

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Aneta Oleksy-Gębczyk, Katarzyna Peter-Bombik,
Paulina Rydwańska, Tomasz Załona, Szymon Zając,
Mariusz Cembruch-Nowakowski, Lidia Luty,
Natalia Babik

**Przedsiębiorczość, edukacja i samorządność
jako filary potencjału startupowego
subregionu sądeckiego**

Nowy Sącz 2025

Redakcja naukowa

dr Aneta Oleksy-Gębczyk, dr Katarzyna Peter-Bombik,
dr Paulina Rydwańska, dr Tomasz Załona

Recenzja

dr hab. Piotr Sołtyk, prof. UEK
dr hab. inż. Anna Szelań-Sikora, prof. URK

Redakcja językowa i techniczna

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2025

ISBN 978-83-67661-48-5

Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: sog@ans-ns.edu.pl
www.ans-ns.edu.pl

Adres redakcji

Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: wn@ans-ns.edu.pl, tbolanowska@ans-ns.edu.pl
wydawnictwo.ans-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
ul. Lwowska 14, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 441 02 88, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

WSTĘP	5
1. STARTUPY JAKO SPECYFICZNY PODMIOT GOSPODARKI RYNKOWEJ	7
1.1. Pojęcie, istota i mechanizm funkcjonowania startupów	7
1.2. Charakterystyka startupów i ich ujęcie w literaturze przedmiotu	11
1.3. Startupy jako przejaw innowacyjnej kreatywności i niezależności ekonomicznej	17
1.4. Wyzwania i problemy, z którymi musiały się zmierzyć startupy	22
1.5. Startup jako rdzeń tworzenia nowych ekosystemów i źródło wpływu na gospodarkę na różnych poziomach	25
2. INSTYTUCJONALNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI STARTUPOWEJ W POLSCE	31
2.1. Kontekst organizacyjno-prawny funkcjonowania startupów w warunkach polskich	31
2.2. Formy organizacyjno-prawne działalności startupowej – przegląd rekomendowanych rozwiązań	35
2.3. Od pomysłu do produktu, czyli wybrane zagadnienia związane z działalnością startupu	40
2.4. Skąd wziąć pieniądze, czyli finansowy aspekt działalności startupów	46
3. OD IDEI DO INNOWACJI: CZŁOWIEK JAKO FUNDAMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ STARTUPÓW	53
3.1. Kapitał – zasób – człowiek: analiza pojęć i rozważania o percepcji ludzi w startupach	53
3.2. Strategiczna rola kapitału ludzkiego w rozwoju startupów	59
3.3. Zarządzanie kapitałem ludzkim w startupie	66
4. POLITYKA REGIONALNA A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM STARTUPÓW	73
4.1. Kluczowi aktorzy polityki rozwoju i zakres ich oddziaływania	73
4.2. Miejsca innowacyjne i ich wartości	79
4.3. Elementy polityki prokonkurencyjnej sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości	84

5. METODOLOGIA BADAŃ UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SUBREGIONIE SĄDECKIM.....	89
6. PERCEPCJA I ROLA PRZEDSIĘBIORCÓW W BUDOWANIU EKOSYSTEMU STARTUPOWEGO SUBREGIONU SĄDECKIEGO W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH	92
7. KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE UCZNIÓW SUBREGIONU SĄDECKIEGO W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH	120
8. KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE STUDENTÓW W SUBREGIONIE SĄDECKIM W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH	139
9. KLIMAT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I WSPÓŁPRACA SAMORZĄDÓW SUBREGIONU SĄDECKIEGO Z SEKTOREM MŚP W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH.....	161
10. WNIOSKI I REKOMENDACJE.....	184
BIBLIOGRAFIA.....	193

WSTĘP

Współczesna gospodarka podlega dynamicznym procesom transformacji, których istotnym wyróżnikiem jest rosnące znaczