidd, J. Bessant, *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 3–5.

że współcześnie innowacyjność pojmuje się nie jako działalność indywidualną poszczególnych podmiotów, ale w kontekście współpracy międzyorganizacyjnej²⁰⁸, która ma na nią pozytywny wpływ²⁰⁹.

Niedostatecznej aktywności polskich przedsiębiorstw w działalności B+R należy upatrywać po części w słabej współpracy z sektorem nauki. Już diagnoza stopnia kooperacji zawarta w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka 2007–2013²¹⁰ wskazywała wiele przyczyn tego stanu rzeczy, m.in. zbyt małe zainteresowanie innowacyjnymi rozwiązaniami oraz brak wiedzy ze strony przedsiębiorców. Bardzo nisko, na tle innych krajów UE, została ona również oceniona przez World Economic Forum²¹¹. Niestety ta niekorzystna sytuacja nie uległa poprawie w minionych latach. Jak wskazuje J. Różański, niespełna 24% przebadanych przez niego przedsiębiorstw deklarowało częste kontakty z uczelniami, 15,6% z przemysłowymi instytucjami badawczymi, a 14,4% z jednostkami badawczo-rozwojowymi²¹². Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika natomiast, że tylko 24,4% przedsiębiorstw przemysłowych i 15,9% przedsiębiorstw usługowych jako najkorzystniejszą dla działalności innowacyjnej w latach 2015–2017 wskazało współpracę ze szkołami wyższymi, odpowiednio 15,9% oraz 6,2% – z instytutami badawczymi, a z jednostkami PAN zaledwie 1% i 2,5% (tab. 3.9). Na niewielki stopień wykorzystania uczelni i instytucji badawczych jako źródła pozyskiwania innowacji wskazują również wyniki badań A. Sopińskiej i P. Wachowiaka. Jedynie 17,6% badanych przez nich menedżerów wymieniło podmioty sfery nauki jako zewnętrzne źródło innowacji²¹³.

²⁰⁸ K. Blomqvist, J. Levy, *Collaboration Capability – a Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy” 2006, vol. 2, issue 1, s. 31–48; D.R. Gnyawali, J. He, R. Madhavan, *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, issue 4, s. 507–530; X. Luo, R.J. Slotegraaf, X. Pan, *Cross-functional ‘Co-opetition’: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70, issue 2, s. 67–80; P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, *What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, „Technovation” 2009, vol. 29, issue 12, s. 819–828; M. Fritsch, M. Kauffeld-Monz, *The impact of network structure on knowledge transfer: an application of social network analysis in the context of regional innovation networks*, „Annals of Regional Science” 2010, vol. 44, s. 21–38; B. Kijkuit, J. van den Ende, *With a Little Help from Our Colleagues: A Longitudinal Study of Social Networks for Innovation*, „Organization Studies” 2010, vol. 31, issue 4, s. 451–479.

²⁰⁹ M. Fritsch, G. Franke, *Innovation, regional knowledge spillovers and R&D cooperation*, „Research Policy” 2004, vol. 33, s. 245–255; A. Daniluk, *Proinnowacyjne przesłanki podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa* [w:] P. Wachowiak, S. Gregorczyk (red.), *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2018, s. 185–197.

²¹⁰ *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

²¹¹ *Raport o Kapitale Intelktualnym Polski*, Zespół Doradców Strategicznych Premiera, Warszawa 2008.

²¹² J. Różański, *Innowacje w globalizującej się gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 6, s. 4.

²¹³ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 5, s. 20.

TABELA 3.9. Instytucje partnerskie, z którymi współpracę w latach 2015–2017 przedsiębiorstwa oceniły jako najkorzystniejszą dla ich działalności innowacyjnej (% przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej)

Instytucje partnerskie	Przedsiębiorstwa	
	przemysłowe	usługowe
Szkoły wyższe	24,4	15,9
Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania	19,4	28,4
Przedsiębiorstwa z tej samej grupy przedsiębiorstw	17,2	28,7
Instytuty badawcze	15,9	6,2
Klienci	11,3	9,6
Firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje B+R	7,9	4,8
Konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności	2,5	3,7
Jednostki PAN	1,0	2,5
Zagraniczne publiczne instytucje badawcze	0,4	0,1

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa, Szczecin 2018, s. 87.

Z ekspertyzy przeprowadzonej na zlecenie Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, pt. *Diagnoza stanu transferu technologii za pośrednictwem spółek wykorzystujących doświadczenie realizacji programu Spin-Tech*, wynika, że²¹⁴:

- 41% naukowców nie podjęło działań związanych z komercjalizacją wyników prac B+R, a tylko 18% z nich skutecznie zakończyło proces komercjalizacji;
- do głównych czynników powodujących brak podjęcia działań związanych z komercjalizacją wyników badań naukowcy zaliczyli:
 - rozbudowane i czasochłonne kwestie formalne i prawne (70,3%),
 - zbyt dużo innych obowiązków zawodowych, które nie pozwalają na zaangażowanie się w komercjalizację (69,5%),
 - fakt, że wyniki badań nie nadają się jeszcze do komercjalizacji (58,9%),
 - przekonanie, że podstawowym zadaniem pracownika naukowego jest praca dydaktyczna i naukowa (54,1%),
 - brak kompetencji naukowców potrzebnych do pozyskania partnera biznesowego i prowadzenia procesu komercjalizacji (53,3%),

²¹⁴ *Diagnoza stanu transferu technologii za pośrednictwem spółek celowych wykorzystująca dotychczasowe doświadczenia z realizacji programu Spin-Tech*, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa 2016, s. 15–28.

- brak kompetencji wśród naukowców związanych z prowadzeniem działań komercjalizacyjnych (41,9%),
- brak wiedzy o osobach (centrach) zapewniających wsparcie działań komercjalizacyjnych (25,6%).

W opinii przedsiębiorców oferta jednostek B+R jest na niskim poziomie lub na wczesnym poziomie gotowości technologicznej. Ważne jest zatem, aby projekty, nad którymi pracują naukowcy, nie tylko odzwierciedlały aktualne potrzeby rynku, lecz także wyprzedzały je na tyle, aby przedsiębiorcy korzystający z tych wyników mogli wdrażać przełomowe innowacje²¹⁵.

Istota współpracy pomiędzy sferą nauki a biznesu widoczna jest w realizowanym obecnie Programie Inteligentny Rozwój²¹⁶. Jest on drugim pod względem budżetu programem na lata 2014–2020 i największym w Unii Europejskiej programem finansującym badania, rozwój oraz innowacje. Jego najważniejszym założeniem jest wsparcie realizacji projektów badawczo-rozwojowych prowadzonych wspólnie przez przedsiębiorców i sektor nauki oraz wdrożenie ich wyników na rynek. Podejmowane w jego ramach działania skoncentrowane są głównie na wzmocnieniu powiązań między biznesem a nauką, tym samym zaś na zwiększeniu stopnia komercjalizacji wyników prac B+R w kraju i ich praktycznego wykorzystania w gospodarce, a także na wsparciu i rozwoju innowacyjności firm. Jako barierę rozwoju współpracy pomiędzy obiema sferami w literaturze przedmiotu wskazuje się brak lub niski poziom zaufania między nimi.

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking* również nie napawają optymizmem. Badane przedsiębiorstwa deklarowały średnie zaufanie do instytucji sfery nauki, przy jednocześnie widocznym słabym zróżnicowaniu ich ocen (tab. 3.10). Dominujący odsetek respondentów (99 jednostek) ocenił go na poziomie 4. Taką samą wartość przyjęła również mediana. Co ciekawe, respondenci równie nisko ocenili poziom dotychczasowej współpracy ze sferą nauki – aż 134 badane przedsiębiorstwa zupełnie nie podejmowały dotychczas współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi.

Umiarkowany optymizm widoczny jest również w ocenie stopnia zainteresowania badanych firm podjęciem współpracy ze sferą nauki w najbliższej przyszłości. Przeprowadzona korelacja rang Spearmana wskazuje jednak na znaczną zależność pomiędzy obiema ocenami. Im wyżej badane firmy oceniały dotychczasowy poziom kontaktów z jednostkami badawczo-rozwojowymi, tym wyższy poziom gotowości do jej zacieśnienia w przyszłości wykazywały w swoich deklaracjach.

²¹⁵ Z.W. Puślecki, *Model potrójnej helisy* (Triple Helix) *we wzroście efektów innowacyjnych i konkurencyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych” 2017, nr 475, s. 249.

²¹⁶ *Program Inteligentny Rozwój*, poir.gov.pl [dostęp: 19.02.2020].

TABELA 3.10. Zaufanie badanych firm do instytucji sfery nauki i ich współpraca

Wyszczególnienie	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana	
Poziom zaufania	3,69	4	4	99	1,45	39,24	0,48147	x
Poziom współpracy	2,51	2	1	134	1,56	62,05		0,67257
Stopień zainteresowania zacieśnieniem współpracy w najbliższych 2–3 latach	3,20	3	3	88	1,66	52,00	X	

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Korelacja rang Spearmana wykonana dla ocen respondentów pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen poziomu zaufania towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu dotychczasowej współpracy pomiędzy ankietowanymi podmiotami a jednostkami sfery nauki. Siła związków korelacyjnych jest jednak umiarkowana. Można zatem stwierdzić, że zaufanie odgrywa pewną rolę w kreowaniu współpracy między badanymi przedsiębiorstwami a instytucjami sfery nauki, ale nie można mu przypisywać funkcji determinującej te powiązania.

Co powoduje, że przedsiębiorcy kontaktują się ze światem nauki? Okazuje się, że poszukują przede wszystkim pomocy w podnoszeniu kwalifikacji pracowników, w rozwiązywaniu problemów technologicznych oraz w transferze wiedzy (tab. 3.11). Wydaje się, że świetnie w tej roli sprawdzają się uczelnie wyższe, które w nowoczesnym społeczeństwie są nie tylko ośrodkami badawczymi, stanowiącymi wyłącznie zaplecze działalności dydaktycznej, lecz także instytucjami zapewniającymi proces kształcenia studentów, specjalistów, po prostu przyszłe kadry gospodarki. Pełnię swojej istoty uzyskują jednak dopiero wówczas, kiedy stwarzają warunki do wykorzystania potencjału intelektualnego, wiedzy oraz pomysłów pracowników nauki.

Niska ocena wpływu dotychczasowego doświadczenia na intensywność współpracy jest wynikiem tego, że – jak wspomniano powyżej (tab. 3.10) – większość respondentów (134) w ogóle do tej pory nie podejmowała takiej współpracy. Z kolei niezauważanie możliwości realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych może wynikać po części ze stereotypu naukowca, jako osoby oderwanej od rzeczywistości, tworzącej wyłącznie teorię. A to, co jest teoretyczne, dla większości przedsiębiorców oznacza automatycznie niepraktyczne.

Co ciekawe, jako płaszczyznę podejmowania współpracy pomiędzy sferą nauki a biznesu nisko oceniono również pomoc w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Może to być z jednej strony skutek braku przekonania wielu przedsiębiorców co do istoty wpływu tego typu problemów na sprawność funkcjonowania ich firm, a zatem jeżeli coś jest mało istotne, to nie warto inwestować w jego rozwiązanie zasobów finansowych i czasowych. Z drugiej zaś strony gros członków najwyższego kierownictwa jest przekonanych o posiadaniu wystarczającej wiedzy w zakresie rozwiązywania tego typu problemów.

TABELA 3.11. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę między przedsiębiorstwami a podmiotami sfery nauki

Czynniki wpływające na poziom współpracy	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom współpracy / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę współpracy w przyszłości						
Możliwość realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych	2,80/3,36	2/3	1/1	125/83	1,75/1,86	62,61/55,22	0,683753
Dostęp do infrastruktury badawczej	2,92/3,49	3/4	1/1	118/76	1,74/1,83	59,52/52,43	0,694548
Pomoc w rozwiązywaniu problemów technologicznych	3,15/3,77	3/4	1/4	100/78	1,71/1,87	56,90/49,59	0,643645
Pomoc w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych	2,93/3,55	3/3	1/1	111/69	1,71/1,88	58,33/52,97	0,647524
Pomoc w transferze wiedzy	3,03/3,68	3/4	1/4	108/74	1,75/2,39	57,72/64,84	0,700059
Pomoc w podnoszeniu kwalifikacji pracowników	3,39/3,99	3/4	1/5	88/72	1,84/1,88	54,26/47,01	0,639314
Dotychczasowe doświadczenia ze współpracy	2,92/3,16	3/3	1/1	106/80	1,68/1,69	57,67/53,55	0,726371

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Należy podkreślić, że w przypadku wszystkich czynników dominanta utrzymywała się na poziomie 1, co oznacza zupełny brak wpływu analizowanego czynnika na poziom dotychczasowej współpracy. Zróżnicowanie ocen respondentów w tym zakresie utrzymało się na poziomie umiarkowanym.

Respondenci ocenili wpływ pozytywnych zmian w poszczególnych czynnikach na poprawę poziomu przyszłej współpracy z instytucjami sfery nauki (tab. 3.11). Należy zauważyć, że w odniesieniu do wszystkich czynników ta ocena jest wyższa niż ocena wpływu zidentyfikowanych czynników na obecny stan tej współpracy, przy czym zróżnicowanie ocen w dalszym ciągu utrzymało się na poziomie umiarkowanym. Podobnie jak w poprzednim przypadku, najwyżżej oceniono pozytywny wpływ zmian w obszarze pomocy w podnoszeniu kwalifikacji pracowników, w rozwiązywaniu problemów technologicznych i w transferze wiedzy. Brak dotychczasowej współpracy z instytucjami sfery nauki znalazł swoje odzwierciedlenie również w niskiej ocenie mocy wpływu pozytywnych doświadczeń na przyszłość. Jeżeli czegoś nie znamy, to trudno też docenić jego wartość w przyszłości.

Istnieje wysoka dodatnia korelacja pomiędzy oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecną i przyszłą współpracę między badanymi przedsiębiorstwami i instytucjami sfery nauki (tab. 3.11). Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen stopnia wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom współpracy towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na podejmowanie współpracy w przyszłości. Szczególnie wysokie powiązanie występuje w przypadku doświadczenia z dotychczasowej współpracy – ta pozytywna skutkuje swoistym przyzwyczajeniem i przekonaniem co do niezawodności partnera w zakresie dotrzymywania zobowiązań, na co wskazuje m.in. S. Braun²¹⁷, należy zatem dążyć do zainicjowania takiej współpracy. Z jednej strony trzeba przełamać stereotyp naukowca, jako kogoś zupełnie oderwanego od rzeczywistości, prowadzącego nikomu niepotrzebne badania, a z drugiej dążyć do poprawy świadomości przedsiębiorców w zakresie potrzeby kształcenia się przez całe życie, uzupełniania zdobytej wiedzy oraz konkretnych korzyści wynikających z ustawicznej nauki. Otwarcie się na nowe nie oznacza, że popełniono błędy w przeszłości, ale pogodzenie się z maksymą, że nic nie trwa wiecznie. To, co było dobre wczoraj lub jest dobre dziś, nie musi być dobre w przyszłości. Zmiany w otoczeniu technologicznym oraz w gustach klientów zachodzą tak szybko, że stanie w miejscu i „odcinanie kuponów” od obecnych sukcesów tak naprawdę oznacza cofanie się. Brak specjalistycznej wiedzy na temat wprowadzenia nowoczesnych technologii, produktów czy rozwiązań organizacyjnych skutkować będzie powiększającą się luką pomiędzy danym podmiotem a resztą otoczenia.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań nad słabościami współpracy sfer biznesu i nauki istotne było sprawdzenie zaufania pomiędzy ich podmiotami (tab. 3.12).

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że największy wpływ na dotychczasowy poziom zaufania respondentów do podmiotów sfery nauki miały kompetencje pracowników oraz solidność, wiarygodność i reputacja tych instytucji. W przypadku wszystkich czynników dominanta utrzymywała się na poziomie 4–5, zróżnicowanie ocen było zaś umiarkowane.

Respondenci uznali, że dzięki pozytywnym zmianom we wszystkich poddanych ocenie obszarom wzrosłoby zaufanie ich przedsiębiorstw do instytucji sfery nauki. Największy wpływ na to miałyby wyższe kompetencje pracowników tych instytucji oraz ich wzrost solidności i wiarygodności. Porównując dominanty ocen poszczególnych czynników, należy zauważyć, że te wyższe dotyczą przyszłości. Zróżnicowanie ocen pozostało umiarkowane.

²¹⁷ S. Braun, *Gemeinschaftsbeziehungen, Vertrauen und Reziprozitätsnormen – zur Reproduktion von „bonding social capital” in freiwilligen Vereinigungen* [w:] M. Maring (red.), *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 229.

TABELA 3.12. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania badanych przedsiębiorstw do podmiotów sfery nauki

Czynniki wpływające na poziom współpracy	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom zaufania / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę zaufania w przyszłości						
Wiarygodność i aktualność informacji przekazywanych przez instytucje sfery nauki	4,26/4,66	4/5	4/7	85/78	1,76/1,79	41,28/38,46	0,741702
Kompetencje pracowników instytucji sfery nauki	4,43/4,71	5/5	5/7	74/78	1,78/1,81	40,27/38,47	0,746332
Chęć podejmowania współpracy przez instytucje sfery nauki	4,13/4,59	4/5	4/5	89/73	1,69/1,81	40,91/39,38	0,741396
Reputacja instytucji sfery nauki	4,35/4,54	4/5	5/6	84/70	1,73/1,77	39,66/38,97	0,753796
Doświadczenia z dotychczasowej współpracy	3,98/4,40	4/5	4/5	75/73	1,87/1,86	47,02/42,23	0,761272
Wiarygodność instytucji sfery nauki	4,36/4,65	4/5	(4/5)/7	84/75	1,70/1,83	38,91/39,41	0,749245
Solidność instytucji sfery nauki	4,40/4,69	5/5	5/7	76/74	1,75/1,81	39,74/38,54	0,712203
Przejrzystość działań instytucji sfery nauki	4,27/4,61	4/5	4/5	84/80	1,72/1,78	40,22/38,56	0,703459
Spółeczna odpowiedzialność instytucji sfery nauki	4,00/4,17	4/4	4/3	90/77	1,69/1,79	42,39/42,92	0,715072
Wiązy emocjonalne z instytucjami sfery nauki	3,20/3,45	3/3	4/1	80/79	1,67/1,85	52,19/53,55	0,794661

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Istnieje wysoka dodatnia korelacja pomiędzy oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecne i przyszłe zaufanie badanych przedsiębiorstw do instytucji sfery nauki. Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom zaufania towarzyszą wyższe średnie wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na zaufanie w przyszłości.

3.4. Konkluzje

Nie ulega wątpliwości, że współpraca sfery nauki i biznesu jest siłą napędową konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki. Potwierdzają to liczne badania²¹⁸. Wzrost tej współpracy stanowi jednak wyzwanie zarówno dla przedstawicieli nauki, biznesu, jak i władz krajowych oraz samorządowych. Dla tworzenia warunków sprzyjających nowoczesnej gospodarce konieczna jest spójna krajowa polityka rozwoju skutecznie wspierająca i promująca naukę. Politykę taką od lat konsekwentnie prowadzą kraje wysoko rozwinięte. W Polsce natomiast, pomimo stworzenia ogólnych norm prawnych dla współpracy pomiędzy sferą nauki a biznesu, stan ten jest uznawany przez oba środowiska za niezadawalający. Ma to swoje odbicie w wynikach badań przeprowadzonych w tym rozdziale przez autorki.

Analiza wyników badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking* pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

- PB 1 – Respondenci nisko ocenili poziom dotychczasowej współpracy ze sferą nauki. Aż 134 badane przedsiębiorstwa w ogóle nie współpracowały z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Słaby optymizm widoczny jest również w ocenie stopnia zainteresowania badanych firm podjęciem współpracy ze sferą nauki w najbliższej przyszłości.
- PB 2 – Najistotniejszymi obszarami nawiązywania współpracy przez badane przedsiębiorstwa ze sferą nauki były przede wszystkim pomoc w podnoszeniu kwalifikacji pracowników, w rozwiązywaniu problemów technologicznych oraz w transferze wiedzy. Nisko oceniono natomiast wpływ dotychczasowego doświadczenia na intensywność współpracy, a także pomoc w rozwiązywaniu kwestii organizacyjnych.
- PB 3 – W zakresie oceny wpływu pozytywnych zmian w poszczególnych czynnikach na poprawę współpracy najwyżej oceniono pomoc w podnoszeniu kwalifikacji pracowników, w rozwiązywaniu problemów technologicznych i w transferze wiedzy. Brak współpracy z instytucjami sfery nauki znalazł swoje odzwierciedlenie w niskiej ocenie mocy wpływu pozytywnych doświadczeń na przyszłość.
- PB 4 – Przeprowadzona korelacja rang Spearmana wskazuje na znaczną zależność pomiędzy oceną obecnej i przyszłej współpracy. Im wyżej badane przedsiębiorstwa oceniały dotychczasowy poziom kontaktów z jednostkami badawczo-rozwojowymi, tym wyższą deklarowały gotowość do ich zacieśniania w przyszłości. Istnieje również wysoka dodatnia korelacja między oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecną i przyszłą współpracę.

²¹⁸ P.C. Oguguo, I.M. Bodas Freitas, C. Genet, *Multilevel institutional analyses of firm benefits from R&D collaboration*, „Technological Forecasting and Social Change” 2020, vol. 151, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119841>.

Szczególnie wysokie powiązanie występuje w przypadku doświadczenia z dotychczasowej współpracy, która – jeśli jest pozytywna – skutkuje swoistym przyzwyczajeniem i przekonaniem co do niezawodności partnera w zakresie dotrzymania zobowiązań.

- PB 5 – Badane przedsiębiorstwa deklarowały średnie zaufanie do instytucji sfery nauki przy jednocześnie widocznym słabym zróżnicowaniu ich ocen.
- PB 6 – Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że największy wpływ na dotychczasowy poziom zaufania respondentów do podmiotów sfery nauki miały kompetencje pracowników oraz solidność, wiarygodność i reputacja tych instytucji.
- PB 7 – Respondenci uznali, że poprzez pozytywne zmiany we wszystkich poddanych ocenie czynnikach wzrosłoby zaufanie ich przedsiębiorstw do instytucji sfery nauki w przyszłości. Największy wpływ na to miałyby wyższe kompetencje pracowników tych instytucji oraz ich wzrost solidności i wiarygodności.
- PB 8 – Istnieje wysoka dodatnia korelacja między oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecne i przyszłe zaufanie badanych przedsiębiorstw do instytucji sfery nauki. Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom zaufania towarzyszą wyższe średnie wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na zaufanie w przyszłości.
- PB 9 – Z korelacji rang Spearmana wynika, że wzrostowi ocen poziomu zaufania towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu dotychczasowej współpracy pomiędzy ankietowanymi podmiotami a jednostkami sfery nauki. Siła związków korelacyjnych jest jednak umiarkowana.

Niedofinansowanie sfery nauki ma wpływ na niską innowacyjność zarówno polskich przedsiębiorstw, jak i gospodarki. Widoczna jest również niechęć podmiotów sfery biznesu do nawiązywania współpracy z instytucjami naukowymi²¹⁹. W tekście wskazano wiele przyczyn tego stanu rzeczy. Zdaniem autorek brak podejmowania działań mających na celu poprawę sytuacji skutkować będzie dalszym pogłębianiem się problemu. Jedna i druga strona muszą dostrzec korzyści, które przyniesie im taka współpraca, i przede wszystkim przełamać bariery, w tym stereotypy o drugiej stronie.

²¹⁹ Pracownicy sfery nauki są zazwyczaj bardziej zainteresowani współpracą ze środowiskiem biznesu niż odwrotnie – por. przykł. A. Kuna-Marszałek, R. Lisowska, *Współpraca sfery nauki i przedsiębiorstw – przegląd badań* [w:] J. Różański (red.), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013, s. 30–31.

Autorki książki podkreślają, że nie istnieje jeden uniwersalny model polityki wspierania procesu współpracy pomiędzy podmiotami sfery nauki a biznesu. Zgadzają się ze stanowiskiem A. Poszewieckiego²²⁰, który stwierdza, że dobór poszczególnych elementów systemu wsparcia w odniesieniu do kooperacji obu środowisk powinien być ściśle powiązany z lokalnymi uwarunkowaniami, które często mają charakter kulturowy bądź historyczny. Efektywnie działający system współpracy ma: otoczenie regulacyjne, które wspiera współpracę nauka–biznes, przejrzystą kwestię ochrony i kontroli nad własnością intelektualną, zdywersyfikowane formy zachęt dla szkół wyższych oraz pracowników naukowych, które wspierają proces komercjalizacji wyników badań naukowych, a także odpowiednią strukturę organizacyjną procesu komercjalizacji wyników badań naukowych.

²²⁰ A. Poszewiecki, *Wpływ framingu na skłonność do współpracy biznesu z uczelniami* [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Ekonomia behawioralna finansowania przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 79.

ROZDZIAŁ IV

Współpraca przedsiębiorstw z sektorem instytucji rządowych i samorządowych

W XXI wieku rozwój gospodarczy Polski i jej regionów zależy od zdolności do podnoszenia innowacyjności podmiotów gospodarczych. Jej poprawa na poziomie zarówno całego kraju, jak i poszczególnych regionów wymaga m.in. współpracy przedsiębiorstw i sektora publicznego.

Sektor publiczny jest różnie rozumiany. W literaturze nie zinterpretowano go precyzyjnie, równolegle funkcjonują obok siebie różne definicje. Niektórzy badacze określają go w kategoriach ogólnych, utożsamiając z państwem²²¹, inni wskazują kryteria, które umożliwiają odróżnienie tego sektora od pozostałych podmiotów, jeszcze inni wymieniają podmioty wchodzące w jego skład²²².

Główny Urząd Statystyczny przyjmuje, że sektor publiczny to ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujących własność państwową (Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych), własność jednostek samorządu terytorialnego oraz „własność mieszaną” z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora publicznego²²³. Należy zauważyć, że jest to bardzo szeroka definicja i tak rozumiany sektor publiczny obejmuje: wszelkie podmioty sektora finansów publicznych oraz przedsiębiorstwa państwowe, banki państwowe, instytuty badawcze i spółki handlowe, w których państwo lub samorząd terytorialny mają co najmniej 51% udziałów bądź akcji²²⁴. Co ciekawe, takie ujęcie sektora publicznego jest zbieżne z interpretacją OECD, która zalicza do niego podmioty tworzące sektor instytucji rządowych i samorządowych (*general government*) oraz będące własnością państwową, samorządową i mieszaną, a także bank centralny²²⁵.

²²¹ „W najbardziej ogólnej definicji przyjmuje się, że państwo jest sektorem publicznym” – cyt. za: J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 3–22.

²²² S. Kańduła, *Pojęcie, znaczenie oraz słabości sektora publicznego i sektora finansów publicznych* [w:] J. Przybylska (red.), *Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 13.

²²³ *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, GUS, Warszawa 2019, s. 30.

²²⁴ S. Kańduła, dz. cyt., s. 16.

²²⁵ OECD, *Glossary of statistical terms*, 2007, s. 326, https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/coded_files/OECD_glossary_stat_terms.pdf [dostęp: 23.01.2021].

Dla J. Kleera sektorem publicznym jest „ta część gospodarki, w której przemieszane są reguły ekonomiczne z politycznymi. (...) owe reguły mają w dominującym stopniu stygmat krajowy, podczas gdy reguły obowiązujące w sektorze prywatnym mają w przeważającym zakresie charakter uniwersalny”²²⁶. Autor ten zaznacza, że sektor publiczny „nie ma samodzielnych celów, chyba że za takie uznamy cele aparatu biurokratycznego, który ów sektor obsługuje. Sektor publiczny zawsze jest powoływany przez państwo, które zleca mu określone zadania i wyznacza cele do realizacji”²²⁷. Z kolei S. Kańduła zauważa, że mając na uwadze kryterium funkcjonalne, można stwierdzić, że „sektor publiczny jest to ta część gospodarki, która zajmuje się wytwarzaniem, dostarczaniem oraz podziałem dóbr i usług przez państwo (władze rządowe i samorządowe) na rzecz tego państwa lub jego obywateli”²²⁸.

Sektor publiczny to przede wszystkim organy władzy państwowej²²⁹:

- parlament;
- administracja rządowa (ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie);
- administracja samorządowa (sejmiki wojewódzkie, rady powiatów i gmin, urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy miast i urzędy gmin).

Istotną rolę w procesach innowacyjnych odgrywają jednostki administracji rządowej i samorządy. Do ich zadań należą m.in. stymulowanie wszystkich czynników odpowiedzialnych za rozwój sektora naukowo-badawczego, wspieranie doskonalenia kapitału ludzkiego, pobudzanie postępu technicznego w przedsiębiorstwach, wspomaganie tworzenia powiązań między instytucjami naukowymi, eksperckimi, organizacjami otoczenia biznesu a przedsiębiorstwami, dążącymi do tworzenia i wprowadzania innowacji²³⁰.

W rozdziale skoncentrowano uwagę na instytucjach administracji rządowej i samorządowej. W szczególności przedstawiono strukturę systemu polskiej administracji publicznej oraz kompetencje poszczególnych podmiotów. Scharakteryzowano również placówki administracji rządowej i samorządowej przez pryzmat danych statystycznych. Zaprezentowano wyniki badań dotyczących współpracy przedsiębiorstw z powyższymi instytucjami.

²²⁶J. Kleer, *Wprowadzenie* [w:] J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 7.

²²⁷J. Kleer, *Identyfikacja rodzajów dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny* [w:] tamże, s. 14.

²²⁸S. Kańduła, dz. cyt., s. 14.

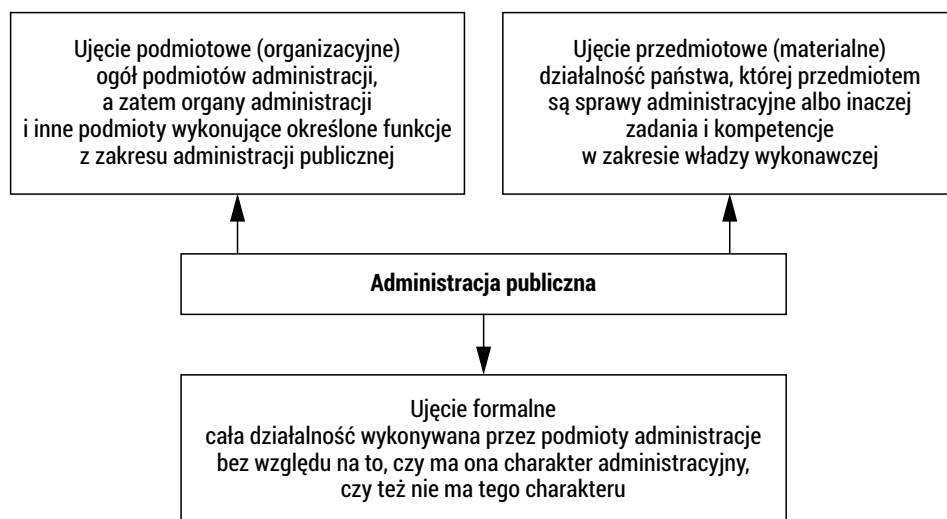
²²⁹*Poradnik*, <https://poradnik.ngo.pl/> [dostęp: 21.03.2020].

²³⁰I. Łącka, *Jednostka samorządu...*, dz. cyt., s. 37–38.

4.1. Sektor instytucji rządowych i samorządowych

– analiza teoriopoznawcza

Administracja rządowa i samorządowa są częścią administracji publicznej²³¹. Warto podkreślić, że przytoczenie jednej prawidłowej, powszechnie uznanej definicji administracji publicznej jest niemożliwe, ponieważ, jak podaje M. Szewczak, na przestrzeni lat i zmieniających się ustrojów politycznych wielu teoretyków i praktyków próbowało podjąć się tego zadania²³². W literaturze polskiej autorzy często powołują się na sformułowanie zaproponowane przez H. Izdebskiego i M. Kuleszę, którzy administrację publiczną utożsamiają z zespołem działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego (dobra wspólnego) przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach²³³. Przykładowe ujęcia definicji tego pojęcia pokazano na rysunku 4.1.



RYSUNEK 4.1. Administracja publiczna w ujęciach podmiotowym, przedmiotowym i formalnym

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Administracja_publiczna [dostęp: 21.03.2020].

²³¹ J. Gąciarz, *Organizacja i zasady działania administracji publicznej w Polsce* [w:] J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 167.

²³² M. Szewczak, *Administracja publiczna* [w:] I. Wieczorek, J. Szymanek, *Słownik pojęć w administracji publicznej*, Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Łódź 2018, s. 16.

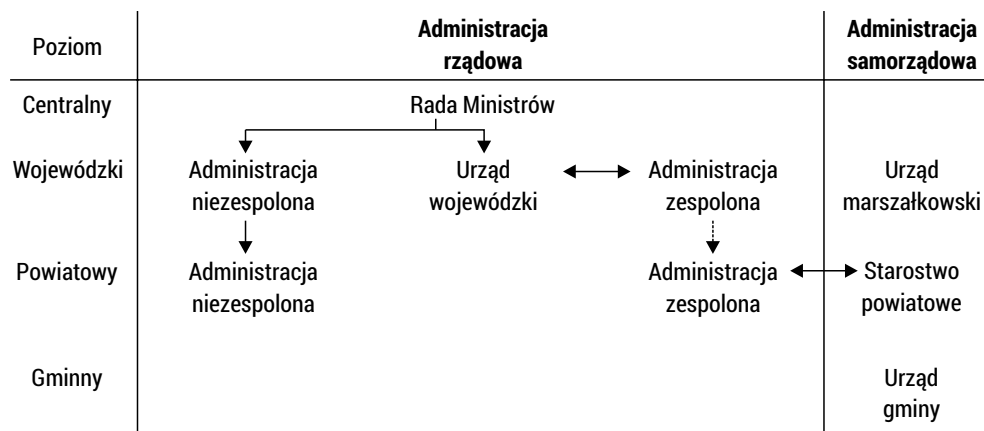
²³³ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 2004, s. 79.

Początkowo administracja publiczna była w Polsce uprawiana jako uniwersytecka dyscyplina prawnicza. Obecnie w coraz większym stopniu staje się ona dziedziną istotną dla ekonomistów i rozwijaną na uczelniach ekonomicznych. Do sektora publicznego przenikają wzorce i rozwiązania wypracowane w biznesie, ale adaptowane są one do specyficznych funkcji organizacji publicznych nastawionych na tworzenie dóbr publicznych, a nie czysto rynkowych²³⁴. Z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości administrację publiczną należy postrzegać jako zbiór powiązanych ze sobą organizacji, które tworzą pewien system. Administracja publiczna uczestniczy w gromadzeniu oraz dystrybucji środków publicznych, które są przeznaczane na wydatki rządowe²³⁵.

Po reformie samorządowej zapoczątkowanej w 1990 roku w Polsce dokonał się podział administracji publicznej na dwie zasadnicze części:

- 1) administrację rządową, którą kieruje Rada Ministrów (jej członkowie nadzorują działalność blisko 40 różnego rodzaju organów tworzących administrację rządową na szczeblu centralnym);
- 2) administrację samorządową.

Administracja publiczna obejmuje zarówno organy działające na szczeblu centralnym, jak i terenowym (rys. 4.2).



RYSUNEK 4.2. Struktura systemu polskiej administracji publicznej

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie danych Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.

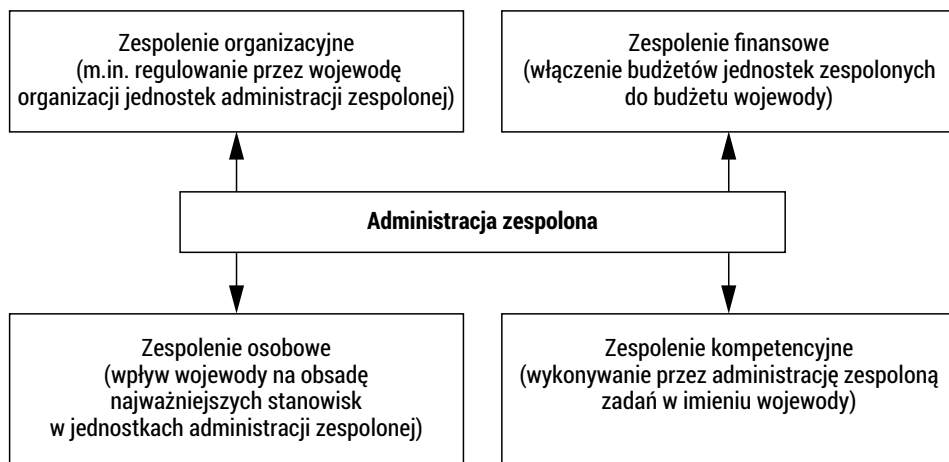
²³⁴ J. Hausner, *Wstęp* [w:] J. Hausner (red.), *Administracja publiczna...*, dz. cyt., s. 7.

²³⁵ Z. Dobrowolski, *Administracja publiczna w Polsce. Zarządzanie. Zarys problematyki*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 7.

Administracja rządowa w województwie to²³⁶:

1) wojewoda będący:

- przedstawicielem rządu w terenie;
- zwierzchnikiem zespolonej administracji rządowej (rys. 4.3), m.in.:
 - Państwowej Straży Pożarnej,
 - Inspekcji Weterynaryjnej,
 - Policji,
 - oświaty,
 - Inspekcji Ochrony Środowiska,
 - Inspekcji Transportu Drogowego,
 - Inspekcji Nadzoru Geodezyjnego i Kartograficznego,
 - Inspekcji Sanitarnej,
 - Inspekcji Handlowej;
- organem nadzoru nad jednostkami samorządu terytorialnego;



RYSUNEK 4.3. Administracja zespolona

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie danych Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.

2) organy administracji niezespolonej (organy administracji rządowej podporządkowane właściwemu ministrowi lub centralnemu organowi administracji rządowej; w przeciwieństwie do organów administracji zespolonej nie podlegają one wojewodzie), m.in.:

- administracja celna;
- administracja skarbową;
- administracja wojskowa;
- administracja statystyczna.

²³⁶ Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie, Dz.U. z 2019 r., nr 31, poz. 206.

Administracja samorządowa z punktu widzenia organizacyjnego jest zespołem instytucji społeczności lokalnych zajmujących się sprawami publicznymi²³⁷. Ma ona podwójny charakter – społecznikowski (wybierani radni wchodzący w skład rad i sejmików) oraz zawodowy (urzędnicy). Wybierani wójt gminy, burmistrz i prezydent miasta uosabiają charakter społecznikowski i zawodowo-urzędniczy²³⁸.

Od 1 stycznia 1999 roku obowiązuje w Polsce trójszczeblowa struktura samorządu terytorialnego²³⁹:

- samorząd województwa;
- samorząd powiatowy;
- samorząd gminny.

Jednostki samorządu terytorialnego (gminy, powiaty i samorządy województw) są podmiotami wyposażonymi w prawa i obowiązki oraz wykonującymi zadania publiczne. Można je określić jako samodzielne, utworzone na mocy prawa korporacje lokalnego społeczeństwa, o własnej wewnętrznej organizacji, wyposażone w przymiot osobowości prawnej, podlegające w określonym prawem zakresie nadzorowi ze strony państwa²⁴⁰. Samodzielność jednostek samorządu terytorialnego jest chroniona sądownie²⁴¹. Zgodnie z obowiązującym prawem gminy i powiaty tworzą lokalną, a województwa – regionalną wspólnotę samorządową²⁴².

Samorząd województwa wykonuje zadania publiczne o charakterze wojewódzkim, które nie zostały zastrzeżone prawem na rzecz organów administracji rządowej. Nie jest on organem nadrzędnym i kontrolnym nad działalnością samorządów powiatowego i gminnego, nie wkracza zatem w sferę samodzielności powiatu i gminy. Władzę samorządową w województwie sprawują:

- sejmik wojewódzki, wybierany w wyborach powszechnych i bezpośrednich na cztery lata;
- urząd marszałkowski (organ wykonawczy), na którego czele stoi marszałek wybierany przez sejmik wojewódzki.

²³⁷ E. Ochendowski, *Prawo administracyjne. Część ogólna*, TNOiK, Toruń 2009, s. 335.

²³⁸ E. Zieliński, *Administracja rządowa i samorządowa w Polsce*, Wyższa Szkoła Administracyjno-Społeczna, Warszawa 2013, s. 31.

²³⁹ *Samorząd terytorialny w Polsce*, <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-jst/843,Samorzad-terytorialny-w-Polsce.html> [dostęp: 30.04.2020].

²⁴⁰ A. Gołębiowska, P.B. Zientarski, *Słowo wstępne* [w:] A. Gołębiowska, P.B. Zientarski (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – uwarunkowania prawne i społeczne*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 5.

²⁴¹ K. Celarek, *Prawne i praktyczne aspekty kontroli i nadzoru nad działalnością samorządu terytorialnego*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 8.

²⁴² A. Sekuła, *Gmina w systemie zarządzania państwem* [w:] Sekuła A. (red.), *Meandry zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2016, s. 67.

Jak wskazano wcześniej, województwo ma osobowość prawną, posiada także zdolność prawną i sądową, może więc występować w procesach cywilnych jako strona. W imieniu województwa do wykonywania czynności prawnych uprawniony jest zarząd jako jego organ wykonawczy.

Do kompetencji samorządu wojewódzkiego w szczególności należą²⁴³:

- tworzenie aktów prawnych obowiązujących na obszarze województwa;
- wykonywanie zadań publicznych w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność;
- prowadzenie własnej gospodarki finansowej;
- rozwijanie i pielęgnowanie tożsamości lokalnej;
- troska o rozwój świadomości obywatelskiej i pielęgnowanie polskości;
- odpowiedzialność za gospodarkę przestrzenną;
- pobudzanie aktywności gospodarczej;
- pozyskiwanie funduszy;
- wspieranie rozwoju nauki;
- wspieranie działań na rzecz innowacji i postępu technologicznego;
- prowadzenie działań mających na celu ochronę dziedzictwa kulturowego;
- promowanie walorów województwa;
- wspieranie rozwoju kultury;
- dbanie o ochronę środowiska;
- prowadzenie pomocy społecznej i polityki prorodzinnej;
- aktywizacja rynku pracy.

Powiaty są jednostkami samorządowymi, których władzę stanowi rada powiatu wybierana w wyborach powszechnych i bezpośrednich na okres czterech lat. Władzę wykonawczą stanowi urząd starosty powiatowego, na którego czele stoi starosta wybierany przez radę powiatu. Istnieją dwa rodzaje jednostek tego szczebla:

- powiaty;
- miasta na prawach powiatu (są to większe miasta Polski).

Powiaty mają po jednej siedzibie władz, lecz w wielu przypadkach miasto na prawach powiatu jest również siedzibą sąsiadującego z nim powiatu²⁴⁴.

Do głównych obszarów zadań powiatu należą m.in.²⁴⁵:

- edukacja publiczna;
- promocja i ochrona zdrowia;
- pomoc społeczna;
- wspieranie rodziny i system pieczy zastępczej;

²⁴³ W. Janosiewicz, *Samorząd terytorialny w Polsce – zarys historyczny*, „Homo Politicus” 2018, vol. 13, s. 17.

²⁴⁴ *Podział administracyjny Polski 2019*, http://ksng.gugik.gov.pl/pliki/podzial_administracyjny_polski_2019.pdf [dostęp: 7.04.2020].

²⁴⁵ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 2019, poz. 511, rozdział 2, art. 4.

- polityka prorodzinna;
- wspieranie osób niepełnosprawnych;
- transport zbiorowy i dróg publicznych;
- kultura oraz ochrona zabytków i opieka nad nimi;
- kultura fizyczna i turystyka;
- geodezja, kartografia i kataster;
- gospodarka nieruchomościami;
- administracja architektoniczno-budowlana;
- gospodarka wodna;
- ochrona środowiska i przyrody;
- rolnictwo, leśnictwo i rybactwo śródlądowe;
- porządek publiczny i bezpieczeństwo obywateli;
- ochrona przeciwpowodziowa, w tym wyposażenie i utrzymanie powiatowego magazynu przeciwpowodziowego, przeciwpożarowa i zapobieganie innym nadzwyczajnym zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska;
- przeciwdziałanie bezrobociu oraz aktywizacja lokalnego rynku pracy;
- ochrona praw konsumenta;
- utrzymanie powiatowych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych;
- obronność;
- promocja powiatu;
- działalność w zakresie telekomunikacji.

Gminy są jednostkami samorządowymi, których władzę stanowi rada gminy wybierana w wyborach powszechnych i bezpośrednich na okres czterech lat. Władzę wykonawczą w gminach stanowią wybierani w wyborach bezpośrednich:

- wójtowie (w gminach wiejskich);
- burmistrzowie (w gminach miejsko-wiejskich i miejskich);
- prezydenci (w dużych gminach miejskich).

Istnieją trzy rodzaje gmin: wiejskie, obejmujące wyłącznie tereny wiejskie; miejsko-wiejskie, obejmujące zarówno obszar miasta, jak i tereny wiejskie; miejskie, obejmujące tylko obszar miasta. Każda gmina ma jedną siedzibę władz. W gminach wiejskich jest to wieś lub miasto sąsiadujące z tą gminą, a w gminach miejsko-wiejskich i miejskich siedzibą władz jest miasto (z jednym wyjątkiem). Gminy miejsko-wiejskie i miejskie obejmują wyłącznie po jednym mieście, a każde miasto wchodzi w skład tylko jednej gminy. Miasta na prawach powiatu są jednocześnie gminami – w tych przypadkach granice powiatu odpowiadają granicy jednej gminy²⁴⁶.

²⁴⁶ Podział administracyjny... 2019, dz. cyt.

Miastami w Polsce są te miejscowości, które otrzymały prawa miejskie lub którym został nadany status miasta. Mają one określone granice i terytorium. Obszar miast wchodzących w skład gmin miejskich pokrywa się dokładnie z obszarem tych gmin, z kolei miasta wchodzące w skład gmin miejsko-wiejskich stanowią tylko część ich powierzchni²⁴⁷.

Zadania własne gminy obejmują w szczególności następujące sprawy²⁴⁸:

- ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody, a także gospodarki wodnej;
- gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego;
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;
- działalności w zakresie telekomunikacji;
- lokalnego transportu zbiorowego;
- ochrony zdrowia;
- pomocy społecznej (w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych);
- wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- gminnego budownictwa mieszkaniowego;
- edukacji publicznej;
- kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury, oraz ochrony zabytków i opieki nad nimi;
- kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych;
- targowisk i hal targowych;
- zieleni gminnej i zadrzewień;
- cmentarzy gminnych;
- porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego;
- utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej, jak też obiektów administracyjnych;
- polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej;
- wspierania i upowszechniania idei samorządowej, w tym tworzenia warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej;
- promocji gminy;
- współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

²⁴⁷ Tamże.

²⁴⁸ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 2020, poz. 713, rozdział 1, art. 7.

Pomimo różnic w sposobie sprawowania władzy wykonawczej na poszczególnych szczeblach samorządu można określić wspólne cechy przypisane tym organom. Należą do nich²⁴⁹:

- wykonywanie uchwał rad (sejmików) oraz wypełnianie zadań własnych poprzez pełnienie funkcji wykonawczo-zarządczej;
- przygotowywanie projektów uchwał oraz określanie sposobów ich wykonania poprzez pełnienie funkcji projektodawczej.

Administracja rządowa pełni wobec samorządu terytorialnego przede wszystkim funkcje nadzoru prawnego, czyli kontroli legalności działań jego organów²⁵⁰. Przejawem współpracy rządu z administracją samorządową jest Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego (KWRiST)²⁵¹, która stanowi forum wypracowania wspólnego stanowiska tych organów. Jej zadaniem jest rozpatrywanie problemów związanych z funkcjonowaniem samorządu terytorialnego i z polityką państwa wobec samorządu, a także spraw dotyczących samorządu terytorialnego znajdujących się w zakresie działania Unii Europejskiej i organizacji międzynarodowych, do których należy Rzeczpospolita Polska. W szczególności do zadań KWRiST należą:

- 1) wypracowywanie wspólnego stanowiska rządu i samorządu terytorialnego w zakresie ustalania priorytetów gospodarczych i społecznych w sprawach dotyczących:
 - gospodarki komunalnej i funkcjonowania samorządów gminnego i powiatowego,
 - rozwoju regionalnego i funkcjonowania samorządu województwa;
- 2) dokonywanie przeglądów i ocen warunków prawnych i finansowych funkcjonowania samorządu terytorialnego;
- 3) analizowanie informacji o przygotowywanych projektach aktów prawnych, dokumentach i programach rządowych dotyczących problematyki samorządu terytorialnego;
- 4) opiniowanie projektów aktów normatywnych, programów i innych dokumentów rządowych odnoszących się do samorządu terytorialnego.

Komisja składa się z przedstawicieli rządu i samorządu. Ze strony rządowej wchodzi do niej:

- minister właściwy do spraw administracji publicznej;
- 11 przedstawicieli powoływanych i odwoływanych przez Prezesa Rady Ministrów na wniosek ministra właściwego do spraw administracji publicznej.

²⁴⁹ A. Sekuła, dz. cyt., s. 70.

²⁵⁰ J. Gąciarz, dz. cyt., s. 197.

²⁵¹ *Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego*, strona internetowa, <http://kwrist.mswia.gov.pl/> [dostęp: 21.03.2020].

Stronę samorządową stanowią zaś wyznaczeni przedstawiciele ogólnopolskich organizacji jednostek samorządu terytorialnego:

- po 2 osoby reprezentujące:
 - gminy powyżej 300 000 mieszkańców;
 - gminy posiadające status miasta;
 - gminy miejsko-wiejskie;
 - gminy wiejskie;
- 2 osoby wyznaczone przez ogólnopolską organizację reprezentującą jednostki samorządu powiatowego;
- 2 osoby wyznaczone przez ogólnopolską organizację reprezentującą jednostki samorządu województw.

Reprezentanci obu stron wytypowani przez członków plenum pracują w 3 grupach roboczych oraz 12 zespołach problemowych:

- Zespół do spraw Międzynarodowych;
- Zespół do spraw Systemu Finansów Publicznych;
- Zespół do spraw Edukacji, Kultury i Sportu;
- Zespół do spraw Ochrony Zdrowia i Polityki Społecznej;
- Zespół do spraw Infrastruktury, Rozwoju Lokalnego, Polityki Regionalnej i Środowiska;
- Zespół do spraw Administracji Publicznej i Bezpieczeństwa Obywateli;
- Zespół do spraw Obszarów Wiejskich, Wsi i Rolnictwa;
- Zespół do spraw Społeczeństwa Informacyjnego;
- Zespół do spraw Statystyki Publicznej;
- Zespół do spraw Ustrojowych (doraźny);
- Zespół do spraw Wzmocnienia Potencjału Administracji Samorządowej (doraźny);
- Zespół do spraw Funkcjonalnych Obszarów Metropolitalnych i Miejskich.

Dodatkowo są oni wspierani przez ekspertów.

4.2. Charakterystyka instytucji rządowych i samorządowych w Polsce

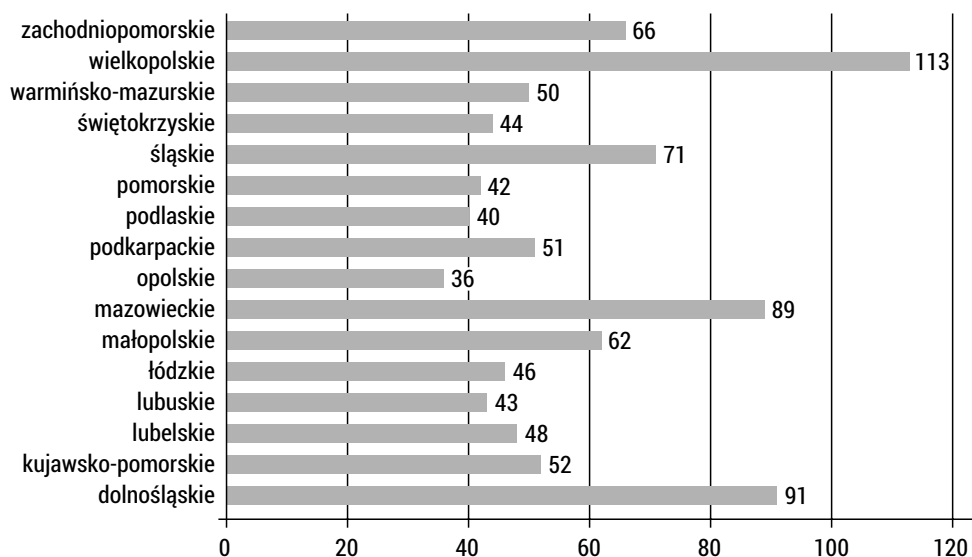
Zgodnie z podziałem administracyjnym kraju na początku 2020 roku funkcjonowało 16 województw, 314 powiatów oraz 2477 gmin. Wśród gmin były 302 gminy miejskie, obejmujące miasta, w tym 66 miast na prawach powiatu, 642 gminy miejsko-wiejskie, w których skład wchodzi miasto wraz z otaczającym je obszarem wiejskim, oraz 1533 gminy wiejskie, obejmujące tereny wiejskie (tab. 4.1).

TABELA 4.1. Liczba jednostek samorządu terytorialnego w latach 2015–2020

Wyszczególnienie		2015	2016	2017	2018	2019	2020
JST ogólnie		2808	2808	2808	2808	2807	2807
województwa		16	16	16	16	16	16
powiaty		314	314	314	314	314	314
gminy razem		2478	2478	2478	2478	2477	2477
W tym gminy	wiejskie	1563	1559	1555	1548	1537	1533
	miejsko-wiejskie	611	616	621	628	638	642
	miejskie	304	303	302	302	302	302
	w tym miasta na prawach powiatu	66	66	66	66	66	66

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Gospodarka finansowa jednostek samorządu terytorialnego 2018*, GUS, Warszawa 2019, s. 17; *Podział administracyjny Polski*, <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/> [dostęp: 7.04.2020]; *Samorząd terytorialny w Polsce*, <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-jst/843, Samorząd-terytorialny-w-Polsce.html> [dostęp: 7.04.2020].

Obecnie w Polsce są 944 miasta²⁵². Najbardziej zurbanizowane są województwa wielkopolskie, dolnośląskie i mazowieckie, najsłabiej natomiast opolskie, podlaskie, pomorskie, lubuskie i świętokrzyskie (rys. 4.4).



RYSUNEK 4.4. Liczba miast w poszczególnych województwach w 2020 roku

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Podział administracyjny Polski 2019*, http://ksng.gugik.gov.pl/pliki/podzial-administracyjny_polski_2019.pdf [dostęp: 7.04.2020]; *Od 1 stycznia pojawią się cztery nowe miasta. Wszystkie traciły prawa miejskie carskimi dekretemi*, *Gazeta.pl*, 31.12.2019, <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,25555148,od-1-stycznia-pojawia-sie-cztery-nowe-miasta-wszystkie-tracily.html> [dostęp: 7.04.2020].

²⁵² *Podział administracyjny... 2019*, dz. cyt.

W latach 2016–2019 widoczny był zarówno wzrost dochodów, jak i wydatków instytucji administracji rządowej (tab. 4.2). Ich deficyt zmalał z 2,4% PKB do poziomu 0,7% PKB. Rozpatrując jednak osobno instytucje rządowe i samorządowe, należy stwierdzić, że te pierwsze generowały deficyt w całym analizowanym okresie, podczas gdy te drugie dopiero w dwóch ostatnich latach (odpowiednio 0,3% i 0,2% PKB).

TABELA 4.2. Dochody, wydatki oraz deficyt i dług instytucji administracji rządowej i samorządowej według ESA2010²⁵³ oraz w latach 2016–2019

Wyszczególnienie		2016	2017	2018	2019
Dochody ogółem	mln zł	721 019	790 985	875 423	938 668
	% PKB	38,7%	39,8%	41,3%	41,3%
Wydatki ogółem	mln zł	765 182	820 185	880 356	955 497
	% PKB	41,1%	41,2%	41,5%	42,0%
Deficyt instytucji administracji rządowej i samorządowej	mln zł	-44 162	-29 200	-4933	-16 828
	% PKB	-2,4%	-1,5%	-0,2%	-0,7%
Deficyt instytucji administracji rządowej na szczeblu centralnym	mln zł	-47 427	-72 212	-11 491	-27 134
	% PKB	-2,5%	-3,6%	-0,5%	-1,2%
Deficyt/nadwyżka instytucji administracji samorządowej na szczeblu lokalnym	mln zł	5034	2042	-6695	-4417
	% PKB	0,3%	0,1%	-0,3%	-0,2%
Deficyt/nadwyżka podsektora funduszy zabezpieczenia społecznego	mln zł	-1769	40 970	13 253	14 723
	% PKB	-0,1%	2,1%	0,6%	0,6%
Dług instytucji administracji rządowej i samorządowej	mln zł	1 009 965	1 007 126	1 035 703	1 045 122
	% PKB	54,3%	50,6%	48,8%	46,0%

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Komunikat dotyczący deficytu i długu sektora instytucji rządowych i samorządowych w 2019 r.*, GUS, 22.04.2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/statystyka-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych/komunikat-dotyczacy-deficytu-i-dlugu-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych-w-2019-r-,1,30.html> [dostęp: 29.04.2020].

²⁵³ Dane opracowane zgodnie z metodyką Europejskiego Systemu Rachunków Narodowych i Regionalnych w Unii Europejskiej (ESA2010), wprowadzonego w życie Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 549/2013 z dnia 21 maja 2013 roku oraz wytycznymi zawartymi w dostosowanym do ESA2010 Podręczniku deficytu i długu sektora instytucji rządowych i samorządowych (*Manual on Government Deficit and Debt* [MGDD], edycja 2019). Podręcznik jest dostępny na: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/10042108/KS-GQ19-007-EN-N.pdf/5d6fc8f4-58e3-4354-acd3-a29a66f2e00c> – cyt. za: *Komunikat dotyczący deficytu i długu sektora instytucji rządowych i samorządowych w 2019 r.*, GUS, 22.04.2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/statystyka-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych/komunikat-dotyczacy-deficytu-i-dlugu-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych-w-2019-r-,1,30.html> [dostęp: 29.04.2020].

Rok 2016 był ostatnim, w którym zanotowano deficyt podsektora funduszy zabezpieczenia społecznego. Od 2017 roku obserwowana jest nadwyżka, która początkowo wynosiła 2,1% PKB, a w ostatnich dwóch latach 0,6% PKB. Dług instytucji administracji rządowej i samorządowej w stosunku do udziału w PKB w analizowanym okresie spadł o 8,3 punktu procentowego.

W 2019 roku dochody bieżące instytucji administracji samorządowej wyniosły ok. 239 mld zł (tab. 4.3). Zadłużenie wszystkich jednostek ogółem wzrosło do poziomu 86,6 mld zł i na koniec 2019 roku stanowiło 36,15% ich dochodów bieżących.

TABELA 4.3. Dochody i wydatki bieżące oraz zadłużenie instytucji administracji samorządowej w latach 2015–2019 (w mln zł)

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018	2019
Dochody bieżące	176 067	200 730	216 130	229 630	239 502
Wydatki bieżące	157 839	180 204	194 951	206 508	226 399
Nadwyżka operacyjna	18 228	20 526	21 179	23 122	13 103
Zadłużenie ogółem	71 652	69 023	68 929	76 125	86 596
Krótkoterminowe	155	105	355	475	0
Długoterminowe	71 332	68 821	68 495	75 510	86 596

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Sytuacja finansowa jednostek samorządu terytorialnego. Raport roczny 2019*, INC Rating, Związek Banków Polskich, <https://zbp.pl/getmedia/90f24a40-d219-40ef-98ce-50053e3929eb/1-Raport-o-stanie-finansow-JST-2019-INC-Rating-ZBP> [dostęp: 7.04.2020].

Należy podkreślić, że gwałtowne zwiększenie dochodów i wydatków bieżących instytucji administracji samorządowej od roku 2016 wynika głównie z przepływu środków z programów społecznych, w szczególności programu „Rodzina 500+”. Nie stanowi to realnego zwiększenia możliwości budżetowych samorządów, choć z pewnością polepsza okresowo niektóre wskaźniki finansowe. Malejąca w roku 2019, w stosunku do lat poprzednich, nadwyżka operacyjna może być skutkiem pogarszającej się sytuacji finansowej, będącej wynikiem zmian w podatku PIT, zwiększającego się obciążenia związanego z oświatą oraz ustawowym wzrostem wynagrodzeń.

W analizowanym przedziale czasu widoczny był wyraźny spadek zarówno w kwotach środków z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych, jak i płatności w zakresie budżetu środków europejskich (tab. 4.4).

TABELA 4.4. Środki z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych według województw (w tys. zł)

Województwo	2015		2017	
	środki z UE na finansowanie programów i projektów unijnych	płatności w zakresie budżetu środków europejskich	środki z UE na finansowanie programów i projektów unijnych	płatności w zakresie budżetu środków europejskich
Polska	905 313,7	8 917 683,7	328 675,2	4 140 111,7
Dolnośląskie	63 856,1	442 445,2	33 017,0	261 840,2
Kujawsko-pomorskie	179 798,6	518 106,3	26 768,0	103 005,7
Lubelskie	13 345,6	578 407,3	19 268,2	318 735,1
Lubuskie	63 075,7	90 107,9	20 958,9	134 438,6
Łódzkie	21 251,3	770 649,2	3 643,4	208 223,5
Małopolskie	167 637,9	603 662,4	21 308,5	274 375,0
Mazowieckie	50 210,5	1 460 432,3	51 609,5	668 150,3
Opolskie	17 890,2	88 033,2	6 915,9	77 013,3
Podkarpackie	61 764,6	430 732,2	32 807,1	352 347,7
Podlaskie	4 147,3	247 582,4	6 025,2	257 982,5
Pomorskie	57 639,2	681 710,2	16 395,4	338 089,8
Śląskie	89 722,3	1 061 272,1	31 894,3	424 097,2
Świętokrzyskie	13 822,6	310 437,0	10 183,3	180 971,1
Warmińsko-mazurskie	19 479,0	453 603,1	13 740,0	247 525,7
Wielkopolskie	48 478,7	744 299,6	23 995,3	205 622,4
Zachodniopomorskie	33 193,9	436 203,3	10 145,3	87 693,7

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie *Mienie gmin i powiatów w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa–Wrocław 2018, zestawienie tabela 22, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/statystyka-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych/mienie-gmin-i-powiatow-w-latach-2015-2017,4,4.html> [dostęp: 30.04.2020].

W 2017 roku większe środki na finansowanie programów i projektów odnotowano jedynie w województwach lubelskim, mazowieckim i podlaskim. W tym ostatnim, oraz w województwie lubuskim, większe płatności były również w zakresie budżetu środków europejskich.

4.3. Współpraca przedsiębiorstw z administracją rządową i samorządową

Z badań przeprowadzonych przez Rzetelną Firmę wynika, że współpraca na linii biznes–samorząd nie jest efektywna²⁵⁴. Obie strony mają duże problemy komunikacyjne, bardzo często bazują na stereotypach i wykazują brak obopólnego zrozumienia. Samorządowcy są przekonani, że spełniają oczekiwania podmiotów sfery biznesu. Przedsiębiorcy natomiast najczęściej w ogóle nie wiedzą o możliwości uzyskania wsparcia z gminy, a jeśli już wiedzą, to skarżą się, że nie spełniają one ich potrzeb. W wielu przypadkach takiego dialogu właściwie nie ma.

Zdaniem przedsiębiorców samorządy mają mały wpływ na rozwój przedsiębiorczości na swoim terenie. Jedynie 36% respondentów ze sfery biznesu uważa, że dzięki działalności władz lokalnych rozwija się przedsiębiorczość. Z kolei aż 86% ankietowanych samorządowców jest przekonanych o wpływie swych działań na rozwój przedsiębiorczości.

Zdecydowana większość przedsiębiorców negatywnie ocenia działalność władz samorządowych we wspieraniu przedsiębiorczości („bardzo źle” – 37,7%, „źle” – 29,7%). Pozytywnych ocen („dobrze” i „bardzo dobrze”) było jedynie 2,6%. Ponadto 89% przedsiębiorców nie skorzystało z pomocy samorządu lokalnego w prowadzeniu działalności gospodarczej. Głównym tego powodem był „strach przed biurokracją” – taką barierę wskazała ponad połowa ankietowanych (52,6%). Narzekali również na zbyt skomplikowane procedury, z jakimi mieli do czynienia przy pozyskiwaniu pomocy od samorządu. Główne wnioski płynące z badania zestawiono w tabeli 4.5.

²⁵⁴ Badanie zostało przeprowadzone na grupie 1500 przedsiębiorców. Były to w większości małe i średnie przedsiębiorstwa. Pytania ankietowe zostały wysłane do kilkuset samorządów w całej Polsce. Program Rzetelna Firma jest realizowany pod patronatem Krajowego Rejestru Długów BIG SA. Obecnie skupia ponad 40 000 uczestników – cyt. za: Rzetelna Firma, *Biznes i samorząd – wzajemne relacje. Raport z badań Rzetelnej Firmy*, 2014, <https://rzelelnafirma.pl/getattachment/33d61d8e-6634-404c-8685-8bfa6da32397> [dostęp: 7.04.2020].

TABELA 4.5. Główne wnioski płynące z badania przeprowadzonego przez Rzetelną Firmę

Działanie	Uzasadnienie
Konieczna jest zmiana mentalności urzędników i samorządowców	1. Wielu urzędników podziela przekonanie o podziale na „MY – samorząd” i „ONI – przedsiębiorcy”. Brak poczucia wspólnoty interesów w znacznym stopniu utrudnia rozwój regionalny i wspieranie przedsiębiorczości. 2. Urzędnicy i samorządowcy świadczą usługę dla przedsiębiorców. Nie są od wydawania wyroków, ale powinni pomagać, objaśniać i doradzać przedsiębiorcom. Konieczne jest wytworzenie etosu służby urzędnika, który jest nastawiony na słuchanie przedsiębiorców i pomoc w rozwiązywaniu ich problemów (w ramach swoich kompetencji w granicach prawa). 3. Urzędnicy i samorządowcy powinni wychodzić do ludzi, zacząć funkcjonować tak, jak przedstawiciele banków i firm prywatnych wspierających biznes. Powinni starać się poznać przedsiębiorców i w miarę możliwości odwiedzać firmy lokalne, aby zapoznać się ze specyfiką ich działania i problemami
Działanie władz lokalnych powinno być nastawione na dialog z przedsiębiorcami	1. Samorządy – bardziej niż przedsiębiorcy – wierzą we wpływ władz regionalnych na rozwój przedsiębiorczości na swoim terenie. Gminy są przekonane, że spełniają oczekiwania przedsiębiorców i wspierają rozwój przedsiębiorczości na swoim obszarze, a ci w większości nie wiedzą czy w ogóle mogą liczyć na wsparcie samorządów, a jeśli tak, to na jakie. Przedsiębiorcy nie korzystają z pomocy samorządów, bo ta rozmija się z ich potrzebami. Z kolei oczekiwania przedsiębiorców nie zawsze idą w parze z kompetencjami samorządów, co wynika z braku wiedzy na ten temat. 2. Samorząd nie wie, czego oczekują przedsiębiorcy, bo o to nie pyta. Aby dobrze zarządzać gminą, konieczna jest dobra diagnoza sytuacji gospodarczej i poznanie problemów i oczekiwań lokalnych przedsiębiorstw. Samorządy lokalne powinny ich zapraszać do konsultacji najistotniejszych decyzji gminnych mających wpływ na funkcjonowanie biznesu. 3. Blokada komunikacji na linii biznes–samorząd wynika z braku zaufania i kapitału społecznego. Urzędnicy i samorządowcy boją się głębszych relacji z biznesem w obawie przed posądzeniem o korupcję. Jawność informacji i przejrzystość systemu gospodarczego, a także jasno stawiane kryteria przed urzędnikami i samorządowcami pozwalają na budowanie kultury zaufania i unikania posądzania o działania korupcyjne. 4. W samorządach lokalnych powinny zostać stworzone specjalne komórki, które zajmują się obsługą przedsiębiorców, a w budżecie każdego miasta i gminy powinna być pozycja na obsługę inwestorów i promocję gospodarczą. Wielu jednak urzędników sądzi, że jest to zbędny wydatek, a inwestorzy i przedsiębiorcy obsługują się sami
Konieczna jest inwestycja w wiedzę i kompetencje urzędników i samorządowców	1. Urzędnikom i samorządowcom brakuje wiedzy i doświadczenia na temat funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorze prywatnym. Rozwiązaniem są staże urzędnicze w firmach prywatnych lub właściwe szkolenia. 2. Samorządowcy i urzędnicy powinni uczyć się narzędzi dobrej komunikacji. Kluczem do sukcesu jest pozyskanie narzędzi, które pozwolą im na efektywniejsze działanie i docieranie do mieszkańców i przedsiębiorców

Działanie	Uzasadnienie
Konieczne jest aktywizowanie i wspieranie lokalnych zrzeszeń przedsiębiorców	1. Jeśli sektor MSP chce mieć wpływ na decyzje gminy, powinien się zrzeszać, bo tylko wówczas może być partnerem rozmów i negocjować z samorządami. 2. Przedsiębiorcy nie tylko nie ufają państwu i samorządom, lecz także sobie nawzajem. Zadaniem samorządów powinno być też budowanie kultury zaufania, wspieranie przedsiębiorczości i zachęcanie przedsiębiorców do zrzeszania się. 3. Przedsiębiorcy muszą się uczyć i rozwijać. Samorząd lokalny powinien zapewnić im ku temu odpowiednie możliwości poprzez organizacje spotkań i szkoleń. 4. Samorządy powinny przywiązywać szczególną wagę do odpowiedniego kształcenia kadr, wspierania innowacyjności i współpracy nauki z biznesem
Samorządy powinny być otwarte na informacje	1. Samorządy powinny dążyć do dostarczania pełnej informacji. 2. Przedsiębiorcy nie wiedzą, co mogą zyskać poprzez kontakt z samorządem lokalnym, dlatego bardzo często nawet nie próbują rozmawiać. Szkoda im czasu i prób kontaktu. Konieczna jest większa aktywność przedsiębiorców, dlatego rozwijanie kultury przedsiębiorczości powinno się odbywać już na etapie przedszkoli, szkół podstawowych i domów kultury. 3. Urzędnicy powinni korzystać z nowoczesnych form komunikacji (e-maile, strona internetowa itp.), co znacznie ułatwi i usprawni komunikację
Ograniczenie biurokracji do minimum	1. Ponad połowa przedsiębiorców nie korzysta ze wsparcia samorządów z powodu strachu przed biurokracją. 2. Przedsiębiorcy narzekają, że zdarza im się nie załatwić sprawy w urzędzie gminy po swojej myśli bądź są one załatwiane zdecydowanie za wolno. Winą za taki stan rzeczy obarczani są „i urzędnicy, i aktualne przepisy”. Zatem samorządy muszą się uporać z biurokracją i zbyt skomplikowanymi procedurami, które utrudniają współpracę z firmami. 3. Przedsiębiorcy nie mają czasu na wypełnianie stosów dokumentów, ponieważ chcą w tym czasie rozwijać swoje przedsiębiorstwa. Rolą urzędnika powinno być wskazanie błędów i pomoc w szybkim i efektywnym załatwieniu sprawy
Samorządy powinny zapewnić to, czego nie mogą zrobić sami przedsiębiorcy	1. Zadaniem samorządów jest wspieranie przedsiębiorczości w regionie. 2. Samorząd lokalny powinien zapewnić dobrą infrastrukturę (dobre warunki życia: opieka nad dziećmi, dojazdy do pracy, mądrze funkcjonująca pomoc społeczna itd.). 3. Kształcenie zawodowe na terenie gminy powinno się odbywać zgodnie z oczekiwaniami lokalnego biznesu. 4. Polityka miejska powinna być prowadzona po konsultacjach z przedsiębiorcami

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie Rzetelna Firma, *Biznes i samorząd – wzajemne relacje. Raport z badań Rzetelnej Firmy*, 2014, s. 4–5, <https://rzelnafirma.pl/getattachment/33d61d8e-6634-404c-8685-8bfa6da32397> [dostęp: 7.04.2020].

Jak zauważa K. Giedroń, na podstawie przeprowadzonych badań można wyróżnić trzy zbiory barier we współpracy sfery rządowej i biznesu. Są to²⁵⁵:

- 1) bariery systemowe – ich zniesienie wymaga fundamentalnych zmian leżących zwykle poza obszarem bezpośredniego sprawstwa urzędników i przedsiębiorców. Do wiodących wśród nich zaliczono:
 - bariery legislacyjne (często o charakterze biurokratycznym);
 - nieefektywną strukturę (po stronie administracji są to deficyty infrastrukturalne, finansowe i organizacyjne, obniżające jej wydajność, oraz brak podejścia strategicznego w praktyce, po stronie przedsiębiorców natomiast jest to głównie niewielkie zaplecze organizacyjne i eksperckie);
 - uwikłania polityczne (zależność pomiędzy sympatiami politycznymi urzędników a ich przychylnością i gotowością do współpracy z określonymi organizacjami lub firmami);
 - niedostatek projektów systemowych (realizowanych we współpracy urzędu i przedsiębiorców w ramach strategicznie zaplanowanych, długofalowych projektów);
 - słabą reprezentację przedsiębiorców (większość polskich firm nie należy do organizacji pracodawców ani innych organizacji biznesu; ogranicza to legitymację istniejących podmiotów, a administracji utrudnia budowanie form dialogu ze środowiskiem biznesu, które można uznawać za reprezentatywne);
- 2) bariery poznawcze – wynikają ze stereotypowego postrzegania się stron oraz braku rzetelnej wiedzy, która pozwalałaby zweryfikować utrwalone przekonania. Wśród tych barier znalazły się:
 - nieznajomość reguł wzajemnego działania (większość urzędników nigdy nie pracowała w biznesie, co owocuje brakiem zrozumienia praktycznych potrzeb przedsiębiorców, z kolei przedsiębiorcy nie widzą uwarunkowań, jakim podlegają urzędnicy, w większości nie zdając sobie z nich sprawy; w obu grupach żywe są niekorzystne stereotypy dotyczące wizerunku drugiej strony);
 - postawa władzy, nie służby (przedsiębiorcy wciąż dostrzegają u urzędników percepcję wzajemnych relacji w kategorii władza–petent oraz brak akceptacji dla argumentu, że zadaniem administracji jest *de facto* wspieranie przedsiębiorców i jej służebność wobec obywatela);
 - lęki i uprzedzenia (administracja publiczna unika rozmawiania i budowania relacji z biznesem w obawie przed oskarżeniami o korupcję i uleganie działaniom lobbingsowym, przedsiębiorcy natomiast niechętnie angażują się we współpracę z urzędnikami, nie dostrzegają w takim zaangażowaniu korzyści długofalowych);

²⁵⁵ K. Giedroń, *Efektywna współpraca administracji i biznesu. Rekomendacje działań* [w:] K. Marchewka-Bartkowiak, A. Grycuk (red.), *Relacje biznesu i administracji*, „Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu” 2015, nr 1 (41), s. 32–35.

- lekceważenie małych firm (reprezentanci firm małych i mikro wielokrotnie wskazywali, że administracja dostrzega duże firmy ze względu na skalę ich oddziaływania lokalnego, mniejsze podmioty zaś nie mogą już liczyć na podobną otwartość, mimo ich zdecydowanej przewagi liczebnej);
 - roszczeniowa postawa biznesu (w ocenie urzędników przedsiębiorcy nierzadko wyrażają postawę roszczeniową „załatw” i nie są zainteresowani budowaniem form dialogu i partnerskiej współpracy);
- 3) bariery komunikacyjne – wynikają głównie z braku płaszczyzn współpracy, które dawałyby stronom możliwość bezpośredniego spotkania, wymiany poglądów i tym samym zacieśnienia wzajemnych relacji. Do wiodących barier na tym polu zaliczono:
- rozdrobnienie środowiska biznesu (ta bariera systemowa rodzi także problemy komunikacyjne);
 - słabość istniejących form dialogu (sfera rządowa i sfera biznesu komunikują się ze sobą najczęściej okazjonalnie, a konsultacje, które są najczęstszą formą kontaktu, miewają charakter powierzchowny, prowadzone są bez autentycznego zainteresowania stanowiskiem drugiej strony);
 - niedostatek wspólnych działań (obie sfery rzadko angażują się razem w przedsięwzięcia o charakterze np. społecznym, które mogłyby zbliżać jej przedstawicieli i prowadzić do budowania długotrwałych relacji).

Na nierówne traktowanie przedsiębiorców zwraca uwagę również P. Toborek²⁵⁶. Stwierdza on, że o ile polskie samorządy nauczyły się rozmawiać z potencjalnymi dużymi inwestorami, często zagranicznymi, o tyle mają problem z umiejętnością współpracy z małym i średnim biznesem, który tworzy większość miejsc pracy (ok. 80%).

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking* także nie napawają optymizmem. Badane przedsiębiorstwa deklarowały niski poziom zarówno dotychczasowej współpracy z instytucjami administracji rządowej, jak i swego zaufania do nich. Aż 153 respondentów do tej pory nie podejmowało żadnej współpracy z tymi podmiotami, a 101 nie zamierza jej podejmować w najbliższej przyszłości. Widoczne jest umiarkowane zróżnicowanie ocen badanych. Korelacja rang Spearmana jest dodatnia, co oznacza, że im wyższy poziom zaufania respondenci mieli do instytucji administracji rządowej, to wyżej oceniali poziom dotychczasowej współpracy, a co za tym idzie – swoją gotowość do zacieśnienia jej w najbliższej przyszłości. Należy jednak podkreślić, że w pierwszym przypadku korelacja ta jest niska, w drugim natomiast zależność jest znaczna (tab. 4.6).

²⁵⁶ P. Toborek, *Samorządy i biznes – skazani na współpracę*, <https://www.portalsamorzadowy.pl/inwestycje/samorzady-i-biznes-8211-skazani-na-wspolprace,60605.html> [dostęp: 3.05.2020].

TABELA 4.6. Zaufanie badanych firm do instytucji administracji rządowej i samorządowej i współpraca między nimi

Wyszczególnienie	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana	
Poziom zaufania do instytucji administracji rządowej	2,89	3	3	150	1,18	40,93	0,33066	x
Poziom współpracy z instytucjami administracji rządowej	2,34	2	1	153	1,48	63,21		0,63780
Stopień zainteresowania zacieśnieniem współpracy z instytucjami administracji rządowej w najbliższych 2–3 latach	2,92	3	1	101	1,66	56,93	x	
Poziom zaufania do instytucji administracji samorządowej	3,38	3	4	122	1,26	37,29	0,25342	x
Poziom współpracy z instytucjami administracji samorządowej	3,30	3	4	91	1,53	46,23		0,61472
Stopień zainteresowania zacieśnieniem współpracy z instytucjami administracji samorządowej w najbliższych 2–3 latach	3,75	4	4	91	1,75	46,77	x	

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Nieco wyżej respondenci oceniali swoje kontakty z samorządem. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę specyfikę zadań, które realizują te instytucje. Niepokoić może jednak fakt, że średni poziom tej współpracy dla wszystkich badanych wyniósł zaledwie 3,30 w siedmiostopniowej skali ocen. Niewiele wyżej oceniono też poziom zaufania do tych jednostek. Na podstawie deklaracji badanych możemy również stwierdzić niski poziom optymizmu co do możliwości poprawy współpracy z samorządem w najbliższej przyszłości. Analiza korelacji rang Spearmana wskazuje na podobne zależności, jak w przypadku instytucji administracji rządowej. Im wyższy poziom zaufania do instytucji administracji samorządowej, tym wyższa ocena poziomu dotychczasowej współpracy i większa gotowość do zacieśnienia jej w najbliższej przyszłości. W pierwszym przypadku korelacja ta jest niska, w drugim zaś zależność jest znaczna.

Co powoduje, że przedsiębiorcy poszukują kontaktów ze sferą rządową (tab. 4.7)? Okazuje się, że przy współpracy z instytucjami administracji rządowej ważna jest przede wszystkim pomoc w przezwyciężaniu barier fiskalnych i organizacyjnych podczas uruchamiania przedsiębiorstw oraz wsparcie w tych dwóch obszarach już w trakcie funkcjonowania podmiotów. Te dwa czynniki wskazane zostały również przez badanych jako te, w których pozytywne zmiany najbardziej wpłyną na możliwość zacieśnienia współpracy w najbliższej przyszłości. Warto zauważyć, że o ile przygotowana oferta współpracy ze strony administracji miała najniższy wpływ na dotychczasową współpracę, o tyle pozytywne zmiany w niej mogłyby znacznie poprawić dotychczasowy stan relacji pomiędzy obiema sferami.

TABELA 4.7. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę między przedsiębiorstwami a podmiotami sfery rządowej i samorządowej

Czynniki wpływające na poziom współpracy	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom współpracy z instytucjami administracji rządowej / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę współpracy z instytucjami administracji rządowej w przyszłości						
Przejrzystość działań administracji	3,09/4,09	3/4	1/6	105/64	1,83/1,92	59,12/46,95	0,548909
Wsparcie finansowe i organizacyjne w rozwoju przedsiębiorstw	3,33/4,49	3/5	1/6	84/88	1,80/1,93	53,99/42,96	0,485004
Przygotowana oferta współpracy ze strony administracji	2,99/4,25	3/4	1/5	116/72	1,82/1,91	60,72/45,05	0,488014
Poziom barier fiskalnych i organizacyjnych w uruchamianiu przedsiębiorstwa	3,43/4,31	3/4	1/6	83/72	1,89/1,93	54,97/44,84	0,472492
Poziom korupcji	3,02/3,59	3/4	1/1	140/110	2,03/2,11	67,07/58,97	0,554662
Wizerunek administracji w społeczeństwie	3,02/3,76	3/4	1/3	99/76	1,74/1,85	57,68/49,12	0,503114
Dotychczasowe doświadczenia we współpracy	3,08/3,51	3/3	1/1	104/83	1,78/1,92	57,63/54,72	0,615676
	obecny poziom współpracy z instytucjami administracji samorządowej / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę współpracy z instytucjami administracji samorządowej w przyszłości						
Przejrzystość działań administracji	3,45/4,25	3/4	1/7	78/67	1,85/1,98	53,56/46,61	0,515455
Wsparcie finansowe i organizacyjne w rozwoju przedsiębiorstw	3,54/4,53	4/5	4/7	78/74	1,78/1,96	50,20/43,31	0,467123
Przygotowana oferta współpracy ze strony administracji	3,36/4,33	3/5	3/5	75/83	1,74/1,85	51,62/42,81	0,431559
Poziom barier fiskalnych i organizacyjnych w uruchamianiu przedsiębiorstwa	3,64/4,33	4/4	3/6	81/67	1,78/1,91	48,97/44,21	0,492570
Poziom korupcji	3,18/3,63	3/4	1/1	124/101	2,05/2,13	64,51/58,54	0,667430
Wizerunek administracji w społeczeństwie	3,40/3,94	3/4	3/4	81/67	1,78/1,89	52,19/47,85	0,603516
Dotychczasowe doświadczenia we współpracy	3,00/3,23	3/3	1/1	127/126	1,86/2,02	61,73/62,54	0,801950

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Zróźnicowanie ocen badanych było umiarkowane, a korelacja rang Spearmana we wszystkich czynnikach była dodatnia, z kolei zależność między oceną wpływu poszczególnych czynników na dotychczasową współpracę a oceną wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na przyszłe relacje znaczna.

Dokonując analizy wpływu poszczególnych czynników na dotychczasową współpracę respondentów z samorządem, najwyżej oceniono, podobnie jak w przypadku instytucji administracji rządowej, pomoc w przezwyciężaniu barier fiskalnych i organizacyjnych podczas uruchamiania przedsiębiorstw oraz wsparcie w tych dwóch obszarach już w trakcie funkcjonowania podmiotów. Te dwa czynniki wskazane zostały również przez badanych jako te, w których pozytywne zmiany najbardziej wpłyną na możliwość zacieśnienia współpracy w najbliższej przyszłości. Należy też zauważyć, że przejrzystość działań instytucji samorządowych miała istotny wpływ na dotychczasową współpracę. Badani wskazali zarówno na poprawę w tym obszarze, jak i w przygotowaniu lepszej oferty współpracy ze strony samorządu jako kwestii ważnej dla przyszłej współpracy. Zróźnicowanie ocen badanych było umiarkowane, z kolei korelacja rang Spearmana we wszystkich czynnikach była dodatnia, a zależność pomiędzy oceną wpływu poszczególnych czynników na dotychczasową współpracę oraz pozytywnych zmian w nich na przyszłe relacje w większości czynników była znaczna. Jedynie w przypadku dotychczasowego doświadczenia we współpracy korelacja była bardzo duża. Co ciekawe, wpływ tego czynnika zarówno na obecną, jak i przyszłą współpracę został oceniony najniżej ze wszystkich.

Jak zauważono wcześniej, istnieje dodatnia korelacja między oceną dotychczasowej współpracy przedsiębiorstw z instytucjami sfery rządowej a zaufaniem do nich, choć korelacja ta jest stosunkowo niska. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań istotne było sprawdzenie, które czynniki w największym stopniu wpływały nie tylko na obecny poziom zaufania, lecz także jak mogłyby pomóc w jego zwiększeniu w najbliższej przyszłości.

W przypadku zaufania do instytucji administracji rządowej jako najistotniejsze respondenci wskazali dotychczasową ofertę współpracy i wsparcia dla przedsiębiorstw oraz obowiązujące procedury administracyjne (tab. 4.8). Z kolei pozytywna zmiana wsparcia administracji rządowej skierowanego na rozwój przedsiębiorczości oraz poprawa jawności i transparentności działań miałyby największy wpływ na zwiększenie zaufania badanych podmiotów sfery biznesu do instytucji rządowych. Zróźnicowanie wszystkich ocen dotyczących dotychczasowego okresu kształtowało się na poziomie umiarkowanym, a w przypadku ocen przyszłości widoczna jest większa jednomyślność. Współczynnik zmienności oscylował na poziomie zróźnicowania słabego.

TABELA 4.8. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do instytucji administracji rządowej

Czynniki wpływające na poziom zaufania	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V
	stopień wpływu poszczególnych czynników na zaufanie do instytucji administracji rządowej					
Korupcja wśród urzędników	3,91	4	1/4	87	2,11	54,10
Oferta współpracy i wsparcia dla przedsiębiorstw	4,31	5	5	101	1,74	40,37
Informacja na temat efektów działalności administracji	3,62	3	3	150	1,50	41,44
Procedury administracyjne	4,12	4	3	102	1,70	41,18
Wizerunek administracji w społeczeństwie	3,59	3	3	115	1,57	43,83
Wpływy polityczne w instytucjach administracji rządowej	3,58	3	3	109	1,62	45,41
	stopień wpływu pozytywnych zmian w poszczególnych czynnikach na poprawę zaufania do instytucji administracji rządowej w przyszłości					
Poziom kompetencji urzędników	4,80	5	4	135	1,61	33,56
Neutralność polityczna urzędu	4,88	5	6	96	1,87	38,34
Jawność i transparentność działań	5,12	5	4	107	1,65	32,25
Wsparcie administracji skierowane na rozwój przedsiębiorczości	5,22	6	7	128	1,73	33,05
Promocja przedsiębiorczości	4,74	5	7	107	1,85	39,10
Oferta doradcza i inwestycyjna dla firm	4,76	4	7	112	1,88	39,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Podobnie jak w przypadku instytucji administracji rządowej, jako najistotniejsze czynniki mające wpływ na zaufanie do instytucji administracji samorządowej respondenci wskazali dotychczasową ofertę współpracy i wsparcia dla przedsiębiorstw oraz obowiązujące procedury administracyjne (tab. 4.9). Istotne znaczenie miał również poziom korupcji wśród urzędników tych instytucji. Podobieństwo do wskazań przy instytucjach rządowych widoczne było też w ocenach dotyczących przyszłości.

TABELA 4.9. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do instytucji administracji samorządowej

Czynniki wpływające na poziom zaufania	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V
	stopień wpływu poszczególnych czynników na zaufanie do instytucji administracji samorządowej					
Korupcja wśród urzędników	4,02	4	4	108	2,02	50,31
Oferta współpracy i wsparcia dla przedsiębiorstw	4,44	5	5	108	1,64	37,07
Informacja na temat efektów działalności administracji	3,74	3	3	139	1,47	39,40
Procedury administracyjne	4,26	4	3	98	1,67	39,25
Wizerunek administracji w społeczeństwie	3,78	4	3	98	1,61	42,61
Wpływy polityczne w instytucjach administracji samorządowej	2,88	3	4	112	2,11	73,29
	stopień wpływu pozytywnych zmian w poszczególnych czynnikach na poprawę zaufania do instytucji administracji samorządowej w przyszłości					
Poziom kompetencji urzędników	4,88	5	4	125	1,60	32,79
Neutralność polityczna urzędu	4,85	5	7	93	1,86	38,46
Jawność i transparentność działań	5,08	6	6	98	1,75	34,42
Wsparcie administracji skierowane na rozwój przedsiębiorczości	5,42	6	7	122	1,64	30,17
Promocja przedsiębiorczości	4,62	4	3	115	1,88	40,65
Oferta doradcza i inwestycyjna dla firm	4,82	5	7	106	1,81	37,43

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Największy wpływ na wzrost zaufania badanych podmiotów sfery biznesu do instytucji samorządowych miałyby pozytywne zmiany we wsparciu administracji samorządowej skierowanym na rozwój przedsiębiorczości oraz poprawa jawności i transparentności działań. Zróżnicowanie wszystkich ocen z dotychczasowego okresu kształtowało się na poziomie od słabego do umiarkowanego. Najbardziej jednomyślnie oceniono wpływ oferty współpracy i wsparcia dla przedsiębiorstw, największa natomiast rozbieżność pojawiła się przy ocenie wpływów politycznych w tych instytucjach. W przypadku ocen przyszłości widoczna jest większa jednomyślność. Współczynnik zmienności oscylował na poziomie zróżnicowania słabego.

4.4. Konkluzje

Każda gospodarka jest otwartym systemem, w którego skład wchodzi wiele wzajemnie się przenikających i uzupełniających podmiotów. Jednym z kluczowych warunków szybkiego rozwoju gospodarczego kraju jest wysoka jakość współpracy pomiędzy jednostkami sfery rządowej i samorządowej a przedsiębiorcami. Potrzeba budowania jej efektywnych form między nimi jest podejmowana zarówno w literaturze naukowej, jak i w życiu codziennym. Niezbędne jest osiągnięcie stanu, w którym obie strony będą ze sobą współdziałać w poczuciu wzajemnego zaufania i poszanowania swoich ról w systemie społeczno-gospodarczym państwa²⁵⁷.

Analiza wyników badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking* pozwoliła uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

PB 1 – Badane przedsiębiorstwa deklarowały niski poziom dotychczasowej współpracy z instytucjami administracji rządowej. Aż 153 respondentów stwierdziło, że nie podejmowało do tej pory żadnej współpracy z tymi podmiotami, a 101 nie zamierza w najbliższej przyszłości jej podejmować. Nieco wyżej, choć nadal nisko, respondenci oceniali swoje kontakty z samorządem. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę specyfikę zadań, które realizują te instytucje.

PB 2 oraz PB 3 – W przypadku współpracy z instytucjami administracji rządowej największy wpływ mają przede wszystkim pomoc w przezwyciężaniu barier fiskalnych i organizacyjnych podczas uruchamiania przedsiębiorstw oraz wsparcie w tych dwóch obszarach już w trakcie funkcjonowania podmiotów. Te dwa czynniki wskazane zostały również przez badanych jako te, w których pozytywne zmiany najbardziej wpłyną na możliwość zacieśnienia współpracy w najbliższej przyszłości. Warto zauważyć, że o ile przygotowana oferta współpracy ze strony administracji miała najmniejszy wpływ na dotychczasową współpracę, o tyle pozytywne zmiany w niej mogłyby znacznie poprawić dotychczasowy stan relacji pomiędzy obiema sferami.

Dokonując analizy wpływu poszczególnych czynników na dotychczasową współpracę respondentów z samorządem, najwyżej oceniono, podobnie jak w przypadku instytucji administracji rządowej, pomoc przy kwestiach fiskalnych i organizacyjnych podczas zakładania przedsiębiorstw oraz wsparcie w tych dwóch obszarach już w trakcie funkcjonowania podmiotów. Również te dwa czynniki badani ocenili jako te, w których pozytywne zmiany będą miały największy wpływ na zacieśnienie współpracy w najbliższej przyszłości. Należy też zauważyć, że na dotychczasową współpracę istotnie wpłynęła przejrzystość działań instytucji samorządowych. Badani wskazywali na poprawę nie tylko w tym obszarze, lecz także w przygotowaniu lepszej oferty współpracy ze strony samorządu, co jest niezmiernie ważne w przyszłej współpracy.

²⁵⁷ U. Kobylińska, *Trust and Cooperation Between Companies and Public Administration Institutions in Poland* [w:] M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, U. Can (eds.), *Eurasian Business Perspectives*, Springer, Cham 2019, s. 229–242.

PB 4 – Korelacje rang Spearmana wskazują na korelację dodatnią. Oznacza to, że im wyżej respondenci oceniali poziom dotychczasowej współpracy zarówno z instytucjami administracji rządowej, jak i samorządowej, tym wyżej oceniali swoją gotowość do zacieśnienia jej w najbliższej przyszłości. Zależność ta w obu przypadkach jest znaczna.

Korelacja rang Spearmana w odniesieniu do wszystkich czynników była dodatnia (i przy instytucjach rządowych, i samorządowych), a zależność pomiędzy oceną wpływu poszczególnych czynników na dotychczasową współpracę a oceną wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na przyszłe relacje jest znaczna. Wyjątek stanowi jedynie ocena dotychczasowego doświadczenia we współpracy z samorządem, gdzie korelacja jest bardzo duża.

PB 5 – Badane przedsiębiorstwa deklarowały niski poziom swego zaufania do instytucji administracji rządowej. Niewiele wyżej oceniono również poziom zaufania do instytucji administracji samorządowej.

PB 6 oraz PB 7 – W przypadku zaufania do instytucji administracji rządowej jako najistotniejsze respondenci wskazali dotychczasową ofertę współpracy i wsparcia dla przedsiębiorstw oraz obowiązujące procedury administracyjne. Z kolei pozytywne zmiany we wsparciu administracji rządowej skierowanym na rozwój przedsiębiorczości, a także poprawa jawności i transparentności działań miałyby największy wpływ na wzrost zaufania badanych podmiotów sfery biznesu do instytucji rządowych.

Jeśli chodzi o instytucje administracji samorządowej, to tu respondenci również wskazali na dotychczasową ofertę współpracy i wsparcia dla przedsiębiorstw oraz obowiązujące procedury administracyjne jako czynniki najistotniejsze w kwestii zaufania do tych jednostek administracyjnych. Wysoki wpływ miał też poziom korupcji wśród urzędników tych instytucji. Podobieństwo do wskazań przy instytucjach rządowych widoczne było także w ocenach dotyczących przyszłości. Na wzrost zaufania badanych podmiotów sfery biznesu do instytucji samorządowych największy wpływ miałyby pozytywne zmiany we wsparciu administracji samorządowej skierowanym na rozwój przedsiębiorczości oraz poprawa jawności i transparentności działań samorządów.

PB 8 – Nie można było uzyskać odpowiedzi na to pytanie, ponieważ czynniki wpływające na obecny poziom zaufania oraz te, w zakresie których badano wpływ pozytywnych zmian na poprawę zaufania, były różne.

PB 9 – Korelacja rang Spearmana jest dodatnia. Oznacza to, że im wyżej respondenci oceniali poziom zaufania do instytucji administracji rządowej i samorządowej, to też wyżej oceniali dotychczasową współpracę z tymi podmiotami. Korelacja ta w obu przypadkach jest jednak niska.

Prezentowane w niniejszym tekście wyniki analiz nie napawają zbyt dużym optymizmem jeżeli chodzi zarówno o poziom zaufania, jak i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami administracji rządowej i samorządowej²⁵⁸. Zdaniem autorek przyczyny wielu barier mają swoje korzenie w przeszłości, ale dużo z nich jest również wynikiem obecnych działań. Zmierząc do pozytywnych zmian, przedstawiciele sfery rządowej i biznesu powinni dążyć do wzajemnego zrozumienia ról, jakie odgrywają w państwie i gospodarce. Przedsiębiorcy muszą pamiętać o tym, że instytucje administracji oraz ich mechanizmy działania powstały po to, aby usprawnić funkcjonowanie państwa, w tym wszystkich podmiotów gospodarczych. Jednostki administracji z kolei nie powinny zapominać, że to przedsiębiorcy powodują, iż gospodarka jest coraz bardziej konkurencyjna, i to od ich działania zależy w głównej mierze poziom rozwoju gospodarczego państwa. Rozumiejąc swoje role, łatwiej będzie im wypracować rozwiązania służące coraz efektywniejszej współpracy.

²⁵⁸ Na słabą współpracę przedsiębiorstw będących uczestnikami klastrów wskazuje także J. Kaźmierski, *Relacje międzyorganizacyjne jako determinanta rozwoju klastrów w układach regionalnych*, „Marketing i Rynek” 2019, nr 11, s. 63–67.

ROZDZIAŁ V

Współpraca przedsiębiorstw ze społeczeństwem

Spółczeństwo i organizacje pozarządowe, ze względu na szeroki obszar ich działalności, stanowią ważny sektor sfery publicznej. Są istotnym uzupełnieniem i wsparciem działań centralnych i lokalnych władz państwowych na wielu poziomach, odgrywają szczególne role w pracy ze społecznościami lokalnymi. Problematyka organizacji pozarządowych i trzeciego sektora jest ściśle związana z kwestią społeczeństwa obywatelskiego, przy czym, jak podkreśla J. Hausner, „społeczeństwa obywatelskiego nie da się ulokować na jednym z poziomów struktury społecznej (...). Stanowi ono przekrojowy i wielowymiarowy segment tej struktury, determinowany równocześnie przez zaplecze organizacyjne, system wartości, system regulacyjny oraz aktywność grup społecznych, organizacji obywatelskich i jednostek”²⁵⁹.

Ze społeczeństwem obywatelskim można utożsamiać autonomiczną względem państwa przestrzeń społeczną zorganizowaną na zasadzie dobrowolności zrzeszenia współdziałających jednostek²⁶⁰. W niniejszej publikacji za sektor społeczeństwa przyjęto więc nie tylko końcowych użytkowników innowacji – obywateli, lecz także instytucje ich reprezentujące, czyli organizacje pozarządowe²⁶¹, który to termin często bywa stosowany zamiennie z nazwą trzeci sektor²⁶² z uwagi na odróżnienie tej formy aktywności od administracji publicznej (pierwszy sektor) oraz sfery biznesu (drugi sektor). Inne, nierzadko używane określenia to: organizacje non profit – ze względu na cele funkcjonowania nieukierunkowane na osiągnięcie zysku, NGO (*non-governmental organizations*) – jako skrót anglojęzycznego odpowiednika sformułowania organizacja pozarządowa, organizacje społeczne (obywatelskie) – z uwagi na działalność

²⁵⁹ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 89.

²⁶⁰ A. Antoszewski, *Spółczeństwo obywatelskie a proces konsolidacji demokracji* [w:] A. Czajkowski, L. Sobkowiak, *Studia z teorii polityki*, t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 9.

²⁶¹ J. Morawska-Jancelewicz, *Model poczwórnej helisy...*, dz. cyt., s. 110.

²⁶² J. Babiak, *Organizacje pozarządowe we współczesnym społeczeństwie obywatelskim*, „Przegląd Politologiczny” 2011, nr 1, s. 96; M. Grotkowski, *Trzeci sektor w Polsce – rola i zagrożenia płynące z wypełniania funkcji i zadań administracji publicznej*, 2011, http://fsap.pl/documents/publications/Trzeci_sektor.pdf [dostęp: 12.05.2020].

dla dobra publicznego, rzadziej organizacje wolontarystyczne (ochotnicze) – opierające się na pracy ochotników²⁶³, czy instytucje wsparcia biznesu lub instytucje otoczenia biznesu.

W rozdziale scharakteryzowano trzeci sektor, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych – zaprezentowano ich definicje, klasyfikacje, cechy, rodzaje oraz formy współpracy pomiędzy biznesem a społeczeństwem. Charakterystyki tej dokonano na podstawie danych statystycznych, przy czym autorki celowo – ze względu na różnice w sposobie definiowania i prawnych podstawach funkcjonowania organizacji w poszczególnych krajach – nie zdecydowały się na przeprowadzenie analizy porównawczej Polski na tle innych państw i skupiły się na rodzimym rynku. W ostatniej części opisano kształtowanie się współpracy biznesu ze sferą organizacji pozarządowych.

5.1. Charakterystyka sektora społeczeństwa – analiza teoriopoznawcza

Idea społeczeństwa obywatelskiego wywodzi się ze starożytności – termin można odnaleźć w pismach Arystotelesa. Za ojców tej idei przyjmuje się filozofów oświecenia – J. Locke’a i J.J. Rousseau, których koncepcja państwa oparta była na teorii umowy społecznej oraz przekonaniu, że jednostkom przysługuje naturalne prawo do tworzenia społeczności liczących sobie wolnych i równych obywateli; myśl ta była kontynuowana przez J.S. Mill’a i G.W.F. Hegla. Szczególną popularność pojęcie zyskało w XIX wieku, kiedy to powstawały liczne, niezależne od państwa organizacje mające na celu zaspokajanie najpilniejszych potrzeb społecznych. Wyraźne odejście od tej koncepcji nastąpiło po drugiej wojnie światowej, głównie w latach 60. i 70., wraz z rozwojem przemysłu, po czym idea odrodziła się w latach 80., gdy rozpoczęły się przemiany ustrojowe w Europie Środkowo-Wschodniej²⁶⁴. Polska również ma długą historię dotyczącą działań obywatelskich, sięgającą czasów Rzeczypospolitej szlacheckiej²⁶⁵.

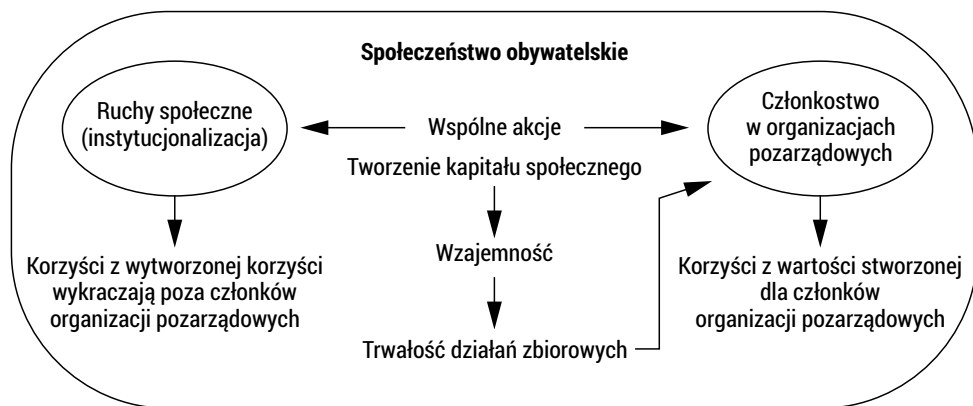
Społeczeństwo obywatelskie można zdefiniować jako obszar zrzeszania się niezależny od państwa i rynku, w którym obywatele mogą się organizować, aby realizować ważne dla nich cele – indywidualnie i grupowo²⁶⁶, co przedstawia rysunek 5.1.

²⁶³ D. Golba, *Współpraca gminy miejskiej Kraków i organizacji pozarządowych funkcjonujących na jej terenie – wybrane aspekty*, „Zarządzanie Publiczne” 2017, nr 1 (37), s. 40; P. Nieporowski, *Współpraca pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2016, nr 19 (1), s. 96.

²⁶⁴ K. Kietlińska, *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa 2010, s. 13–14.

²⁶⁵ P. Glišński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.), *Samoorganizacja społeczeństwa obywatelskiego: trzeci sektor*, IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 92.

²⁶⁶ L.D. Brown, S. Khagram, M.H. Moore, P. Frumkin, *Globalization, NGOs and Multisectoral Relations* [w:] J.S. Nye, J.D. Donahue (eds.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings Institution Press, Washington, DC 2000, s. 271–286.



RYSUNEK 5.1. Społeczeństwo obywatelskie

ŹRÓDŁO: opracowano na podstawie: H. Teegen, J.P. Doh, S. Vachani, *The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, issue 6, s. 265; L.D. Brown, S. Khagram, M.H. Moore, P. Frumkin, *Globalization, NGOs and Multisectoral Relations* [w:] J.S. Nye, J.D. Donahue (eds.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings Institution Press, Washington, DC 2000, s. 271–286.

Analizując sytuację z przeszłości, można zauważyć, że szeroko zakrojone ruchy społeczne od dawna wzywały rządy i przedsiębiorstwa do reagowania na rozproszone interesy społeczne. Często instytucje rządowe i biznesowe nie zajmowały się tymi interesami, dopóki nie było zbyt późno, a ich reakcja była wymuszona gwałtownymi zmianami lub też inicjatywy te były tłumione²⁶⁷. Od pewnego czasu ruchy społeczne stają się coraz bardziej zorganizowane, wpływowe i zintegrowane z globalnymi systemami politycznymi i biznesowymi, nierzadko także przybierają nowe formy organizacyjne, co przyczynia się również do częstszego powstawania organizacji pozarządowych (co nie oznacza, że ruchy społeczne zawsze się w nie przeobrażają)²⁶⁸. Te zaś nie są już kojarzone wyłącznie z działalnością charytatywną – coraz częściej są ważnym elementem uczestniczącym w procesie nakreślania kierunków rozwoju oraz realizacji zadań publicznych²⁶⁹.

Różnorodność określeń dla organizacji pozarządowych bez wątpienia przyczyniła się do mnogości definicji pojęcia. Według art. 3.1. Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku²⁷⁰ o działalności pożytku publicznego i wolontariacie organizacjami pozarządowymi są podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych

²⁶⁷ Tamże.

²⁶⁸ G.F. Davis, D. McAdam, *Corporations, Classes, and Social Movements After Managerialism*, „Research in Organizational Behavior” 2000, vol. 22, s. 195–238; H. Rao, C. Morrill, M.N. Zald, *Power plays: how social movements, collective action create new organizational forms*, „Research in Organizational Behavior” 2000, vol. 22, s. 237–282.

²⁶⁹ A. Brady, F. Stassen (eds.), *The Future Role of Civil Society*, World Economic Forum, 2013, http://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureRoleCiviSociety_Report_2013.pdf [dostęp: 9.09.2020].

²⁷⁰ *Komitet Do Spraw Pożytku Publicznego*, <https://www.gov.pl/web/pozytek/1-akty-prawne> [dostęp: 20.08.2020].

w rozumieniu ustawy o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi bądź samorządowymi osobami prawnymi; niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne albo jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną), w tym fundacje i stowarzyszenia. Organizacja Narodów Zjednoczonych stoi stanowisku, iż za organizacje pozarządowe powinny być uważane dobrowolne, niedochodowe i wolontarystyczne grupy obywateli działających w celach niekomercyjnych i organizowane zarówno na szczeblu lokalnym, jak i narodowym oraz międzynarodowym²⁷¹. W takim ujęciu NGO pełnią funkcję w znacznej mierze humanitarną, wprowadzając obywateli do polityki i administracji rządowej, monitorują politykę, a także zachęcają do partycypacji na poziomie wspólnotowym, przeprowadzają analizy i ekspertyzy wykorzystywane później jako systemy wczesnego ostrzegania oraz umożliwiają monitoring usług międzynarodowych – koncentrują działalność wokół specyficznych problemów z zakresu praw człowieka, środowiska naturalnego, zdrowia, pomocy społecznej, edukacji i kultury²⁷².

Według wytycznych Banku Światowego z organizacjami pozarządowymi należy utożsamiać organizacje prywatne dążące w swych działaniach do zmniejszenia cierpienia, zajmujące się promocją interesów osób biednych, ochroną środowiska naturalnego, dostarczaniem podstawowych usług socjalnych lub rozwojem społeczeństwa²⁷³. Definicja odnosząca się do celów społecznych określa organizację pozarządową jako prywatną organizację typu non profit, która przede wszystkim ma służyć interesom społecznym, koncentrując się na wspieraniu i/lub działaniu z zamiarem osiągnięcia społecznego, politycznego i ekonomicznego celu, włączając w to równość, edukację, zdrowie, ochronę środowiska i prawa człowieka²⁷⁴. Inne podejście mają D. Osborne i T. Gaebler (reprezentujący amerykański punkt widzenia) – ich zdaniem w skład trzeciego sektora wchodzi organizacje będące własnością prywatną i znajdujące się pod prywatną kontrolą, nastawione jednak nie na akumulację prywatnego kapitału, ale na zaspokajanie potrzeb publicznych i społecznych. Zgodnie z tą definicją do trzeciego sektora nie może należeć organizacja nastawiona na zysk, której podstawą istnienia jest akumulacja kapitału, kwalifikują się natomiast do niego instytucje dochodowe, których celem jest zaspokojenie potrzeb społecznych lub publicznych (np. banki rozwoju)²⁷⁵.

²⁷¹ M. Halamska, *Wiejskie organizacje pozarządowe. Wprowadzenie* [w:] tejże (red.), *Wiejskie organizacje pozarządowe*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2008, s. 14; H. Teegen, J.P. Doh, S. Vachani, *The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, issue 6, s. 264–283; B. Iwankiewicz-Rak, *Organizacje pozarządowe w Polsce – działalność usługowa na rzecz społeczeństwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 355, s. 24.

²⁷² B. Iwankiewicz-Rak, dz. cyt., s. 24.

²⁷³ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 110.

²⁷⁴ H. Teegen, J.P. Doh, S. Vachani, dz. cyt.

²⁷⁵ T. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1992, s. 74.

Z perspektywy ekonomii można przyjąć, że organizacje pozarządowe zajmują niszę pomiędzy państwem a rynkiem i mają charakter organizacji uzupełniających, a nie alternatywnych²⁷⁶. Ich interesującą definicję podają P. Glišński i H. Palska, określając je jako niezaangażowane bezpośrednio w działalność polityczną zorganizowane grupy czy instytucje społeczne, w których ważną rolę odgrywa dobrowolne, społeczne oraz spontaniczne uczestnictwo. Organizacje te charakteryzują się samorządnością i pewną niezależnością wobec struktur zarówno gospodarczych, jak i rządowych (z uwzględnieniem samorządów), dodatkowo cechuje je brak dążenia do zysku z prowadzonej działalności oraz zaangażowanie w wytwarzanie/dystrybucję dóbr publicznych²⁷⁷. Z kolei W. Burdecka instytucje otoczenia biznesu traktuje jako instytucje non profit lub przeznaczające zysk na cele zapisane w statucie (lub dokumencie równoważnym), działające na terenie Polski i posiadające bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencje niezbędne do świadczenia usług na rzecz MSP²⁷⁸.

Zatem NGO poza realizacją zadań publicznych integrują społeczeństwo wokół wspólnych wartości i celów, zapobiegają działaniom niepożądanym, jak również łagodzą napięcia i konflikty²⁷⁹, przyczyniając się też do rozwoju kapitału społecznego²⁸⁰. Należy jednak mieć świadomość, że sektor organizacji pozarządowych jest zróżnicowany, a należącym do niego podmiotom mogą przyświecać różne cele działania, mogą one dysponować różnymi zasobami i źródłami dochodów²⁸¹. Jego przedstawiciele różni nie tylko zasięg czy profil działania, lecz także poziom profesjonalizacji i ekonomizacji, wynikający zarówno z wielkości, jak i jakości zasobów (i finansowych, i kapitału ludzkiego) oraz kultura organizacyjna²⁸².

²⁷⁶ M. Huczek, *Organizacje pozarządowe wspierające lokalną i regionalną przedsiębiorczość*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2, s. 31.

²⁷⁷ P. Glišński, H. Palska, *Cztery wymiary społecznej aktywności obywatelskiej* [w:] H. Domański, A. Rychard (red.), *Elementy nowego ładu*, Wydawnictwo IFiS, Warszawa 1977, s. 373.

²⁷⁸ W. Burdecka, *Instytucje otoczenia biznesu. Badanie własne PARP*, PARP, Warszawa 2004, s. 5.

²⁷⁹ Szerzej w: J. Habermas, *Obywatelstwo a tożsamość narodowa. Rozważania nad przyszłością Europy*, PAN, Warszawa 1993.

²⁸⁰ Szerzej w: E. Pawłowska, *Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 167–176.

²⁸¹ V. Pellicer-Sifres, S. Belda-Miquel, A. López-Fogués, A. Boni Aristizábal, *Grassroots social innovation for human development: An analysis of alternative food networks in the city of Valencia (Spain)*, „Journal of Human Development and Capabilities” 2017, vol. 18, issue 2, s. 260; K. Zajda, *Problemy społeczne aktywizujące łódzkie NGO do wdrażania produktowych i procesowych oddolnych innowacji społecznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 534, s. 72.

²⁸² A. Kołomycew, *Organizacje społeczne w strukturze partnerstw międzysektorowych w województwie podkarpackim. Profesjonalizacja i formalizacja jako konsekwencja zmian sektora społecznego* [w:] A. Kołomycew, B. Kotarba (red.), *Partnerstwa w sferze publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 141; K. Zajda, *Wdrażanie innowacji społecznych przez wiejskie organizacje pozarządowe*, „Wieś i Rolnictwo” 2017, nr 4 (177), s. 99.

Za cechy organizacji pozarządowych wyodrębnionych w ramach badań prowadzonych w 35 krajach²⁸³ przyjęto następujące²⁸⁴:

- trwała forma organizacyjna;
- struktura niezależna od władz publicznych;
- działalność nienastawiona na zysk lub wykorzystywanie nadwyżek na działalność statutową;
- samorządność;
- dobrowolność.

Można wyróżnić dwa modele standaryzacji europejskich organizacji społecznych – niemiecki i angielski²⁸⁵. Ten pierwszy za cel przekształceń dotychczasowych form działania organizacji społecznych przyjmuje poprawę jakości oraz zagwarantowanie ich stałego świadczenia. Bazuje na realizacji zasady pomocniczości i relacjach pomiędzy podmiotami sektora pozarządowego, zbudowanymi na zasadach korporacjonizmu. Model angielski natomiast charakteryzuje orientacja wolnorynkowa (nastawienie na konkurencyjność) i jednocześnie brak preferencji dla określonych podmiotów. Wspólną cechą obu modeli jest dążenie do profesjonalizacji organizacji społecznych, w modelu niemieckim polega ona jednak na czerpaniu wzorców z sektora publicznego i przejmowaniu obowiązujących w nim standardów działania i kultury organizacyjnej; angielskim zaś – na czerpaniu wzorców z sektora komercyjnego i zarządzaniu typowym dla podmiotów komercyjnych²⁸⁶. Analizując sytuację polskiego sektora pozarządowego, należy stwierdzić, że ze względu na istniejące w poczwórnej helisie relacje jest mu bliżej do modelu niemieckiego²⁸⁷ – współpraca międzysektorowa często sprowadza się do wypełnienia obowiązków nałożonych na organizacje samorządowe (np. konsultacje społeczne), ale też sektor pozarządowy jest dla samorządów bardziej beneficjentem środków publicznych niż ich partnerem²⁸⁸.

²⁸³ Badania prowadzono w ramach programu „The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project” – szerzej w: L.M. Salamon, H.K. Anheier, *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1*, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project”, nr 19, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore 1996, s. 2–3.

²⁸⁴ B. Filipiak, J. Ruszała, dz. cyt., s. 111–112.

²⁸⁵ M. Rymśza, *Standaryzacja współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi jako element polityki państwa wobec trzeciego sektora* [w:] M. Rymśza, P. Frączak, R. Skrzypiec, Z. Wejman (red.), *Standardy współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 9–11.

²⁸⁶ A. Kołomycew, dz. cyt., s. 139; M. Rymśza, dz. cyt., s. 9–11; A. Zimmer, *Korporacjonizm na nowo. Uwarunkowania historyczne a niemiecki sektor organizacji pozarządowych* [w:] M. Mozga-Górecka, J. Herbst, J.J. Wygnański (oprac.), *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 89–94.

²⁸⁷ A. Kołomycew, dz. cyt., s. 139.

²⁸⁸ Tamże, s. 140; J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 151–153.

Do najważniejszych rodzajów instytucji otoczenia biznesu należy zaliczyć²⁸⁹:

- jednostki administracji centralnej – przede wszystkim Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości;
- jednostki samorządu terytorialnego – wyodrębnione organizacyjnie i finansowo jednostki administracji publicznej zorientowane na wspieranie innowacyjności i rozwoju lokalnej gospodarki;
- spółki publiczno-prywatne nakierowane na działania prorozwojowe i niezobligowane do generowania zysków, których celem jest aktywizacja gospodarcza regionu; powoływane są z inicjatywy władz publicznych i dzięki swojemu funkcjonowaniu wypełniają lukę strukturalną pomiędzy administracją rządową, jednostkami samorządu terytorialnego oraz podmiotami gospodarczymi i bankami;
- jednostki zaplecza badawczo-rozwojowego, z uwzględnieniem:
 - centrów doskonałości (CD), których ideą jest wykorzystanie potencjału badawczego macierzystej instytucji do stworzenia „laboratoriów” aktywnie współpracujących z użytkownikami wyników badań naukowych (ze szczególnym ukierunkowaniem na przemysł),
 - centrów zaawansowanych technologii (CZT) – otwartych struktur, których celem jest wdrażanie i komercjalizacja nowych technologii, produktów i usług w dziedzinach priorytetowych dla gospodarki krajowej (w założeniu powinny one wiązać swój program badawczy z Regionalną Strategią Innowacji/programem rozwoju województwa);
- organizacje pracodawców i pracobiorców, np. zrzeszenia, związki zawodowe;
- izby i stowarzyszenia producenckie oraz inne instytucje przedstawicielskie biznesu, np. izby przemysłowo-handlowe;
- instytucje szkoleniowo-doradcze;
- instytucje wspierające przedsiębiorczość, ze szczególnym uwzględnieniem:
 - inkubatorów przedsiębiorczości, najczęściej inkubatorów technologicznych i akademickich – organizacji wspierających powstawanie nowych przedsiębiorstw,
 - parków przemysłowych – zespołów wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą pozostałą po restrukturyzowanych lub likwidowanych przedsiębiorstwach oraz innych dołączonych do nich nieruchomości, tworzonych przy udziale władz samorządowych w celu zapewnienia możliwości prowadzenia działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach (głównymi beneficjentami są przedstawiciele MSP),
 - fundacji i stowarzyszeń oraz jednostek przez nie powołanych, realizujących programy rozwoju przedsiębiorczości i transferu technologii;
- sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, ze szczególnym uwzględnieniem:

²⁸⁹B. Filipiak, J. Ruszała, dz. cyt., s. 75–79; M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006, s. 13–16; W. Burdecka, dz. cyt., s. 5–6.

- Krajowego Systemu Usług – sieci (oraz podsieci) PARP świadczących usługi o charakterze doradczo-szkoleniowym, szkoleniowym, informacyjnym, finansowym i/lub proinnowacyjnym dla sektora MSP,
- Krajowego Stowarzyszenia Funduszy Poręczeńiowych, skupiającego organizacje oferujące usługi poręczeńiowe,
- Polskiego Związku Funduszy Pożyczkowych, który skupia organizacje oferujące usługi pożyczkowe,
- Krajowego Punktu Kontaktowego – sieci ośrodków, których podstawowym celem jest informowanie o możliwościach i warunkach uczestniczenia w międzynarodowych projektach badawczych,
- Krajowej Sieci Ośrodków Informacji Patentowej – nadzorowanej przez Urząd Patentowy RP, mającej na celu ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do informacji patentowej,
- ośrodków przekazu informacji pomagających przedsiębiorcom (zwłaszcza z sektora MSP) w procesie międzynarodowego transferu technologii oraz wyszukiwania zagranicznych klientów na nowoczesne rozwiązania opracowywane przez krajowe ośrodki naukowe i inne przedsiębiorstwa,
- Naczelnej Organizacji Technicznej – Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych wspierających firmy (również głównie z sektora MSP) w nawiązywaniu kontaktów ze sferą badawczo-rozwojową oraz w pozyskiwaniu finansowania przedsięwzięć innowacyjnych,
- centrów transferu technologii,
- parków technologicznych,
- preinkubatorów,
- instytucji doradczych i konsultingowych,
- instytucji finansowych.

Analizując natomiast NGO według pełnionych przez nie funkcji (społecznych i usługowych), można je podzielić na trzy rodzaje: organizacje *good nonprofits*, *intermediate nonprofits (quasi public agency)* i *bad nonprofits*. Te pierwsze utożsamiać należy z organizacjami wspólnych korzyści charakteryzujących się świadczeniem usług publicznych na rzecz własnych członków. Oferują one dobra zbiorowej konsumpcji oraz budują społeczne relacje między organizacją, wolontariatem i społeczeństwem w procesach świadczenia dóbr i usług w sposób nieodpłatny bądź częściowo odpłatny. Organizacje *intermediate nonprofits* przede wszystkim świadczą usługi na zewnątrz i współpracują ze społeczeństwem. Zatrudnieni są w nich pracownicy etatowi, uczestnictwo w nich nie ma charakteru członkowskiego, a finansowane są zarówno z funduszy publicznych, jak i prywatnych oraz przez fundacje korporacyjne. Aby realizować cele statutowe, podejmują również odpłatną gospodarczą działalność usługową. *Bad nonprofits* to organizacje, które w świadczeniu usług

są podobne do firm biznesowych – płacą podatki, a nadwyżki przychodu dzielą między właścicieli i zarządzających, realizując w ten sposób cele gospodarcze właścicieli i nie dążąc do tworzenia relacji partnerskich z otoczeniem społecznym²⁹⁰.

Organizacje pozarządowe można też podzielić ze względu na sposób działania. Wyróżnić tu można²⁹¹:

- promotorów przemian (*Policy Advance*),
- jednostki pomostowe (*Bridges Policy Implementers*),
- jednostki kontrolujące działania rządu (*Civil Nonprofit – Watching Dogs*).

W przypadku promotorów przemian mówić należy o organizacjach innowacyjnych, których aktywność dotyczy głównie lobbingu oraz rzecznictwa ukierunkowanych na sprawy polityczne, gospodarcze i ekonomiczne, ze szczególnym uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju. Jednostki pomostowe to organizacje współpracujące z rządem, a finansujące swoją działalność ze środków publicznych, darowizn i pracy wolontariackiej. Z kolei *Watching Dogs* kontrolują działania rządu, zajmują się promocją i rozwojem relacji międzysektorowych, a także przekazują informacje społeczeństwu oraz je aktywizują²⁹².

Klasyfikując natomiast obszary działania NGO, oprócz instytucji o szerokiej formule działalności i tworzonych w celu przeprowadzenia określonej akcji, najczęściej można wyróżnić następujące typy organizacji²⁹³:

- samopomocy – działające na rzecz swoich członków;
- opiekuńcze – świadczące usługi dla wszystkich potrzebujących lub zdefiniowanej kategorii osób;
- przedstawicielskie – reprezentujące interesy jakiejś społeczności;
- hobbystyczno-rekreacyjne – zrzeszające grupy osób zainteresowanych określoną sferą działalności;
- zadaniowe – wykonujące funkcje zlecone przez władze;
- mniejszościowe – reprezentujące interesy grup mniejszościowych (wyznaniowych, narodowościowych).

Relacje nawiązywane pomiędzy organizacjami biznesowymi – przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk – a organizacjami pozarządowymi realizującymi swoje cele statutowe określane są mianem współpracy transakcyjnej lub partnerstwa kooperacyjnego. W pierwszym przypadku to partner, który dostarcza potrzebne zasoby, podejmuje decyzje istotne strategicznie i ustanawia zasady relacji. Współpraca jest zatem

²⁹⁰ Ch. Perrow, *The rise of nonprofits and the decline of civil society* [w:] H.K. Anheier (ed.), *Organizational Theory and the Non-profit Form: proceedings of a seminar series at the LSE Centre for Civil Society*, Report Series nr 2, London School of Economics and Political Science, London 2000, s. 33.

²⁹¹ J. Drapal Kluver, *Disguising social change: the role of nonprofit organizations as protective masks for citizen participation*, „Administrative Theory & Praxis” 2004, vol. 26, issue 3, s. 317.

²⁹² Tamże.

²⁹³ Z. Lasocik, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1994, s. 5.

kształtowana jednostronnie, a zapis umowy między stronami w sposób sztywny określają wszystkie jej warunki. W drugim przypadku obydwie strony dążą do osiągnięcia wzajemnej korzyści. Zarówno organizacja biznesowa, jak i pozarządowa biorą udział w procesie decyzyjnym, kształtując dzięki temu wspólne działania na zasadzie otwartego dialogu. Transakcyjny typ współpracy już na początku charakteryzuje się ustaleniem niezmiennych warunków, niezależnie od późniejszych zmian zewnętrznych; typ partnerstwa kooperacyjnego dopuszcza natomiast elastyczność w działaniu, dostosowując strategię działania do aktualnej sytuacji²⁹⁴.

Do najczęściej występujących form współpracy pomiędzy sektorem biznesu a organizacjami pozarządowymi należą²⁹⁵:

- sponsoring – przyznawanie NGO środków finansowych na realizację działań w zamian za promowanie wizerunku podmiotu; jest to współpraca o charakterze dwukierunkowym, obopólnie korzystnym;
- filantropia – przekaz darowizn, najczęściej jednorazowych; jest to częsta współpraca między biznesem a organizacjami pozarządowymi, zazwyczaj jednak charakteryzuje się niską trwałością relacji;
- CRM – marketing społecznie zaangażowany (*Cause Related Marketing*); prowadzące działalność gospodarczą firmy przekazują procent od swych dochodów na cele charytatywne, które są realizowane przez otrzymującą ten procent organizację non profit; często jest to współpraca (pomimo znamion filantropii) długookresowa, charakteryzująca się nawiązaniem stałego partnerstwa;
- wolontariat pracowniczy – oddelegowanie pracowników z firmy do podmiotu NGO w celu pomocy w realizacji zadań statutowych NGO; dodatkowe korzyści odnoszone przez podmioty przyjmujące, oprócz wniesionej pracy, to wniesiony kapitał wiedzy i doświadczenia;
- partnerstwo strategiczne – prowadzone przez obie strony i zakrojone na szeroką skalę działania będące efektem przemyślanego procesu planowania przy utrzymaniu obustronnego dialogu.

Rozwoju organizacji pozarządowych można upatrywać w niemożności państwa w rozwiązywaniu problemu swoich obywateli, do których w szczególności należą: niesatysfakcjonujący poziom usług społecznych oraz rosnące koszty ich świadczenia, pogłębiające się nierówności w dostępie do tych usług, instytucjonalna niewydolność państwa, jego nieumiejętność w dostosowaniu usług do specyficznych potrzeb i zróżnicowanych preferencji obywateli, a także zanik odpowiedzialności państwa wobec obywateli²⁹⁶. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej państwo stara się zatem wypracować pewne ramy dla funkcjonowania poszczególnych rynków i stwarzać możliwości rozwoju inicjatyw tworzonych przez obywateli, oczekując przy tym gotowości poszczególnych jednostek i grup do wzięcia odpowiedzialności za swoje

²⁹⁴ P. Nieporowski, dz. cyt., s. 97.

²⁹⁵ Tamże.

²⁹⁶ M. Huczek, dz. cyt., s. 32.

życie i sytuację – zarówno teraz, jak i w przyszłości²⁹⁷. Organizacje te bowiem biorą aktywny udział w projektowaniu i wdrażaniu usług publicznych, są również ważnymi uczestnikami inicjatyw społecznych i przyczyniają się do reorganizacji przestrzeni publicznej²⁹⁸.

5.2. Funkcjonowanie trzeciego sektora w Polsce w świetle danych statystycznych

W Polsce jest zarejestrowanych 143 tys. organizacji społecznych (w wąskim znaczeniu sformułowania „organizacje pozarządowe” – około 26 tys. fundacji i 117 tys. stowarzyszeń)²⁹⁹, z czego szacuje się, że rzeczywistą działalność prowadzi około 70%. Można więc przyjąć, że w naszym kraju aktywnie działa około 100 tys. stowarzyszeń i fundacji³⁰⁰. Dodatkowo istnieje około 50 tys. innych podmiotów, zaliczanych do szeroko rozumianej sfery społecznej (m.in. koła łowieckie, związki zawodowe, spółdzielnie socjalne, organizacje pracodawców itp.)³⁰¹.

Analizując strukturę działalności organizacji non profit, można zauważyć dużą różnorodność. W ramach swojej działalności statutowej NGO najczęściej zajmują się sportem i rekreacją oraz hobby (29,1%), ratownictwem (16,1%), a także kulturą i sztuką (12,1%) – co zobrazowano na rysunku 5.2. Warto zauważyć, iż struktura działalności wykazuje się dość dużą stabilnością (porównując dane dotyczące organizacji pozarządowych dla lat 2018 i 2010, można zauważyć jedynie drobne wahania – o więcej niż 2 punkty procentowe spadła liczba organizacji zajmujących się ratownictwem, w odniesieniu do pozostałych dziedzin działalności statutowej wahania były mniejsze)³⁰².

Dominujący odsetek organizacji pozarządowych ma zasięg gminny i krajowy (po 31%), nieco mniej ma zasięg krajowy (25%), jedynie 9% działa również poza granicami kraju, a 4% w najbliższym sąsiedztwie³⁰³.

²⁹⁷ R. Kamiński, *Stymulowanie rozwoju gospodarczego*, FRDL, Warszawa 2003, s. 8.

²⁹⁸ J. Morawska-Jancelewicz, *Innowacje społeczne w miastach europejskich. Przykłady dobrych praktyk*, „Studia Miejskie” 2016, t. 23, s. 66.

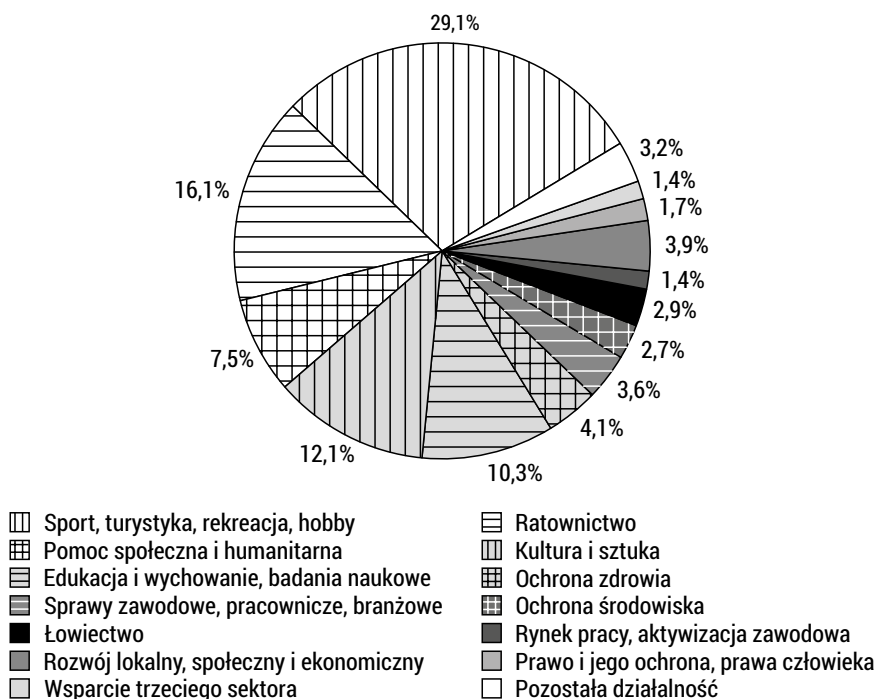
²⁹⁹ Dane na koniec 2018 roku.

³⁰⁰ Warto zauważyć, że dane te różnią się w zależności od źródła. Dla przykładu według informacji sygnalnych GUS w roku 2018 w Polsce aktywnie działało 88,1 tys. rejestrowych organizacji non profit (www.stat.gov.pl), z kolei według raportu *Sektor non-profit w 2018 r.* (GUS, Warszawa–Kraków 2020, s. 18) – 101 tys. Fakt ten można wytłumaczyć dużą dowolnością w interpretacji pojęcia organizacji pozarządowej.

³⁰¹ *Fakty o NGO. Liczba NGO w Polsce*, <https://fakty.ngo.pl/fakt/liczba-ngo-w-polsce> [dostęp: 10.09.2020].

³⁰² *Główny Urząd Statystyczny*, strona internetowa, www.stat.gov.pl [dostęp: 6.05.2020].

³⁰³ B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 11, <https://api.ngo.pl/media/get/108904> [dostęp: 8.05.2020].



RYSUNEK 5.2. Struktura organizacji pozarządowych według głównej dziedziny działalności statutowej w roku 2018 (w %)

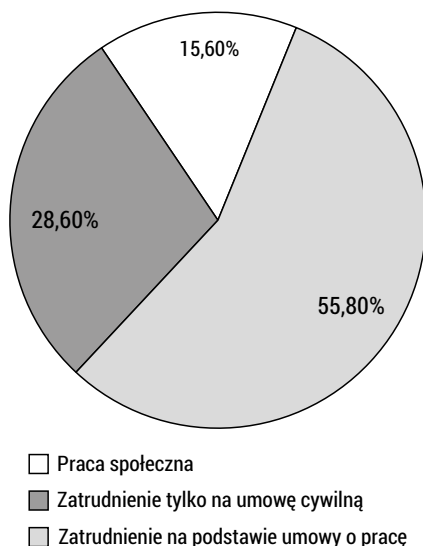
ŹRÓDŁO: *Informacje sygnałne GUS*, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.05.2020].

Działające w Polsce NGO opierają się głównie na idei pracy społecznej – wolontariacie. Deklarację o zatrudnianiu tylko pracowników wolontarystycznych złożyło 55,8% organizacji, 85,5% zadeklarowało wykorzystanie tej formy pracy obok formy płatnej³⁰⁴. Niesłabnąca popularność tego rodzaju zatrudnienia może wynikać, oprócz względów oczywistych, m.in. z powstawania nowych fundacji, w których jedynymi formalnie z nimi związanymi osobami mogą być członkowie zarządu i rady fundacji. Bez członków zasoby ludzkie fundacji są skromniejsze niż zasoby stowarzyszeń, dlatego fundacje częściej posilkują się pracą nie tylko płatnego personelu, lecz także wolontariuszy³⁰⁵. W organizacjach non profit, w których korzysta się z pracy płatnej, częściej zatrudnia się ludzi w ramach umów cywilnoprawnych niż na etat³⁰⁶, co obrazuje rysunek 5.3.

³⁰⁴ *Informacje sygnałne GUS*, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.05.2020].

³⁰⁵ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska (oprac.), *Polskie Organizacje Pozarządowe*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015, s. 9.

³⁰⁶ *Informacje sygnałne GUS*, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.05.2020].



RYSUNEK 5.3. Struktura organizacji non profit według posiadania płatnego personelu w roku 2018

ŹRÓDŁO: *Informacje sygnałne GUS*, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.05.2020].

Trzeci sektor wchodzi w Polsce w wiek dojrzały, o czym świadczy fakt, że proporcje stażu na rynku organizacji pozarządowych są obecnie dość zrównoważone – prawie dwie trzecie to organizacje młode (30%) i dojrzałe (31%), a ponad jedna trzecia (39%) to organizacje dojrzewające i dorosłe.

Dlaczego średni wiek organizacji trzeciego sektora jest tak istotny? Ponieważ można zauważyć występowanie znacznych różnic w ich funkcjonowaniu w zależności od wieku, co w oczywisty sposób wpływa też na działalność całego sektora. Organizacje młode, istniejące na rynku poniżej 5 lat, charakteryzuje³⁰⁷:

- niesystematyczne działanie,
- oparcie na pracy głównie wolontariuszy i unikanie pracowników etatowych,
- na ogół najniższy budżet (przeciętnie ok. 20 tys. zł),
- stosunkowo najniższa skuteczność w pozyskiwaniu środków samorządowych,
- dość wysoki odsetek środków pozyskiwanych ze zbiorów publicznych i działalności gospodarczej,
- wysokie zaawansowanie technologiczne – duża aktywność w Internecie, social mediach, szerokie wykorzystywanie aplikacji ułatwiających funkcjonowanie,
- wysoki optymizm,
- chęć promocji działań organizacji oraz podnoszenia kompetencji zespołu,
- wysoka ocena wartości, takich jak profesjonalizm, determinacja i poczucie misji.

³⁰⁷ B. Charycka, M. Gumkowska, dz. cyt., s. 37.

Organizacje w wieku dojrzewającym, funkcjonujące na rynku od 6 do 10 lat³⁰⁸:

- częściej niż organizacje młode, dorosłe i dojrzałe zajmują się kulturą i sztuką lub edukacją,
- odnoszą największe sukcesy w aplikowaniu o środki samorządowe,
- stosunkowo najczęściej korzystają z darowizn finansowych od firm,
- charakteryzują się wysokim pesymizmem w kwestii oceny swojej kondycji (porównując się rokrocznie),
- dotkliwiej niż pozostałe organizacje odczuwają problemy rozbudowanej biurokracji organizacji i znużenia liderów,
- mają szeroką sieć relacji i wielu partnerów – częściej niż inne organizacje kontaktują się z mediami ogólnopolskimi, środowiskiem akademickim oraz zagranicznymi stowarzyszeniami i fundacjami.

Organizacje w fazie dorosłości, istniejące na rynku od 11 do 15 lat³⁰⁹:

- korzystają z funduszy unijnych w najszerszym stopniu oraz najczęściej narzekają na kontrolę ze strony administracji publicznej,
- stosunkowo najrzadziej podejmują współpracę z wolontariuszami i mają problem z brakiem osób gotowych do bezinteresownego zaangażowania,
- charakteryzują się niską aktywnością w Internecie,
- stosunkowo najczęściej kontaktują się z przedsiębiorstwami i publicznymi placówkami służby zdrowia.

Organizacje dojrzałe, działające na rynku powyżej 15 lat³¹⁰:

- zazwyczaj najczęściej zatrudniają pracowników etatowych,
- charakteryzują się dbałością o relacje, co przejawiają przynależnością do porozumień organizacji i kontaktami ze sferą administracji – samorządami szczebla lokalnego i regionalnego, ministerstwami, a także parafiami; jednocześnie też najczęściej zauważają problem braku współpracy w środowisku pozarządowym,
- mają najwyższy przeciętny budżet (średnio ponad 80 tys. zł),
- stosunkowo najczęściej korzystają ze środków publicznych i 1% podatku,
- do kluczowych problemów zaliczają rozbudowane formalności grantodawców,
- zwracają uwagę na takie wartości, jak demokratyczne zarządzanie, niezależność, zgodność z procedurami oraz wierność tradycjom.

Proporcje dotyczące średniego wieku organizacji pozarządowych zmieniły się znacząco w ciągu ostatniej dekady – 10 lat temu organizacji o najdłuższym stażu funkcjonowania na rynku było trzykrotnie mniej niż tych o stażu najdłuższym³¹¹.

³⁰⁸ Tamże.

³⁰⁹ Tamże.

³¹⁰ Tamże.

³¹¹ Tamże, s. 9.

Dziewięćdziesiąt pięć procent organizacji pozarządowych deklaruje podejmowanie działań mających na celu komunikację z otoczeniem, ze szczególnym uwzględnieniem akcji promocyjnych. Najczęściej wykorzystuje się do tego strony internetowe i profile w mediach społecznościowych, przy czym korzystanie z Internetu w celach komunikacyjnych i promocyjnych jest szczególnie widoczne w przypadku organizacji charakteryzujących się wyższym budżetem oraz zasięgiem oddziaływania i krótszym stażem działania na rynku.

Do głównych działań komunikacyjnych i promocyjnych należy zaliczyć³¹²:

- prowadzenie strony internetowej lub profilu na portalu społecznościowym (72% organizacji, przy czym 47% z nich ma zarówno stronę internetową, jak i profil w mediach społecznościowych, 17% prowadzi tylko stronę internetową, 16% publikuje wyłącznie w mediach społecznościowych) – w ciągu ostatnich lat deklaracja o posiadaniu strony www pozostaje na stałym poziomie (w 2010 roku zadeklarowało tak 62%, a w 2018 roku 65% organizacji), można jednak zauważyć dużo większe wykorzystanie mediów społecznościowych (w 2012 roku z social mediów korzystało 24% organizacji, w roku 2018 – 63%),
- organizowanie spotkań o charakterze informacyjnym (59% organizacji),
- udział w wydarzeniach lokalnych i branżowych (52%),
- rozpowszechnianie informacji za pomocą plakatów i ulotek (51%),
- akcentowanie swojej obecności na rynku w mediach tradycyjnych (43%),
- mailing, w tym przysyłanie newsletterów (41%),
- wysyłka informacji w sposób tradycyjny (22%),
- prowadzenie kampanii w przestrzeni publicznej, np. z wykorzystaniem billboardów (11%),
- wykorzystanie płatnych form reklamy internetowej (10%),
- wykorzystanie płatnych form reklamy w mediach tradycyjnych (5%).

Analizując sposoby działania organizacji non profit, można wyodrębnić pięć modeli funkcjonowania: usatkwowanych, niezłomnych, zawodowców, przedsiębiorczych i walczących o przetrwanie, co zobrazowano w tabeli 5.1.

³¹² Tamże, s. 48–49.

TABELA 5.1. Modele funkcjonowania organizacji pozarządowych

Model	Charakterystyka	% utożsamiających się z modelem organizacji pozarządowych
Organizacje ustatkowane	• stałe i stabilne źródła finansowania • wierność misji • brak zaangażowania politycznego • długi staż działania • działalność głównie w branży związanej ze sportem, turystyką i rekreacją lub hobby • przeciętny budżet w wysokości 35 tys. zł	28
Organizacje niezłomne	• brak planowania strategicznego • wierność misji i brak dopasowania do oczekiwań sponsorów • skłonność do ryzyka • przychody poniżej przeciętnych • nagłaśnianie własnych działań	21
Zawodowcy	• ukierunkowanie na planowanie strategiczne • gotowość do zmiany misji celem dostosowania do wymogów sponsorów • wysokie zaangażowanie w promocję własnej działalności • zatrudnianie pracowników etatowych • przeciętny budżet w wysokości powyżej 50 tys. zł	21
Organizacje walczące o przetrwanie	• niestabilne źródła finansowania • brak ukierunkowania na planowanie • skłonność do zmiany misji i duży wpływ sponsorów na kierunki podejmowanych działań • niska skłonność do podejmowania ryzyka • krótki przeciętny staż działania na rynku • siedziba najczęściej na terenach wiejskich • stosunkowo rzadkie zatrudnianie pracowników etatowych	19
Organizacje przedsiębiorcze	• elastyczne podejście do misji i planów • ukierunkowanie na promocję i kontakty z mediami • relatywnie wysoka skłonność do ryzyka • najwyższy przeciętny budżet – 57 tys. zł • siedziba najczęściej w dużych i średnich miastach • działalność głównie w branżach związanych z ratownictwem i bezpieczeństwem, rynkiem pracy, aktywizacją zawodową i prawem • stały, etatowy personel	12

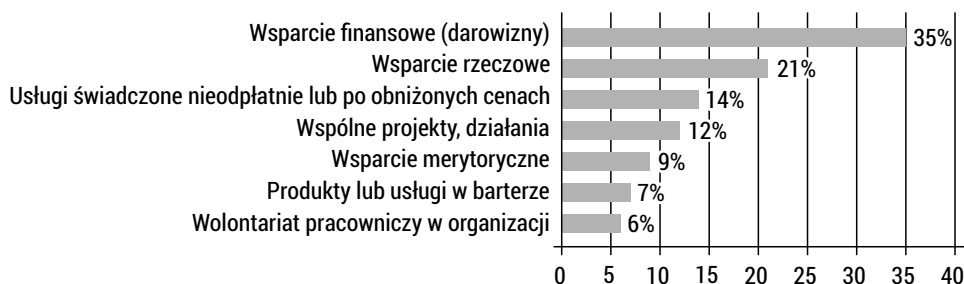
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 69, <https://api.ngo.pl/media/get/108904> [dostęp: 8.05.2020].

5.3. Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi (wyniki badań empirycznych)

Chcąc dokonać analizy współpracy przedsiębiorstw ze społeczeństwem, warto zwrócić uwagę na to, jak do tego zagadnienia (mierzonego współpracą z organizacjami pozarządowymi) podchodzą obie strony.

Organizacje non profit w swoich działaniach deklarują współpracę z różnymi podmiotami, przy czym najczęściej są to inne polskie organizacje, stowarzyszenia i fundacje (88% organizacji utrzymuje takie relacje, w przypadku 27% są one częste i regularne). Równie nierzadkie kontakty dotyczą sektora administracyjnego – utrzymuje je 83% organizacji (najczęściej z samorządem lokalnym), dla 32% są to relacje częste i regularne. Współpraca z sektorem biznesu plasuje się dopiero na trzecim miejscu – z przedsiębiorstwami prywatnymi współpracuje jedynie dwie trzecie organizacji pozarządowych, przy czym tylko 7% robi to częstokroć i regularnie. Relacje z firmami prywatnymi najczęściej utrzymują duże (o zasięgu co najmniej krajowym) fundacje z ponadprzeciętnym (powyżej 100 tys. zł rocznie) budżetem rocznym, zajmujące się usługami socjalnymi lub rozwojem lokalnym³¹³. Organizacje pozarządowe deklarowały współpracę z przeciętnie 11 partnerami, ale aż połowa z nich miała nie więcej niż 3 partnerów. Wśród motywatorów współpracy z innymi podmiotami najczęściej padały deklaracje, iż jest to chęć pozyskania zasobów materialnych (86,5% organizacji), w tym środków finansowych na prowadzenie działalności (67,7%), oraz dostęp do zasobów niematerialnych (72,6%), ze szczególnym uwzględnieniem dostępu do wiedzy i doświadczenia partnerów (51,7%), a także możliwości integracji środowiska lokalnego i poszerzenia kontaktów (60,2%)³¹⁴.

Pomimo faktu, iż tak niewielki odsetek organizacji deklaruje utrzymywanie częstych i regularnych kontaktów z sektorem biznesowym, to jednocześnie ponad połowa (51% stowarzyszeń i fundacji) potwierdziła korzystanie z różnego rodzaju form pomocy od firm³¹⁵ – co zobrazowano na rysunku 5.4.



RYSUNEK 5.4. Formy wsparcia udzielane przez sektor biznesu sektorowi społecznemu

ŹRÓDŁO: opracowanie na podstawie: B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 61, <https://api.ngo.pl/media/get/108904> [dostęp: 8.05.2020].

³¹³ B. Charycka, M. Gumkowska, dz. cyt., s. 56–61.

³¹⁴ *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.*, GUS, Warszawa–Kraków 2019, s. 21.

³¹⁵ B. Charycka, M. Gumkowska, dz. cyt., s. 56–61.

Przytoczone powyżej dane dotyczące współpracy na płaszczyźnie organizacje pozarządowe–przedsiębiorstwa pokrywają się z badaniami własnymi autorek na temat percepcji przedsiębiorstw w tej kwestii. Pomimo relatywnie wysokiego poziomu zaufania badanych przedstawicieli przedsiębiorstw do instytucji pozarządowych (3,58, tab. 5.2)³¹⁶ zauważyć można niski poziom współpracy z nimi – średnia na poziomie 3,07. Niższy poziom współpracy w pozostałych analizowanych sferach wystąpił jedynie w przypadku sfery rządowej³¹⁷ i nauki³¹⁸, z kolei zarówno w odniesieniu do współpracy ze sferą samorządową³¹⁹, jak i w obrębie branży³²⁰ jest ona wyższa. Analiza korelacji rang Spearmana pozwala na stwierdzenie, iż im wyżej respondenci oceniali poziom zaufania do organizacji pozarządowych, tym wyżej oceniali poziom dotychczasowej współpracy, nie jest to jednak korelacja znaczna. Skoro zaufanie do organizacji pozarządowych jest relatywnie wysokie, co powoduje tak słabe zainteresowanie współpracą biznesu z sektorem społeczeństwa? Na to pytanie trudno jednoznacznie odpowiedzieć, być może przedsiębiorcy nie zauważają tkwiącego w niej potencjału, zwłaszcza w aspekcie realizacji celów krótkookresowych. Optylizmem nie napawa również średni stopień zainteresowania zacieśnieniem współpracy w najbliższych latach, który – choć relatywnie wysoki w odniesieniu do pozostałych badanych sfer³²¹ – pozwala sądzić, że współpraca na linii biznes–NGO nie będzie szła w kierunku satysfakcjonującym i niezbędnym do zrównoważonego rozwoju.

TABELA 5.2. Zaufanie badanych firm do organizacji pozarządowych i współpraca między nimi

Wyszczególnienie	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana	
Poziom zaufania	3,58	4	4	105	1,39	38,70	0,415981	x
Poziom współpracy	3,07	3	3	93	1,53	49,88		0,644566
Stopień zainteresowania zacieśnieniem współpracy w najbliższych 2–3 latach	3,69	4	4	84	1,60	43,50	X	

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

³¹⁶ Wyższe zaufanie badani deklarowali jedynie w odniesieniu do sfery nauki – średni poziom to w tym przypadku 3,69 (tab. 3.10); natomiast zarówno w odniesieniu do sfery rządowej, jak i własnej branży deklarowany poziom zaufania jest niższy (odpowiednio 2,89 [sfera rządowa], 3,38 [sfera samorządowa] – tab. 4.6 i 3,55 – tab. 2.8).

³¹⁷ Średnia na poziomie 2,34 (tab. 4.6).

³¹⁸ Średnia na poziomie 2,51 (tab. 3.10).

³¹⁹ Średnia na poziomie 3,30 (tab. 4.6).

³²⁰ Średnia na poziomie 3,94 (tab. 2.7).

³²¹ W przypadku stopnia zainteresowania zacieśnieniem współpracy z konkurencją (tab. 2.8) średni poziom wskazań wyniósł 3,01, ze sferą nauki (tab. 3.10) – 3,20, a w przypadku sfery rządowej i samorządowej (tab. 4.6) – odpowiednio 2,92 i 3,75.

Jakie czynniki wpływają na poszukiwanie kontaktów ze sferą organizacji pozarządowych? Z przeprowadzonych badań wynika, że są to przede wszystkim dostęp do instytucji finansowych i programów wsparcia (tab. 5.3), pomoc w rozwoju działalności oraz konsultacje i doradztwo biznesowe.

TABELA 5.3. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę między przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi

Czynniki wpływające na poziom współpracy	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom współpracy / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę współpracy w przyszłości						
Możliwość realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych	3,01/3,70	3/4	1/4	99/68	1,73/1,84	57,41/49,74	0,722554
Dostęp do ośrodków badawczych/ infrastruktury badawczej	3,04/3,69	3/4	1/4	102/77	1,75/1,77	57,44/48,02	0,690034
Dostęp do instytucji finansowych, programów wsparcia	3,74/4,26	4/4	3/4	71/73	1,83/1,80	49,02/42,24	0,681550
Konsultacje/ doradztwo biznesowe	3,5/3,99	3/4	1/4	71/84	1,77/1,72	50,73/43,13	0,664424
Komercjalizacja wyników badań	2,86/3,40	3/3	1/4	104/83	1,60/1,71	55,95/50,39	0,689117
Dostęp do baz danych	3,14/3,65	3/4	1/3	89/79	1,73/1,78	55,01/48,81	0,664884
Pomoc w rozwoju działalności	3,58/4,19	4/4	3/4	81/77	1,78/1,75	49,82/41,85	0,660377
Pomoc w transferze technologii	3,40/3,99	3/4	1/4	79/82	1,81/1,76	53,1/43,99	0,681178
Dotychczasowe doświadczenia ze współpracy	3,27/3,59	3/4	(1/3)/4	76/77	1,69/1,75	51,69/48,75	0,760901

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Dość nisko badani ocenili dotychczasowe doświadczenia wyniesione ze współpracy, co może rzutować na jej rozwój w przyszłości (tym bardziej że współczynnik korelacji rang Spearmana wskazuje na silną dodatnią zależność). Czynniki w najniższym stopniu wpływającymi na obecną współpracę okazały się możliwość komercjalizacji wyników badań, możliwość realizacji wspólnych przedsięwzięć

badawczo-rozwojowych oraz dostęp do ośrodków badawczych i infrastruktury badawczej – przedsiębiorcy nie są zainteresowani tymi działaniami. Z punktu widzenia przedsiębiorstw na pierwszy plan wysuwają się więc potencjalne korzyści materialne, które mogłyby w wymierny sposób pomóc zarówno w działalności bieżącej, jak i realizacji celów długookresowych, respondenci natomiast wydają się nie zauważać korzyści płynących z dostępu do zasobów niematerialnych (w szczególności wiedzy).

Podobnie kształtują się czynniki mogące wpływać na przyszłą współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi – również najistotniejsze znaczenie mają kolejno dostęp do instytucji finansowych i programów wsparcia, pomoc w rozwoju działalności i konsultacje oraz doradztwo biznesowe (na równi z transferem technologii). Analiza korelacji rang Spearmana wskazuje wysoką dodatnią zależność, co pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom współpracy towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na podejmowanie współpracy w przyszłości. Szczególnie wysokie powiązanie występuje w przypadku doświadczenia z dotychczasowej współpracy, należy zatem dążyć do jej zainicjowania, przede wszystkim poprzez wskazanie długotrwałych korzyści płynących z jej nawiązania dla przedsiębiorstw.

Tak niski poziom współpracy między sferą biznesu a NGO skłonił autorki do sprawdzenia zaufania pomiędzy podmiotami tych dwóch sfer (tab. 5.4). Przeprowadzone analizy pozwalają na stwierdzenie, że na dotychczasowy poziom zaufania respondentów do organizacji pozarządowych największy wpływ miały wiarygodność i solidność organizacji non profit oraz przejrzystość prowadzonych przez nie działań (na co wskazuje $\bar{x}$). Analizując wskaźnik odpowiedzi dominujących, warto również zwrócić uwagę na znaczenie społecznej odpowiedzialności organizacji pozarządowych, choć jest to jedyny wskaźnik, którego znaczenie spada, biorąc pod uwagę liczbę odpowiedzi dominujących, odnoszących się do stopnia wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę zaufania w przyszłości. Czynnikiem pozostającym bez wpływu zarówno na obecny, jak i przyszły poziom zaufania badanych przedsiębiorstw do organizacji pozarządowych jest korupcja – w obu przypadkach respondenci najczęściej wskazywali brak znaczenia tego czynnika.

Respondenci uznali, że pozytywne zmiany we wszystkich poddanych ocenie obszarach wpłynęłyby na wzrost ich zaufania do organizacji pozarządowych. Największe znaczenie miałyby wiarygodność i solidność organizacji pozarządowych. Porównując dominanty ocen poszczególnych czynników, w większości przypadków (z wyjątkiem korupcji i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw) wyższe są te dotyczące przyszłości.

TABELA 5.4. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania badanych przedsiębiorstw do organizacji pozarządowych

Czynniki wpływające na poziom zaufania	$\bar{x}$	M_e	D	n_D	s	V	Korelacje rang Spearmana
	obecny poziom zaufania / stopień wpływu pozytywnych zmian w czynnikach na poprawę zaufania w przyszłości						
Wiarygodność i aktualność informacji przekazywanych przez organizacje pozarządowe	4,27/4,76	4/5	4/5	88/79	1,65/1,74	38,60/36,68	0,699917
Korupcja	3,50/3,74	3/4	1/1	93/87	1,99/2,10	57,11/56,07	0,778455
Kompetencje pracowników organizacji pozarządowych	4,43/4,73	4/5	4/6	90/80	1,63/1,69	36,81/35,64	0,715003
Chęć podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe	4,27/4,67	4/5	4/5	86/78	1,63/1,68	38,12/35,89	0,715726
Reputacja organizacji pozarządowych	4,30/4,69	4/5	4/5	95/88	1,60/1,66	37,1/35,48	0,683712
Doświadczenia z dotychczasowej współpracy	4,14/4,54	4/5	4/5	77/85	1,80/1,80	43,31/39,62	0,733075
Wiarygodność organizacji pozarządowych	4,49/4,88	5/5	5/6	88/86	1,65/1,70	36,72/34,81	0,690032
Solidność organizacji pozarządowych	4,53/4,84	5/5	4/(5/6/7)	83/77	1,68/1,70	37,18/35,21	0,723712
Przejrzystość działań organizacji pozarządowych	4,50/4,75	5/5	4/(5/6)	88/77	1,68/1,72	37,34/36,12	0,705289
Spółeczna odpowiedzialność organizacji pozarządowych	3,99/4,15	4/4	5/4	81/97	1,67/1,69	41,74/40,67	0,689351
Więzi emocjonalne z organizacjami pozarządowymi	3,25/3,52	3/3	3/4	85/77	1,66/1,79	51,13/50,85	0,747299

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking*.

Występuje dość wysoka dodatnia korelacja pomiędzy oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecne i przyszłe zaufanie badanych przedsiębiorstw do sfery NGO. Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom zaufania towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na zaufanie w przyszłości.

5.4. Konkluzje

Organizacje pozarządowe stanowią ważny element trzeciego sektora, będąc istotnym uzupełnieniem i wsparciem działań na wielu poziomach. Ich znaczenie jest nie do przecenienia – poza realizacją dobra wspólnotowego odgrywają istotną rolę w budowie i rozwoju kapitału społecznego, którego istota tkwi w relacjach, zaufaniu, normach, wartościach i zaangażowaniu. Oprócz obszaru gospodarczego organizacje pozarządowe działają również w obszarze społecznym (tworząc przestrzeń wspólnych wartości, norm, co przyczynia się do wzmocnienia więzi społecznych, zaufania i afirmacji z przynależności do wspólnoty) i publicznym (partycypując w procesach planowania działań i koordynowania strategicznych dokumentów)³²². Pomimo jednak rosnącej świadomości znaczenia partnerstw międzysektorowych współpraca pomiędzy sferą NGO a biznesem wciąż wymaga dopracowania. Żadna ze stron nie wykazuje wystarczającego zaangażowania, aby stać się jej siłą napędową. Przyczyna może tkwić w braku realizacji zamierzonej strategii – zarówno z punktu widzenia sfery biznesu (gdzie brakiem takiej zamierzonej strategii cechują się mikroprzedsiębiorstwa oraz MSP), jak i organizacji pozarządowych³²³.

Analiza wyników badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu badawczego *Readiness of enterprises to create cross-border networking* pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

- PB 1 – Respondenci dość nisko ocenili poziom dotychczasowej współpracy badanych firm z organizacjami pozarządowymi (średnia odpowiedzi na poziomie 3,07, mediana i dominanta na poziomie 3). Umiarkowany optymizm jest również widoczny w stopniu zainteresowania zacieśnieniem współpracy w najbliższym czasie (średnia – 3,69; dominanta i mediana na poziomie 4).
- PB 2 – Do najistotniejszych czynników wpływających na podjęcie współpracy respondenci zaliczyli dostęp do instytucji finansowych i programów wsparcia oraz pomoc w rozwoju działalności. Najniżej oceniona została komercjalizacja wyników badań i możliwość realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych.

³²² E. Pawłowska, dz. cyt., s. 174.

³²³ A. Zielińska, *Formułowanie strategii w organizacji pozarządowej*, „Modern Management Review” 2016, nr 23 (3), s. 233–234.

- PB 3 – W zakresie oceny wpływu pozytywnych zmian w poszczególnych czynnikach na poprawę współpracy najwyżej oceniono korzystny wpływ zmian na dostęp do instytucji finansowych i programów wsparcia oraz pomoc w rozwoju działalności.
- PB 4 – Przeprowadzona korelacja rang Spearmana wskazuje na wysoką zależność pomiędzy oceną obecnej i przyszłej współpracy. Im wyżej badane przedsiębiorstwa oceniały dotychczasowy poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi, tym wyższy poziom gotowości deklarowały do jej zacieśnienia w przyszłości. Istnieje również wysoka dodatnia korelacja między oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecną i przyszłą współpracę, szczególnie wysokie powiązanie występuje w przypadku dotychczasowych doświadczeń ze współpracy. Można zatem stwierdzić, że pozytywna historia obecnych powiązań skutkuje swoistym przyzwyczajeniem i przekonaniem co do niezawodności partnera w zakresie dotrzymywania zobowiązań.
- PB 5 – Badane przedsiębiorstwa deklarowały średnie zaufanie do trzeciego sektora (średnia odpowiedzi na poziomie 3,58, mediana i dominanta – 4).
- PB 6 – Przeprowadzone analizy pozwalają na stwierdzenie, że na dotychczasowy poziom zaufania respondentów do organizacji pozarządowych największy wpływ miały ich solidność, przejrzystość ich działań oraz wiarygodność.
- PB 7 – Respondenci uznali, że pozytywne zmiany we wszystkich poddanych ocenie czynnikach wpłynęłyby na wzrost zaufania do organizacji pozarządowych w przyszłości. Najmocniej na ten stan oddziaływałyby wiarygodność i solidność tych organizacji, a także aktualność przekazywanych przez nie informacji.
- PB 8 – Istnieje wysoka dodatnia korelacja pomiędzy oceną wpływu wszystkich zidentyfikowanych czynników na obecne i przyszłe zaufanie badanych przedsiębiorstw. Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala na stwierdzenie, że wzrostowi ocen poziomu wpływu poszczególnych czynników na obecny poziom zaufania towarzyszy wzrost średnich wartości oceny poziomu wpływu pozytywnych zmian w tych czynnikach na zaufanie w przyszłości.
- PB 9 – Korelacja rang Spearmana przeprowadzona dla ocen respondentów pozwala stwierdzić, że wzrostowi ocen poziomu zaufania towarzyszą wyższe średnie wartości oceny poziomu dotychczasowej współpracy w branży. Siła związków korelacyjnych jest jednak umiarkowana.

Poziom współpracy i zaufania napawa więc umiarkowanym optymizmem, niemniej należy zwrócić uwagę na fakt, że (w przeciwieństwie do sfery administracyjnej i naukowej) nie występują tu negatywne konotacje z przeszłości. Przedsiębiorcy powinni pamiętać, że organizacje pozarządowe w znacznym stopniu mogą się przyczynić do lepszego funkcjonowania sektora biznesu, chociażby poprzez świadczenie usług doradczych, organizacje pozarządowe natomiast, że bez współpracy z sektorem biznesu realizacja ich celów statutowych nie będzie możliwa.

Zakończenie

Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych gospodarek w dużej mierze zależą od umiejętności budowania relacji i współpracy pomiędzy sektorami biznesu, nauki, edukacji i społeczeństwa, tym bardziej że dzisiejsze systemy gospodarcze coraz bardziej zmierzają w kierunku sieciowym. Powinno to skutkować zarówno zrozumieniem, jakie profity organizacje mogą czerpać ze współpracy, jak i realnym jej wzrostem. Model poczwórnej helisy, obejmujący w swojej idei wzajemne i złożone relacje między jej elementami, jest szczególnie istotny w dobie Przemysłu 4.0., do którego nieuchronnie zmierzamy. Niestety współpraca wciąż stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, co autorki pokazały, m.in. prezentując zarówno dane statystyczne, jak i wyniki badań projektu *Readiness of enterprises to create cross-border networking*. W warunkach polskich w dalszym ciągu brakuje klimatu do współpracy – również zaufania oraz wiedzy i zrozumienia korzyści płynących ze świadomego zarządzania relacjami, co powoduje szereg problemów³²⁴ w funkcjonowaniu organizacji. Utrzymująca się niechęć przedsiębiorstw do współpracy oraz brak zaufania w biznesie będą pogłębiały tę kwestię. Nadchodzące zmiany technologiczne związane z wejściem w czwartą rewolucję przemysłową z całą pewnością wymuszą zwiększenie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, kluczowe znaczenie będą miały jednak przełamanie niechęci i zmiana mentalności przedsiębiorców i menedżerów. Dodatkowych przyczyn niechętnego zachowania przedsiębiorstw wobec współpracy można się dopatrywać w³²⁵:

- luźne czasowej występującej w procesie adaptacji nowych koncepcji przez większość przedsiębiorstw (zwłaszcza sektora MSP) – nowe koncepcje trafiają najpierw do tych dużych (dzięki ich współpracy z firmami konsultingowymi), dopiero po ich spopularyzowaniu przenoszone są do firm mniejszych, co wymusza lukę czasową pomiędzy ich pojawieniem się a zastosowaniem przez mniejsze firmy;
- ograniczoności zasobów – ograniczoność środków sugeruje ostrożność, która skłania do powielania dotychczasowych ścieżek postępowania, współpracę zaś można uznać za nowy model biznesowy – ryzykowny i trudny, którego przedsiębiorstwa nie zmieniają dopóki, dopóty mogą pozostać w ramach starego modelu. W efekcie niedobór środków pozostaje;

³²⁴S. Saniuk, A. Saniuk, *Analiza sytuacji polskich przedsiębiorstw w sieciach przemysłowych w dobie Industry 4.0*, „Management Sciences” 2017, nr 2 (31), s. 12–17.

³²⁵B. Siuta-Tokarska, dz. cyt., s. 378.

- emocjonalnym stosunku przedsiębiorców do własnego przedsiębiorstwa – co prowadzi do obawy przed utratą samodzielności i podejmowania ryzykownych rozwiązań (a za takie może być uważana współpraca, zwłaszcza przy niskim współczynniku zaufania).

Nie można jednak stwierdzić, że wina leży tylko po stronie sektora biznesu – również w pozostałych elementach poczwórnej helisy można zauważyć duży opór przeciwko nawiązywaniu długotrwałych relacji. Brak podejmowania działań mających na celu poprawę sytuacji będzie skutkował dalszym pogłębianiem się tego stanu rzeczy – kluczowe jest nie tylko stworzenie warunków gospodarczych, lecz także dostrzeżenie przez obie strony korzyści płynących ze współpracy oraz przełamanie barier i stereotypów.

Autorki mają świadomość, iż prezentowana publikacja nie rozwiązuje wszystkich zagadnień związanych ze współpracą przedsiębiorstw. Przede wszystkim przeprowadzone analizy uprawniają do stwierdzenia, że brakuje kompleksowych badań przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw, dotyczących jakości relacji w obrębie poczwórnej helisy – co może stanowić interesujący kierunek na przyszłość. Wzrost znaczenia relacji podmiotów sektora biznesu może być bowiem uznany za jeden z najistotniejszych trendów rozwojowych we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości, konkurencyjności i innowacyjności. Pomimo rozpoznania w literaturze zagadnienia relacji przedsiębiorstw w obrębie poczwórnej helisy należy zwrócić uwagę, iż ma ono charakter wielowątkowy, a dotychczas realizowane w kraju badania nie podejmują kompleksowo kwestii dotyczących uwarunkowań jakości relacji z punktu widzenia przedsiębiorstw – zarówno tych o charakterze konkurencyjnym, jak i kooperacyjnym.

Bibliografia

Literatura, opracowania

1. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M. (oprac.), *Polskie Organizacje Pozarządowe*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015.
2. Adamik A., Staniszewska K., *Zarządzanie współpracą z partnerami biznesowymi z wykorzystaniem rozwiązań IT* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 199–207.
3. Afonso O., Monteiro S., Thompson M., *A Growth Model for the Quadruple Helix*, „Journal of Business Economics and Management” 2012, vol. 13, issue 5, s. 849–865.
4. Aguiar-Díaz I., Díaz-Díaz N.L., Ballesteros-Rodríguez J.L., De Saa-Pérez P., *University – Industry Relations and Research Group Production: Is There a Bidirectional Relationship?*, „Industrial and Corporate Change” 2016, vol. 25, issue 4, s. 611–632.
5. Anderson J.C., Narus J.A., *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, issue 1, s. 43–58.
6. Antonioli D., Marzucchi A., Savona M., *Pain Shared, Pain Halved? Cooperation as a Coping Strategy for Innovation Barriers*, „The Journal of Technology Transfer” 2017, vol. 42, issue 4, s. 841–864.
7. Antoszewski A., *Spółeczeństwo obywatelskie a proces konsolidacji demokracji* [w:] Czajkowski A., Sobkowiak L., *Studia z teorii polityki*, t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 7–21.
8. Arman H., *A Practical Strategic Planning Approach for R&D Organisations* [w:] T. Daim, M. Dabić, N. Başoğlu, J.R. Lavoie, B.J. Galli (eds.), *R&D Management in the Knowledge Era. Challenges of Emerging Technologies*, Springer, Cham 2019, s. 144–159.
9. Ashyrov G., Alunurm R., Pentus K., Vadi M., *The future of university–industry collaboration: scenario analysis based on case of Estonia*, „Knowledge Management Research & Practice” 2019, vol. 17, issue 4, s. 421–435.
10. Atkinson S., Butcher D., *Trust in managerial relationships*, „Journal of Managerial Psychology” 2003, vol. 18, s. 282–304.
11. Avnimelech G., Schwartz D., Bar-El R., *Entrepreneurial high-tech cluster development: Israel’s experience with venture capital and technological incubators*, „European Planning Studies” 2007, vol. 15, issue 9, s. 1181–1198.
12. Azman N., Sirat M., Pang V., Lai Y.M., Govindasamy A.R., Din W.A., *Promoting university–industry collaboration in Malaysia: stakeholders’ perspectives on expectations and impediments*, „Journal of Higher Education Policy and Management” 2019, vol. 41, issue 1, s. 86–103.

13. Babiak J., *Organizacje pozarządowe we współczesnym społeczeństwie obywatelskim*, „Przegląd Politologiczny” 2011, nr 1, s. 95–106.
14. Baker W.E., *The Network Organization in Theory and Practice* [w:] N. Nohria, R.G. Eccles (eds.) *Network Organizations. Structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 379–429.
15. Barczak M., *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej na przykładzie Bydgoskiego Węzła Wodnego*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014.
16. Bartlett Ch.A., Ghoshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1989.
17. Bednarzewska K.E., *Potrójna helisa jako model współpracy w budowaniu atrakcyjności inwestycyjnej miast*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 5–20.
18. Bell G.G., Oppenheimer R.J., Bastien A., *Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship*, „Journal of Business Ethics” 2002, vol. 36, issue 1/2, s. 65–78.
19. Bengtsson M., Kock S., *„Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, s. 411–426.
20. Bergek A., Norrman Ch., *Incubator best practice: a framework*, „Technovation” 2008, vol. 28, issue 1–2, s. 20–28.
21. Betz F., Carayannis E., Jetter A., Min W., Phillips F., Shin D.W., *Modeling an Innovation Intermediary System within a Helix*, „Journal of the Knowledge Economy” 2016, vol. 7, issue 2, s. 587–599.
22. Bhattacharjee A., *Individual trust in online firms: scale development and initial test*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, issue 1, s. 211–241.
23. Bidault F., Castello A., *Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments*, „R&D Management” 2009, vol. 39, issue 3, s. 259–270.
24. Bigley G.A., Pearce J.L., *Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, issue 3, s. 405–421.
25. Blomqvist K., *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric partnership formation*, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta 2002.
26. Blomqvist K., Levy J., *Collaboration Capability – a Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy” 2006, vol. 2, issue 1, s. 31–48.
27. Bochenek M., *Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 341, s. 21–34.
28. Bogdanienko J., *Nowe trendy w innowacjach*, „Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 93, s. 11–42.
29. Bogdanienko J., *Zarządzanie innowacjami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998.
30. Bojar M., Bojar E., *Bariery współpracy międzyorganizacyjnej w warunkach regionalnych sieci innowacji – przykład województwa lubelskiego*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 6, s. 3–9.
31. Bojar M., Machnik-Słomka J., *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 99–111.

32. Boon S.D., Holmes J.G., *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk* [w:] R.A. Hinde, J. Groebel (eds.), *Cooperation and Prosocial Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, MA 1991, s. 190–211.
33. Borczuch A., Chwistecka-Dudek H., *Alianse jako gra strategiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
34. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday, New York 1996.
35. Bratnicki M., *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 851, s. 271–280.
36. Braun S., *Gemeinschaftsbeziehungen, Vertrauen und Reziprozitätsnormen – zur Reproduktion von „bonding social capital” in freiwilligen Vereinigungen* [w:] M. Maring (red.), *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 223–238.
37. Brown L.D., Khagram S., Moore M.H., Frumkin P., *Globalization, NGOs and Multisectoral Relations* [w:] J.S. Nye, J.D. Donahue (eds.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings Institution Press, Washington, DC 2000, s. 271–286.
38. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
39. Bugdol M., *Zaufanie jako wynik działalności organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 265, s. 40–53.
40. Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu. Badanie własne PARP*, PARP, Warszawa 2004.
41. Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D., *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2012, vol. 2, s. 1–12.
42. Carayannis E.G., Campbell D.F., *Developed democracies versus emerging autocracies: arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation system*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2014, vol. 3, issue 1, s. 1–23.
43. Carayannis E.G., Campbell D.F., *Knowledge creation, diffusion, and use in innovation networks and knowledge clusters. A comparative systems approach across the United States, Europe, and Asia*, Praeger Publishers, London 2009.
44. Carayannis E.G., Campbell D.F., *Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System*, „Journal of the Knowledge Economy” 2011, vol. 2, issue 3, s. 327–372.
45. Carayannis E.G., Campbell D.F., *Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology*, „International Journal of Social Ecology and Sustainable Development” 2010, vol. 1, issue 1, s. 41–69.
46. Casaramona A., Sapia A., Soraci A., *How TOI and the Quadruple Helix and Quintuple Helix Innovation system Can Support the Development of a New Model of International Cooperation*, „Journal of the Knowledge Economy” 2015, vol. 6, s. 505–521.
47. Celarek K., *Prawne i praktyczne aspekty kontroli i nadzoru nad działalnością samorządu terytorialnego*, C.H. Beck, Warszawa 2015.

48. Champenois C., *How can a cluster policy enhance entrepreneurship? Evidence from the German 'BioRegio' case*, „Environment and Planning C: Government and Policy” 2012, vol. 30, issue 5, s. 796–815.
49. Champenois C., Etzkowitz H., *From boundary line to boundary space: The creation of hybrid organizations as a Triple Helix micro-foundation*, „Technovation” 2018, vol. 76–77, s. 28–39.
50. Chorób R., *Potrójna helisa przykładem efektywnej kooperacji i przesłanką ekspansji więzi integracyjnych w agrobiznesie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, z. 9, cz. 1, s. 23–35.
51. Colapinto C., *Exploring academic entrepreneurship in the Milan area*, „Industry and Higher Education” 2011, vol. 25, issue 1, s. 1–7.
52. Colapinto C., Porlezza C., *Innovation in Creative Industries: from the Quadruple Helix Model to the Systems Theory*, „Journal of Knowledge Economy” 2012, vol. 3, s. 343–353.
53. Cooke P., Boekholt P., Tödtling F., *The Governance of Innovation in Europe: Regional Perspectives on Global Competitiveness*, Pinter, London–New York 2000.
54. Cunningham J.A., Menter M., O’Kane C., *Value Creation in the Quadruple Helix: A Micro Level Conceptual Model of Principal Investigators as Value Creators*, „R&D Management” 2018, vol. 48, issue 1, s. 136–147.
55. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
56. Cygler J., *Charakterystyka kooperencji* [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 15–55.
57. Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128), s. 61–77.
58. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.
59. Cyran K., *Bariery współpracy sfery biznesu z jednostkami naukowymi z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw*, „Modern Management Review” 2015, nr 3, s. 22–33.
60. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13.
61. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
62. Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 93–104.
63. Czarniawski H., *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002.
64. Czerniachowicz B., Świadek A., *Działalność sfery badawczo-rozwojowej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w województwie lubuskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 804 (67), s. 565–576.
65. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante, Wrocław 2017.
66. Daniluk A., *Proinnowacyjne przesłanki podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa* [w:] P. Wachowiak, S. Gregorczyk (red.), *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2018, s. 185–197.

67. Das T., Teng B., *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, issue 1, s. 31–61.
68. Davis G.F., McAdam D., *Corporations, Classes, and Social Movements After Managerialism*, „Research in Organizational Behavior” 2000, vol. 22, s. 195–238.
69. Dembińska M., *Istota i motywy zawierania aliansów strategicznych przez miasta na międzynarodowym rynku spotkań*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 1 (55), s. 136–151.
70. *Diagnoza stanu transferu technologii za pośrednictwem spółek celowych wykorzystująca dotychczasowe doświadczenia z realizacji programu Spin-Tech*, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa 2016.
71. Dietz G., Hartog D.N., *Measuring trust inside organizations*, „Personnel Review” 2006, vol. 35, issue 5, s. 557–588.
72. Dirks K.T., Ferrin D.L., *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87, issue 4, s. 611–628.
73. Dobrowolski Z., *Administracja publiczna w Polsce. Zarządzanie. Zarys problematyki*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
74. Dooms M., *Crafting the Integrative Value Proposition for Large Scale Transport Infrastructure Hubs*, ASP, Bruxelles 2010.
75. Dowling M.J., Roering W.D., Carlin B.A., Wisniewski J., *Multifaceted Relationships under Coopetition. Description and Theory*, „Journal of Management Inquiry” 1996, vol. 5, issue 2, s. 155–167.
76. Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
77. Drapal Kluver J., *Disguising social change: the role of nonprofit organizations as protective masks for citizen participation*, „Administrative Theory & Praxis” 2004, vol. 26, issue 3, s. 309–324.
78. Drucker P., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
79. Dwojacket P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 8–11.
80. Dworzecki Z., Krejner-Nowacka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych* [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s. 102–114.
81. Dwyer E.R., Oh S., *Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels*, „Journal of Marketing Research” 1987, vol. 24, issue 4, s. 347–358.
82. Ebers M., *Explaining Inter-Organizational Network Formation* [w:] tegoż (eds.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, New York 1997, s. 3–40.
83. Ejdyś J., *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2018.
84. Ellison R., Jolly A., *The Pension Trustee’s Investment Guide*, Thorogood Publishing Ltd. London, United Kingdom 2008.
85. Etzkowitz H., *Technology transfer: the second academic revolution*, „Technology Access Report” 1993, vol. 6, s. 7–9.

86. Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, „Research Policy” 2000, vol. 29, issue 2, s. 109–123.
87. Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The Triple Helix: university–industry–government relations: a laboratory for knowledge-based economic development*, „EASST Review” 1995, vol. 14, s. 14–19.
88. Etzkowitz H., Zhou Ch., *Hélice Triplíce: inovação e empreendedorismo universidade – indústria – governo*, „Estudos Avançados” 2017, vol. 31, issue 90, s. 23–48.
89. Etzkowitz H., Zhou Ch., *Regional Innovation Initiator: The entrepreneurial University in Various Triple Helix Models*, Singapore Triple Helix VI Conference Theme Paper, 2007.
90. *Exploring the Quadruple Helix. Report of Quadruple Helix Research For the CLIQ Project*, 28 June University of Tampere, Institute for Social Research, Work Research Centre Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2010.
91. Falencikowski T., *Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr 13 (1), s. 104–117.
92. Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
93. Frankowska M., *Multidimensional Analysis of Embeddedness and Cooperation in a Cluster: a Literature and Empirical Study*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2020, vol. 16, issue 4, s. 11–46.
94. Friedrich R., Dworzecki Z., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995.
95. Friman M., Gärling T., Millett B., Mattsson J., Johnston R., *An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory*, „Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31, issue 5, s. 403–409.
96. Fritsch M., Franke G., *Innovation, regional knowledge spillovers and R&D cooperation*, „Research Policy” 2004, vol. 33, s. 245–255.
97. Fritsch M., Kauffeld-Monz M., *The impact of network structure on knowledge transfer: an application of social network analysis in the context of regional innovation networks*, „Annals of Regional Science” 2010, vol. 44, s. 21–38.
98. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
99. Fulmer A.C., Gelfand M.J., *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*, „Journal of Management” 2012, vol. 38, issue 4, s. 1167–1230.
100. Gajda J., *Zaufanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2015, t. 18, nr 3, s. 11–15.
101. Garrette B., Dussaugue P., *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
102. Gąciarz J., *Organizacja i zasady działania administracji publicznej w Polsce* [w:] J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 167–218.
103. Gąsowska M.K., *Kooperacja jako sposób zdobywania przewagi na rynku w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, vol. 3, issue 1, s. 211–226.
104. Giedroń K., *Efektywna współpraca administracji i biznesu. Rekomendacje działań* [w:] K. Marchewka-Bartkowiak, A. Grycuk (red.), *Relacje biznesu i administracji*, „Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu” 2015, nr 1 (41), s. 29–49.

105. Glinkowska B., *Alians strategiczny drogą rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2010, nr 87, s. 225–235.
106. Gliński P., Lewenstein B., Siciński A. (red.), *Samoorganizacja społeczeństwa obywatelskiego: trzeci sektor*, IFiS PAN, Warszawa 2002.
107. Gliński P., Palska H., *Cztery wymiary społecznej aktywności obywatelskiej* [w:] H. Domański, A. Rychard (red.), *Elementy nowego ładu*, Wydawnictwo IFiS, Warszawa 1977, s. 356–392.
108. Głuszek E., *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 963, s. 122–131.
109. Gnyawali D.R., He J., Madhavan R., *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, issue 4, s. 507–530.
110. Golba D., *Współpraca gminy miejskiej Kraków i organizacji pozarządowych funkcjonujących na jej terenie – wybrane aspekty*, „Zarządzanie Publiczne” 2017, nr 1 (37), s. 39–49.
111. Gołębiowska A., Zientarski P.B., *Słowo wstępne* [w:] A. Gołębiowska, P.B. Zientarski (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – uwarunkowania prawne i społeczne*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 5–7.
112. Gorbatyuk A., Overwalle G. van, Zimmeren E. van, *Intellectual Property Ownership in Coupled Open Innovation Processes*, „IIC – International Review of Intellectual Property and Competition Law” 2016, vol. 47, issue 3, s. 262–302.
113. *Gospodarka finansowa jednostek samorządu terytorialnego 2018*, GUS, Warszawa 2019.
114. Górską-Warsewicz H., Maciąg A., *Specyfika więzi międzyorganizacyjnych w branży turystycznej na przykładzie systemu hotelowego i touroperatora. Studium przypadku*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 1 (50), t. 1, s. 133–146.
115. Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*, PARP, Warszawa 2006.
116. Grabowska M., *Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 51–61.
117. Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985 vol. 91, s. 481–510.
118. Grinevica L., Rivza B., *Analysis of Youth Integration onto the Labour Market by the Quintuple Helix Model in Latvia's Regions*, „Research for Rural Development” 2015, vol. 2, s. 197–204.
119. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
120. Grudzewski M.W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
121. Grundel I., Dahlström M., *A Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy*, „Journal of the Knowledge Economy” 2016, vol. 7, issue 4, s. 963–983.
122. Gulati R., Gargiulo M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology” 1999, vol. 104, issue 5, s. 1439–1493.

123. Guzdek S., *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 450, s. 191–204.
124. Habermas J., *Obywatelstwo a tożsamość narodowa. Rozważania nad przyszłością Europy*, PAN, Warszawa 1993.
125. Hajli M.N., *The role of social support on relationship quality and social commerce*, „Technological Forecasting & Social Change” 2014, vol. 87, s. 17–27.
126. Håkansson H., Havila V., Pedersen A.C., *Learning in Networks*, „Industrial Marketing Management” 1999, vol. 28, issue 5, s. 443–452.
127. Halamska M., *Wiejskie organizacje pozarządowe. Wprowadzenie* [w:] tejże (red.), *Wiejskie organizacje pozarządowe*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2008, s. 13–32.
128. Hao Z., Qi W., Gong T., Chen L., Shen Z.J.M., *Innovation uncertainty, new product press timing and strategic consumers*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2019, vol. 89, s. 122–135.
129. Hasche N., Höglund L., Linton G., *Quadruple helix as a network of relationships: creating value within a Swedish regional innovation system*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship” 2020, vol. 32, issue 6, s. 523–544.
130. Hausner J., *Wstęp* [w:] tegoż (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 7–8.
131. Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
132. Hilarowicz A., *Inteligentne specjalizacje – problematyka przywództwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 105, s. 85–95.
133. Holton J.A., *Building trust and collaboration in a virtual team*, „Team Performance Management: An International Journal” 2001, vol. 7, issue 3/4, s. 36–47.
134. Huczek M., *Organizacje pozarządowe wspierające lokalną i regionalną przedsiębiorczość*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2, s. 31–57.
135. Hutcheson M.D., *Five steps to restoring trust in the 401 (k)*, „System Journal of Pension Benefits: Issues in Administration” 2009, vol. 16, issue 4, s. 66–71.
136. Iwankiewicz-Rak B., *Organizacje pozarządowe w Polsce – działalność usługowa na rzecz społeczeństwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 355, s. 23–34.
137. Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 2004.
138. Janosiewicz W., *Samorząd terytorialny w Polsce – zarys historyczny*, „Homo Politicus” 2018, vol. 13, s. 7–21.
139. Jasiński B., *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101–109.
140. Jędralska K., *Kontekst niepewności w procesie zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
141. Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1992.

142. Johannisson B., Ramirez-Pasillas M., Karlsson G., *The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2002, vol. 14, s. 297–315.
143. Johanson J., Mattsson L.G., *Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, „International Studies of Management & Organization” 1987, vol. 17, issue 1, s. 34–48.
144. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
145. Kaczmarek B., *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej* [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 138–160.
146. Kaiser F.M., *Interagency Collaborative Arrangements and Activities: Types, Rationales, Considerations*, „Congressional Research Service” 2011, vol. 7–5700, R41803.
147. Kamiński R., *Stymulowanie rozwoju gospodarczego*, FRDL, Warszawa 2003.
148. Kanama D., Nishikawa K., *What Type of Obstacles in Innovation Activities Make Firms Access University Knowledge? An Empirical Study of the Use of University Knowledge on Innovation Outcomes*, „The Journal of Technology Transfer” 2017, vol. 42, issue 1, s. 141–157.
149. Kańduła S., *Pojęcie, znaczenie oraz słabości sektora publicznego i sektora finansów publicznych* [w:] J. Przybylska (red.), *Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 13–40.
150. Karwacka M., *Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, NOMOS, Kraków 2016.
151. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
152. Kaźmierski J., *Relacje międzyorganizacyjne jako determinanta rozwoju klastrów w układach regionalnych*, „Marketing i Rynek” 2019, nr 11, s. 63–67.
153. Kenning P., *The influence of general trust and specific trust on buying behaviour*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2008, vol. 36, issue 6, s. 461–476.
154. Kietlińska K., *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa 2010.
155. Kijkuit B., Ende J. van den, *With a Little Help from Our Colleagues: A Longitudinal Study of Social Networks for Innovation*, „Organization Studies” 2010, vol. 31, issue 4, s. 451–479.
156. Kleer J., *Identyfikacja rodzajów dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny* [w:] tegoż (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 9–55.
157. Kleer J., *Wprowadzenie* [w:] tegoż (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 7–8.
158. Klimas P., *Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 1, s. 83–95.
159. Klimas P., *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr 1, s. 29–46.
160. Knight F.H., *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin Company, Boston, NY 1921.

161. Kobylińska U., *Trust and Cooperation Between Companies and Public Administration Institutions in Poland* [w:] M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, U. Can (eds.), *Eurasian Business Perspectives*, Springer, Cham 2019, s. 229–242.
162. Kołomycew A., *Organizacje społeczne w strukturze partnerstw międzysektorowych w województwie podkarpackim. Profesjonalizacja i formalizacja jako konsekwencja zmian sektora społecznego* [w:] A. Kołomycew, B. Kotarba (red.), *Partnerstwa w sferze publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 137–151.
163. Kopeć A., *Rozwój regionalny oparty na innowacjach przy zastosowaniu modelu poczwórnej helisy, a projekt Strategii Rozwoju Regionalnego 2030. Koncepcja rozwoju „Czwórmiaста”*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2020, t. 31, s. 53–73.
164. Korombel A., *Zarządzanie ryzykiem występującym w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw – przykładowe sposoby reagowania na najczęściej pojawiające się ryzyka* [w:] Ławińska O., Okręglińska M., *Finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 107–121.
165. Korombel A., Nowicka-Skowron M., *Innowacje i działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle krajowych i zagranicznych badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 4, s. 9–19.
166. Korsgaard M.A., Brodt S.E., Whitener E.M., *Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87, s. 312–319.
167. Koziół-Nadolna K., *Kooperacja przedsiębiorstw a wzrost ich innowacyjności – zarys teoretyczny i praktyczny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 69, s. 109–119.
168. Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
169. Krot K., Lewicka D., *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, CH Beck, Warszawa 2016.
170. Krupski R., *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32 (2), s. 17–30.
171. Kuczevska J., Szumal I., *Alianse strategiczne w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, „Journal of Management and Finance” 2015, vol. 13, issue 3/2, s. 67–84.
172. Kuna-Marszałek A., Lisowska R., *Współpraca sfery nauki i przedsiębiorstw – przegląd badań* [w:] J. Różański (red.), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013, s. 13–41.
173. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4, s. 34–45.
174. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, issue 1, s. 110–141.
175. Lasocik Z., *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1994.
176. Latusek-Jurczak D., *Formy współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 46–68.

177. Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
178. Latusek-Jurczak D., *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, PWN, Warszawa 2019.
179. Lavoie J.R., Daim T., *Technology Transfer: A Literature Review* [w:] T. Daim, M. Dabić, N. Başoğlu, J.R. Lavoie, B.J. Galli (eds.), *R&D Management in the Knowledge Era. Challenges of Emerging Technologies*, Springer, Cham 2019, s. 421–438.
180. Lei D., *Offensive and defensive uses of alliances*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, issue 4, s. 32–41.
181. Lewicka D., Krot K., *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2014, nr 4 (305), s. 47–58.
182. Lewicki R.J., Tomlinson E.C., Gillespie N., *Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, issue 6, s. 991–1022.
183. Leydesdorff L., *The Triple Helix: an evolutionary model of innovations*, „Research Policy” 2000, vol. 29, issue 2, s. 243–255.
184. Leydesdorff L., *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and a N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy?*, „Journal of the Knowledge Economy” 2012, vol. 3, s. 25–35.
185. Leydesdorff L., Etzkowitz H., *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, „Science & Public Policy” 1998, vol. 25, issue 3, s. 195–203.
186. Li S.X., Rowley T.J., *Inertia and Evaluation Mechanisms in Interorganizational Partner Selection: Syndicate Formation among US Investment Banks*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, issue 6, s. 1104–1119.
187. Lindberg M., Lindgren M., Packendroff J., *The role of NGOs in supporting women's entrepreneurship. A study of a Quadruple Helix project in the Baltic Sea region*, „Quadruple Helix Reports” 2010, vol. 4, s. 3–14.
188. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012.
189. Lis A.M., Lis A., *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*, Difin, Warszawa 2014.
190. Lisowska R., Ropęga J., *Współpraca sfery nauki i biznesu z perspektywy funkcjonowania ośrodków akademickich* [w:] P. Głodek, M. Wiśniewska (red.), *Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami. Rola scoutingu wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 123–140.
191. *Local partnership, clusters and SME globalisation*, OECD, Bologna 2000.
192. Luhmann N., *Trust and power: two works*, Wiley, Chichester, NY 1979.
193. Lundvall B.Å., *Innovation as an interactive process: from user – producer interaction to the national system of innovation* [w:] Dosi G., Freeman Ch., Nelson R., Silverberg G., Soete L., *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London 1988, s. 309–323.
194. Lundvall B.Å. (ed.), *National System of Innovation*, Pinter, London 1992.
195. Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X., *Cross-functional 'Co-opetition': The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70, issue 2, s. 67–80.

196. Łącka I., *Jednostka samorządu terytorialnego jako partner regionalnego systemu innowacji w modelach potrójnej i poczwórnej helisy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018, nr 56 (4), s. 37–52.
197. Łącka I., *Modele Quadruple i Quintuple Helix – nowe spojrzenie na rolę społeczeństwa i środowiska naturalnego w tworzeniu regionalnych innowacji dla rozwoju zrównoważonego*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2018, nr 90, s. 47–58.
198. Łobos K., *Organizacje sieciowe* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 161–194.
199. McAdam M., Debackere K., *Beyond ‘Triple Helix’ toward ‘Quadruple Helix’ Models in Regional Innovation Systems: Implications for Theory and Practice*, „R&D Management” 2018, vol. 48, issue 1, s. 3–6.
200. McAdam M., Miller K., McAdam R., *Understanding Quadruple Helix relationships of university technology commercialisation: a micro-level approach*, „Studies in Higher Education” 2018, vol. 43, issue 6, s. 1058–1073.
201. Macełko M., Mendel I., *Living lab – koncepcja popytowego podejścia do innowacji*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 2 (14), s. 111–125.
202. McEvily B., Perrone V., Zaheer A., *Trust as an Organizing Principle*, „Organization Science” 2003, vol. 14, issue 1, s. 91–103.
203. Macias J., *Sieci międzyorganizacyjne – podejście do strategii przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2013, nr 12, s. 10–15.
204. McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L., *Initial trust formation in new organizational relationships*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, s. 473–490.
205. Madhok A., *Revisiting Multinational Firms’ Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach*, „Journal of International Business Studies” 1995, vol. 26, issue 1, s. 117–137.
206. Małys Ł., *Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna* [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, CH Beck, Warszawa 2011, s. 194–205.
207. Marcinkowski B., *Ryzyko kooperacji międzyorganizacyjnej – perspektywa małych przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, z. 7, cz. 2, s. 261–273.
208. Mayer K.J., Argyres N.S., *Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry*, „Organization Science” 2004, vol. 15, issue 4, s. 394–410.
209. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, issue 3, s. 709–734.
210. Mazur J., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „International Journal of Management and Economics” 2011, vol. 32, s. 290–314.
211. Mazur K., Kulczyk Z., *Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 386–396.
212. Means G., Faulkner M., *Strategic Innovation In The New Economy*, „Journal of Business Strategy” 2000, vol. 21, issue 3, s. 25–29.
213. Mendel I., Macełko M., *Miejsce i rola społeczeństwa obywatelskiego w regionalnych (eko) systemach innowacji*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 79–95.
214. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW Warszawa 1981.

215. Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 113–130.
216. Moczyłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A., *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017.
217. Möllering G., *Trust: reason, routine, reflexivity*, Elsevier, Oxford, UK–Boston, MA 2006.
218. Moorman Ch., Zaltman G., Desphande R., *Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations*, „Journal of Marketing Research” 1992, vol. 29, issue 3, s. 314–328.
219. Morawska-Jancelewicz J., *Innowacje społeczne w miastach europejskich. Przykłady dobrych praktyk*, „Studia Miejskie” 2016, t. 23, s. 65–79.
220. Morawska-Jancelewicz J., *Model poczwórnej helisy jako narzędzie wdrażania strategii inteligentnych specjalizacji*, „Studia i Prace WNEiZ US. Gospodarka Regionalna i Międzynarodowa” 2016, nr 46/1, s. 107–116.
221. Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, issue 3, s. 24–38.
222. Morris D., Hergert M., *Trends in international collaborative agreements*, „Columbia Journal of World Business” 1987, vol. 22, s. 15–21.
223. Mucha B., *Współdziałanie logistyczne małych i średnich przedsiębiorstw w organizacji sieciowej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1078, s. 335–343.
224. *Nauka i technika w 2017 r.*, GUS, Warszawa, Szczecin 2019.
225. Nelson R.R. (ed.), *National Innovation Systems: a Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York 1993.
226. Niemczyk J., *Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 248, s. 87–94.
227. Niemczyk J., Jasiński B., *Wstęp* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 9–18.
228. Nieporowski P., *Współpraca pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2016, nr 19 (1), s. 95–108.
229. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
230. Nooteboom B., *The dynamic efficiency of networks* [w:] A. Grandori (ed.), *Interfirm networks: Organization and industrial competitiveness*, Routledge, London 1999, s. 91–119.
231. Nowak D., *Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 1 (50), t. 1, s. 47–67.
232. Nowak D., *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 736 (55), s. 683–706.
233. Nowodziński P., Tomski P., *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
234. Ochendowski E., *Prawo administracyjne. Część ogólna*, TNOiK, Toruń 2009.

235. Oczkowska R., *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definityjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 720, s. 121–137.
236. OECD, *Podręcznik Frascati 2015. Zalecenia dotyczące pozyskiwania i prezentowania danych z zakresu działalności badawczej i rozwojowej*, GUS, Warszawa 2018.
237. Oguguo P.C., Bodas Freitas I.M., Genet C., *Multilevel institutional analyses of firm benefits from R&D collaboration*, „Technological Forecasting and Social Change” 2020, vol. 151, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119841>.
238. Oliński M., *Model biznesu sieci przedsiębiorstw. Budowa, identyfikacja, ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
239. Osborne T., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1992.
240. Paliszkievicz J., *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem* [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 40–54.
241. Paliszkievicz J., *Zaufanie a zarządzanie wiedzą – przegląd literatury* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2012, s. 548–561.
242. Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013.
243. Paliszkievicz J., Koohang A., Gołuchowski J., Nord J.H., *Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model*, „Management and Production Engineering Review” 2014, vol. 5, issue 1, s. 32–41.
244. Palka J., Winkler R., *Bariery budowy kultury zaufania*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie” 2006, nr 715, s. 27–40.
245. Park H.W., *Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell*, „Scientometrics” 2014, vol. 99, issue 1, s. 203–207.
246. Pavlou P.A., *Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: The role of online B2B marketplaces on trust formation*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2002, vol. 11, s. 215–243.
247. Pawłowska E., *Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 167–176.
248. Pellicer-Sifres V., Belda-Miquel S., López-Fogués A., Boni Aristizábal A., *Grassroots social innovation for human development: An analysis of alternative food networks in the city of Valencia (Spain)*, „Journal of Human Development and Capabilities” 2017, vol. 18, issue 2, s. 258–274.
249. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
250. Perrow Ch., *The rise of nonprofits and the decline of civil society* [w:] H.K. Anheier (ed.), *Organizational Theory and the Non-profit Form: proceedings of a seminar series at the LSE Centre for Civil Society*, Report Series nr 2, London School of Economics and Political Science, London 2000, s. 33–44.
251. Pierścionek Z., *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
252. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

253. Pietruszka-Ortyl A., *Współpraca międzyorganizacyjna z perspektywy nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 112 (39), s. 11–23.
254. Pillai K.G., *Networks and Competitive Advantage: a Synthesis and Extension*, „Journal of Strategic Marketing” 2006, vol. 14, issue 2, s. 129–145.
255. Pillutla M.M., *Trust* [w:] N. Nicholson (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell Publishers, Oxford 2005, s. 1.
256. Polak J., *Współpraca i współdziałanie międzyorganizacyjne w telekomunikacji mobilnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 299, s. 284–292.
257. Polonsky M., Lefroy K., Garma R., Chia N., *Strategic and tactical alliances: Do environmental non-profits manage them differently?*, „Australasian Marketing Journal” 2011, vol. 19, issue 1, s. 43–51.
258. Pomykański A., *Współpraca przedsiębiorstw jako współczesna forma zwiększania jego potencjału rozwoju*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2011, z. 403, s. 69–80.
259. Poppo L., Zhou K.Z., Ryu S., *Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future*, „Organization Science” 2007, vol. 19, issue 1, s. 39–55.
260. Poszewiecki A., *Budowa strategii współpracy jednostek naukowych z biznesem. Analiza wybranych przypadków* [w:] Publikacja z konferencji pt.: Budowa współpracy nauki z biznesem w województwie lubelskim, 9 grudnia 2010, IBnDiPP, OIC, Poland, Warszawa 2010, s. 73–85.
261. Poszewiecki A., *Wpływ framingu na skłonność do współpracy biznesu z uczelniami* [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Ekonomia behawioralna finansowania przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 75–86.
262. Powell W.W., *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behaviour” 1990, vol. 12, s. 295–336.
263. Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41, s. 116–145.
264. *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
265. Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.
266. Puślecki Z.W., *Model potrójnej helisy (Triple Helix) we wzroście efektów innowacyjnych i konkurencyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 475, s. 238–257.
267. Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A., *Cooperation, Competition and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms*, „Technovation” 2004, vol. 24, s. 927–938.
268. Rahman N., Korn H., *Alliances structuring behaviour: relative influence of alliance type and specific alliance experience*, „Management Decision” 2010, vol. 48, issue 5, s. 809–825.
269. Rangan S., *The Problem of Search and Deliberation in Economic Action: When Social Networks Really Matter*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, issue 4, s. 813–828.

270. Rao H., Morrill C., Zald M.N., *Power plays: how social movements, collective action create new organizational forms*, „Research in Organizational Behavior” 2000, vol. 22, s. 237–282.
271. Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D.E., *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej* [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa 2010, s. 705–721.
272. *Raport o Kapitale Intelktualnym Polski*, Zespół Doradców Strategicznych Premiera, Warszawa 2008.
273. Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, s. 75–83.
274. Reuer J.J., Ariño A., *Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, issue 3, s. 313–330.
275. Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, „Technovation” 2009, vol. 29, issue 12, s. 819–828.
276. Rocks S., Gilmore A., Carson D., *Developing strategic marketing through the use of marketing networks*, „Journal of Strategic Marketing” 2005, vol. 13, issue 2, s. 81–92.
277. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, GUS, Warszawa 2019.
278. Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
279. Romanowska M., *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 163–176.
280. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
281. Rotter J.B., *Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility*, „American Psychologist” 1980, vol. 35, issue 1, s. 1–7.
282. Roussel P.A., Saad K.N., Erickson T.J., *Third generation R&D. Managing the Link to Corporate Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston 1991.
283. Różański J., *Innowacje w globalizującej się gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 6, s. 4–9.
284. Rudzewicz A., *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2016.
285. Rumer K., *Internationale Kooperationen and Joint Ventures*, Gabler, Wiesbaden 1994.
286. Ryciuk U., *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2016.
287. Rymśa M., *Standaryzacja współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi jako element polityki państwa wobec trzeciego sektora* [w:] M. Rymśa, P. Frączak, R. Skrzypiec, Z. Wejcman (red.), *Standardy współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 7–12.
288. Sábato J., *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*, Paidós, Buenos Aires 1975.
289. Sábato J., Mackenzie M., *La Producción de Tecnología. Autónoma o Transnacional*, Nueva Imagen, Mexico 1982.
290. Sabel Ch.F., *Studied trust: building new forms of co-operation in a volatile economy* [w:] F. Pyke, W. Sengenberger (eds.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labor Studies, Geneva 1990, s. 215–250.

291. Salamon L.M., Anheier H.K., *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1*, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project”, nr 19, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore 1996.
292. Saniuk S., Saniuk A., *Analiza sytuacji polskich przedsiębiorstw w sieciach przemysłowych w dobie Industry 4.0*, „Management Sciences” 2017, nr 2 (31), s. 12–17.
293. Sankowska A., *Analiza zaufania w sieciach badawczo-rozwojowych*, PWN, Warszawa 2015.
294. Sankowska A., Paliszkiewicz J., *Dimensions of Institutionalized Organizational Trust And Firm's Innovativeness*, „Journal of Computer Information Systems” 2016, vol. 56, issue 2, s. 168–174.
295. Santarek K., Kosieradzka A., Rafalski R., *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Organizacja i Zarządzanie Przemysłem” 2005, nr 18, s. 5–15.
296. *Sektor non-profit w 2018 r.*, GUS, Warszawa–Kraków 2020.
297. Sekuła A., *Gmina w systemie zarządzania państwem* [w:] tejże (red.), *Meandry zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2016, s. 57–80.
298. Sienkiewicz-Małujurek K., *Sieciowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 51–60.
299. Siuta-Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015.
300. Snyman J.A., *Hotel Industry: Forming a Strategic Alliance with Tourism Service Providers* [w:] D. Gursoy, M. Saayman, M. Sotiriadis (eds.), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2015, s. 111–122.
301. Sopińska A., *Wybór partnerów współdziałania jako jeden z elementów treści strategii relacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 10–17.
302. Sopińska A., Jakubowska W., *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22, s. 205–222.
303. Sopińska A., Wachowiak P., *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 5, s. 17–23.
304. Sosnowska A., *Systemy zarządzania firmą innowacyjną* [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek (red.), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
305. Stańczyk-Hugiet E., *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 8–12.
306. Stępień B. (red.), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa 2011.
307. Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
308. Stosik A., Leśniewska A., *Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług sportowych*, „Quality in Sport” 2018, vol. 4, issue 1, s. 18–26.
309. Strzyżewska M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.

310. Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
311. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
312. Sydow J., Wirth C., *Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme, Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung* [w:] J. Sydow, C. Wirth (eds.), *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*, Verlag Hampp, München-Mering 1999, s. 9–29.
313. Szewczak M., *Administracja publiczna* [w:] Wieczorek I., Szymanek J., *Słownik pojęć w administracji publicznej*, Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Łódź 2018, s. 16.
314. Szopik-Decpczyńska K., *Uwarunkowania działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach* [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 170–191.
315. Szopik-Decpczyńska K., Decpczyński R., *Działalność badawczo-rozwojowa sektora MŚP – studium literaturowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24, s. 153–176.
316. Szopik-Decpczyńska K., Świadek A., *Sfera B+R w działalności przedsiębiorstw*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2012, nr 2 (56), s. 55–75.
317. Sztompka P., *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
318. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
319. Szulimowska-Formowicz M., Stępień B., *Warunki skuteczności i efekty kooperacji gospodarczej* [w:] B. Stępień (red.), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa 2011, s. 70–98.
320. Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
321. Świadek A., Wiśniewska J. (red.), *Współpraca przedsiębiorstw a innowacje i transfer technologii: wybrane aspekty*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2015.
322. Tan H.H., Lim A.K.H., *Trust in Coworkers and Trust in Organizations*, „The Journal of Psychology” 2009, vol. 143, issue 1, s. 45–66.
323. Teegen H., Doh J.P., Vachani S., *The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, issue 6, s. 264–283.
324. Teixeira S.J., Mota Veiga P., Abreu Fernandes C., *The knowledge transfer and cooperation between universities and enterprises*, „Knowledge Management Research & Practice” 2019, vol. 17, issue 4, s. 449–460.
325. Teng B.S., Das T.K., *Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners*, „Management Decision” 2008, vol. 46, issue 5, s. 725–742.
326. Tidd J., Bessant J., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 2013.

327. Tomaszuk A., *Cooperation of businesses with business environment institutions (using Polish and Belorussian businesses as a case study)* [w:] V. Potocan, P. Kalinic, A. Vuletic (eds.), *Economic and Social Development (Book of Proceedings). 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Building Resilient Society”*, Varazidin Development and Enterprenuership Agency; Faculty of Management University of Warsaw; University North, Zagreb 2017, s. 232–243.
328. Vanhala M., Puumalainen K., Blomqvist K., *Impersonal trust. The development of the construct and the scale*, „Personnel Review” 2011, vol. 40, issue 4, s. 485–513.
329. Varadarajan R.R., Cunningham M.H., *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, vol. 23, issue 4, s. 282–296.
330. Vlaar P.W.L., *Contracts and Trust in Alliances. Discovering, Creating and Appropriating Value*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 2008.
331. Walas-Trębacz J., *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 143–157.
332. Wasiluk A., Suchocki A., *Zaufanie jako bariera rozwoju przedsiębiorstw handlu elektro-nicznego*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 113–123.
333. Wasiluk A., Tomaszuk A., *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.
334. Wasiluk A., Tomaszuk A., *Strategie relacyjne jako strategie współdziałania przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2 (4), s. 73–83.
335. Whipple J.M., Griffis S.E., Daugherty P.J., *Conceptualizations of trust: can we trust them?*, „Journal of Business Logistics” 2013, vol. 34, s. 117–130.
336. Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 7–18.
337. Witkowski J., *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 7–8, s. 168–171.
338. Włodarczyk R., *Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 25, t. 2, s. 116–126.
339. Wójcik-Karpacz A., *Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substytucja i komplementarność*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 630–641.
340. *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.*, GUS, Warszawa–Kraków 2019.
341. Wściubiak Ł., *Motywy współpracy międzyorganizacyjnej w działalności innowacyjnej – perspektywa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 8, s. 12–18.
342. Yu G.J., Lee J., *When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance? The Moderating Role of Innovation Orientation, Size, and Age*, „The Journal of Technology Transfer” 2017, vol. 42, issue 6, s. 1451–1465.
343. Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organization Science” 1998, vol. 9, issue 2, s. 141–159.

344. Zajda K., *Problemy społeczne aktywizujące łódzkie NGO do wdrażania produkcyjnych i procesowych oddolnych innowacji społecznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 534, s. 70–78.
345. Zajda K., *Wdrażanie innowacji społecznych przez wiejskie organizacje pozarządowe*, „Więś i Rolnictwo” 2017, nr 4 (177), s. 97–114.
346. Zakaria R., Genç Ö.F., *Alliances to Acquisitions: A Road Map to Advance the Field of Strategic Management*, „Advances in Mergers and Acquisitions” 2017, vol. 16, s. 1–20.
347. Zielińska A., *Formułowanie strategii w organizacji pozarządowej*, „Modern Management Review” 2016, nr 23 (3), s. 229–238.
348. Zieliński E., *Administracja rządowa i samorządowa w Polsce*, Wyższa Szkoła Administracyjno-Społeczna, Warszawa 2013.
349. Zimmer A., *Korporacjonizm na nowo. Uwarunkowania historyczne a niemiecki sektor organizacji pozarządowych* [w:] M. Mozga-Górecka, J. Herbst, J.J. Wygnański (oprac.), *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 89–94.

Netografia

1. Brady A., Stassen F. (eds.), *The Future Role of Civil Society*, World Economic Forum, 2013, http://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureRoleCiviSociety_Report_2013.pdf [dostęp: 9.09.2020].
2. Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/108904> [dostęp: 8.05.2020].
3. *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2017 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-badawcza-i-rozwojowa-w-polsce-w-2017-roku,8,7.html> [dostęp: 5.02.2020].
4. *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2018 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-badawcza-i-rozwojowa-w-polsce-w-2018-roku,8,8.html> [dostęp: 5.02.2020].
5. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa, Szczecin 2018.
6. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019, www.stat.gov.pl [dostęp: 10.04.2020].
7. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 roku*, GUS, Warszawa 2020, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.04.2020].
8. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych z lat 2009–2018*, GUS, Warszawa 2010–2019, www.stat.gov.pl [dostęp: 7.04.2020].
9. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych z lat 2017–2018*, GUS, Warszawa 2018–2019, www.stat.gov.pl [dostęp: 7.04.2020].
10. *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kooperacja> [dostęp: 20.05.2020].
11. Etzkowitz H., *University – Industry – Government: The Triple Helix Model of Innovation*, Business School Newcastle University, Newcastle 2007, http://www.eoq/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Praque_2007/Proceedings/007_EOQ_FP_-_Etzkowitz_Henry_-_A1.pdf [dostęp: 1.04.2020].

12. Etzkowitz H., Ranga M., *A Triple Helix System for Knowledge-Based Regional Development: From "Spheres" to "Spaces"*, VIII Triple Conference, Madrid, październik 2010, <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Triple-Helix-System-for-Knowledge-based-Regional-Etzkowitz-Ranga/c11af7992f6dad7a5fd6d5de6e38f1496c5381c> [dostęp: 15.03.2020].
13. *Fakty o NGO. Liczba NGO w Polsce*, <https://fakty.ngo.pl/fakt/liczba-ngo-w-polsce> [dostęp: 10.09.2020].
14. *Główny Urząd Statystyczny*, strona internetowa, <https://stat.gov.pl> [dostęp: 21.04.2020].
15. *Gross domestic expenditure on Research and Development 2006–2017*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gross_domestic_expenditure_on_R_%26_D,_2006-2017_\(%25,_relative_to_GDP\).png&oldid=450799](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gross_domestic_expenditure_on_R_%26_D,_2006-2017_(%25,_relative_to_GDP).png&oldid=450799) [dostęp: 6.02.2020].
16. Grotkowski M., *Trzeci sektor w Polsce – rola i zagrożenia płynące z wypełniania funkcji i zadań administracji publicznej*, 2011, http://fsap.pl/documents/publications/Trzeci_sektor.pdf [dostęp: 12.05.2020].
17. *Informacje sygnałne GUS*, www.stat.gov.pl [dostęp: 8.05.2020].
18. *Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego*, strona internetowa, <http://kwrist.mswia.gov.pl/> [dostęp: 21.03.2020].
19. *Komitet Do Spraw Pożytku Publicznego*, <https://www.gov.pl/web/pozytek/1-akty-prawne> [dostęp: 20.08.2020].
20. *Komunikat dotyczący deficytu i długu sektora instytucji rządowych i samorządowych w 2019 r.*, GUS, 22.04.2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/statystyka-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych/komunikat-dotyczacy-deficytu-i-dlugu-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych-w-2019-r-,1,30.html> [dostęp: 29.04.2020].
21. *Mienie gmin i powiatów w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa–Wrocław 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/statystyka-sektora-instytucji-rzadowych-i-samorzadowych/mienie-gmin-i-powiatow-w-latach-2015-2017,4,4.html> [dostęp: 30.04.2020].
22. *Od 1 stycznia pojawią się cztery nowe miasta. Wszystkie tracą prawa miejskie carskimi dekretemi*, *Gazeta.pl*, 31.12.2019, <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,25555148,od-1-stycznia-pojawia-sie-cztery-nowe-miasta-wszystkie-tracily.html> [dostęp: 7.04.2020].
23. OECD, *Glossary of statistical terms*, 2007, https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/coded_files/OECD_glossary_stat_terms.pdf [dostęp: 23.01.2021].
24. *Podział administracyjny Polski*, <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/> [dostęp: 7.04.2020].
25. *Podział administracyjny Polski 2019*, http://ksng.gugik.gov.pl/pliki/podzial_administracyjny_polski_2019.pdf [dostęp: 7.04.2020].
26. *Poradnik*, <https://poradnik.ngo.pl/> [dostęp: 21.03.2020].
27. *Program Inteligentny Rozwój*, poir.gov.pl [dostęp: 19.02.2020].
28. *Rzetelna Firma, Biznes i samorząd – wzajemne relacje. Raport z badań Rzetelnej Firmy*, 2014, <https://rzelelnafirma.pl/getattachment/33d61d8e-6634-404c-8685-8bfa6da32397> [dostęp: 7.04.2020].
29. *Samorząd terytorialny w Polsce*, <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-jst/843, Samorząd-terytorialny-w-Polsce.html> [dostęp: 30.04.2020].

30. *Strategia Europa 2020*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/strategia-europa-2020> [dostęp: 21.04.2020].
31. *Sytuacja finansowa jednostek samorządu terytorialnego. Raport roczny 2019*, INC Rating, Związek Banków Polskich, <https://zbp.pl/getmedia/90f24a40-d219-40ef-98ce-50053e3929eb/1-Raport-o-stanie-finansow-JST-2019-INC-Rating-ZBP> [dostęp: 7.04.2020].
32. Toborek P., *Samorządy i biznes – skazani na współpracę*, <https://www.portalsamorzadowy.pl/inwestycje/samorzady-i-biznes-8211-skazani-na-wspolprace,60605.html> [dostęp: 3.05.2020].
33. Wasiluk A., *Prerequisites for undertaking and developing cooperation by industrial and construction companies*, The 9th International Scientific Conference „Business and Management 2016”: Conference Proceedings, Vilnius 12–13.05.2016, <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/viewFile/25/25> [dostęp: 24.02.2020].

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych, Dz.U. 2001 Nr 33, poz. 388 z późn. zm.
2. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 2020, poz. 713.
3. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 2019, poz. 511.
4. Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie, Dz.U. z 2019 r., nr 31, poz. 206.

Spis tabel

Tabela 1.1. Przykładowe definicje współpracy.....	24
Tabela 1.2. Wybrane definicje zaufania w ujęciu interorganizacyjnym (międzyorganizacyjnym)	35
Tabela 2.1. Typy relacji w sektorze	46
Tabela 2.2. Wybrane definicje pojęcia sieci w znaczeniu współpracy między przedsiębiorstwami	50
Tabela 2.3. Kryteria klasyfikacji rodzajów aliansów strategicznych.....	54
Tabela 2.4. Współpraca przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie w latach 2016–2018.....	58
Tabela 2.5. Współpraca przedsiębiorstw innowacyjnych i aktywnych innowacyjnie w zależności od rodzaju działalności w latach 2016–2018.....	60
Tabela 2.6. Udział przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej ...	63
Tabela 2.7. Opinia respondentów o współpracy i zaufaniu w branży, w której działają	68
Tabela 2.8. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę	69
Tabela 2.9. Zaufanie badanych firm do podmiotów sfery biznesu i współpraca między nimi	70
Tabela 2.10. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do konkurencji	71
Tabela 2.11. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do kooperantów	72
Tabela 3.1. Charakterystyka rodzajów badań według P.A. Roussela, N.K. Saada i T.J. Ericksona.....	76
Tabela 3.2. Wybrane dane z zakresu działalności B+R.....	82
Tabela 3.3. PKB i relacja nakładów krajowych brutto na działalność B+R do PKB w wybranych krajach	83
Tabela 3.4. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według sektorów wykonawczych	84
Tabela 3.5. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według sektorów wykonawczych w wybranych krajach w 2017 roku (w % PKB).....	86
Tabela 3.6. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według sektorów finansujących i wykonawczych w Polsce w 2017 roku	87

Tabela 3.7. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R według rodzajów działalności B+R oraz sektorów wykonawczych w Polsce w 2017 roku	88
Tabela 3.8. Pracujący w działalności B+R w Polsce	88
Tabela 3.9. Instytucje partnerskie, z którymi współpracę w latach 2015–2017 przedsiębiorstwa oceniły jako najkorzystniejszą dla ich działalności innowacyjnej (% przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej)	91
Tabela 3.10. Zaufanie badanych firm do instytucji sfery nauki i ich współpraca	93
Tabela 3.11. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę między przedsiębiorstwami a podmiotami sfery nauki.....	94
Tabela 3.12. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania badanych przedsiębiorstw do podmiotów sfery nauki	96
Tabela 4.1. Liczba jednostek samorządu terytorialnego w latach 2015–2020	111
Tabela 4.2. Dochody, wydatki oraz deficyt i dług instytucji administracji rządowej i samorządowej według ESA2010 oraz w latach 2016–2019	112
Tabela 4.3. Dochody i wydatki bieżące oraz zadłużenie instytucji administracji samorządowej w latach 2015–2019 (w mln zł)	113
Tabela 4.4. Środki z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych według województw (w tys. zł)	114
Tabela 4.5. Główne wnioski płynące z badania przeprowadzonego przez Rzetelną Firmę... ..	116
Tabela 4.6. Zaufanie badanych firm do instytucji administracji rządowej i samorządowej i współpraca między nimi	120
Tabela 4.7. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę między przedsiębiorstwami a podmiotami sfery rządowej i samorządowej	121
Tabela 4.8. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do instytucji administracji rządowej	123
Tabela 4.9. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania przedsiębiorstw do instytucji administracji samorządowej	124
Tabela 5.1. Modele funkcjonowania organizacji pozarządowych	143
Tabela 5.2. Zaufanie badanych firm do organizacji pozarządowych i współpraca między nimi	145
Tabela 5.3. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecną i przyszłą współpracę między przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi	146
Tabela 5.4. Ocena wpływu poszczególnych czynników na obecny i przyszły poziom zaufania badanych przedsiębiorstw do organizacji pozarządowych	148

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Model etatystyczny	13
Rysunek 1.2. Model leseferyczny	13
Rysunek 1.3. Model wzajemnego oddziaływania pól.....	14
Rysunek 1.4. Model potrójnej helisy z dodatkowym elementem (sektorem społecznym).....	18
Rysunek 1.5. Model poczwórnej helisy, w której największą rolę odgrywa sektor prywatny ...	19
Rysunek 1.6. Model poczwórnej helisy, w której największą rolę odgrywa sektor publiczny ..	20
Rysunek 1.7. Model poczwórnej helisy, w której największą rolę odgrywa sektor społeczny ..	20
Rysunek 1.8. Spirala pięcioelementowa	21
Rysunek 1.9. Postawy w relacjach międzyorganizacyjnych	26
Rysunek 1.10. Główne cele współpracy przedsiębiorstw według Y.L. Doza i G. Hamela.....	27
Rysunek 1.11. Uwarunkowania wpływające na współpracę przedsiębiorstw	29
Rysunek 1.12. Elementy organizacji nieformalnej	31
Rysunek 1.13. Obszary badawcze zajmujące się zaufaniem.....	33
Rysunek 1.14. Najczęstsze rozumienia pojęcia zaufanie.....	37
Rysunek 1.15. Proces rozwoju zaufania	40
Rysunek 2.1. Formy występowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami.....	49
Rysunek 2.2. Struktura polskich przedsiębiorstw według klas wielkości (w roku 2019).....	56
Rysunek 2.3. Struktura polskich przedsiębiorstw według sekcji PKD (w roku 2019).....	57
Rysunek 3.1. Rodzaje badań w działalności badawczo-rozwojowej	77
Rysunek 3.2. Grupy jednostek prowadzących działalność badawczo-rozwojową.....	79
Rysunek 3.3. Elementy instytucjonalne działalności badawczo-rozwojowej	80
Rysunek 3.4. Kategorie zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej.....	81
Rysunek 4.1. Administracja publiczna w ujęciach podmiotowym, przedmiotowym i formalnym	102
Rysunek 4.2. Struktura systemu polskiej administracji publicznej	103
Rysunek 4.3. Administracja zespolona	104
Rysunek 4.4. Liczba miast w poszczególnych województwach w 2020 roku.....	111

Rysunek 5.1. Społeczeństwo obywatelskie.....	130
Rysunek 5.2. Struktura organizacji pozarządowych według głównej dziedziny działalności statutowej w roku 2018 (w %).....	139
Rysunek 5.3. Struktura organizacji non profit według posiadania płatnego personelu w roku 2018	140
Rysunek 5.4. Formy wsparcia udzielane przez sektor biznesu sektorowi społecznemu	144

Streszczenie

Istotę i zasady współpracy wykorzystującej wiedzę, wzajemne uczenie się, synergię zasobów w procesach innowacyjnych przybliża między innymi model poczwórnej helisy, w którym to współpraca następuje między czterema uczestnikami procesów innowacyjnych – sektorami nauki, biznesu, władzy i społeczeństwa obywatelskiego. Model ten, w porównaniu z potrójną helisą, opisuje nowe środowisko gospodarcze i pozwala zauważyć, że całe społeczeństwo jest zaangażowane w ciągłe innowacje, które są rezultatem współtworzenia pomiędzy czterema helisami połączonymi sieciami, partnerstwami i symbiotycznymi relacjami.

Współpraca z podmiotami każdej z wymienionych sfer ma nieco inny charakter i znaczenie dla przedsiębiorstwa. Niewątpliwie istotne są przesłanki, którymi kierują się podmioty przy nawiązywaniu takich relacji. W literaturze przedmiotu kwestia ta pozostaje głównie w obszarze rozważań teoretycznych. Stosunkowo zaś nieliczne prace o charakterze empirycznym podejmują problematykę motywów zaangażowania przedsiębiorstw w relacje z wybranymi podmiotami poszczególnych helis, tj. instytucjami naukowo-badawczymi, innymi przedsiębiorstwami, władzą, społeczeństwem. W dalszym ciągu brakuje jednak opracowań całościowych, w których zawarto by analizę motywów i problemów współpracy z różnymi typami partnerów.

Celem głównym pracy jest próba usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowo-badawczego dotyczącego współpracy przedsiębiorstw z podmiotami poszczególnych sektorów poczwórnej helisy oraz opracowanie implikacji dla teorii i praktyki.

Publikacja skierowana jest do szerokiego grona odbiorców, zarówno do osób działających w sferze naukowej współczesnej rzeczywistości, zajmujących się poruszonymi zagadnieniami, jak i praktyków oraz decydentów kreujących obecną rzeczywistość gospodarczą. Nie ulega wątpliwości, że z racji bogatej warstwy teoretycznej książka ta może się stać również interesującą pozycją dla studentów zgłębiających zagadnienia współpracy i zaufania międzyorganizacyjnego.

Summary

Inter-organizational cooperation has been the subject of many areas of management and quality sciences for years since it is a complex and difficult issue. Despite entrepreneurs' awareness of its role and importance, the relations between cooperating entities are often weak and unstable.

The essence and principles of cooperation using knowledge, mutual learning and the synergy of resources in innovative processes are brought closer, among others, by the quadruple helix model, in which cooperation takes place between four participants in innovative processes – the sectors of science, business, power and civil society. This model, compared to the triple helix, describes the new economic environment and shows that the whole society is engaged in continuous innovation that results from the co-creation between the four helixes connected by networks, partnerships and symbiotic relationships.

Cooperation with entities from each of the above-mentioned spheres has a slightly different character and significance for the enterprise. Undoubtedly, the premises that guide entities when establishing such relationships are important. In the literature on the subject, this issue remains mainly in the area of theoretical considerations. Relatively few empirical works deal with the issues of the motives of involvement of enterprises in relations with selected subjects of individual helixes, i.e. research institutions, other enterprises, power, society. However, there are still no comprehensive studies that contain an analysis of the motives and problems of cooperation with various types of partners.

The main goal of the work is an attempt to systematize the scientific and research achievements to date regarding the cooperation of enterprises with entities from individual sectors of the quadruple helix and to develop implications for theory and practice.

The publication is addressed to a wide audience, both to people active in the scientific sphere of contemporary reality, dealing with the issues discussed and to practitioners and decision-makers creating the current economic reality. There is no doubt that due to the rich theoretical layer, this book may also become interesting for students exploring the issues of cooperation and inter-organizational trust.

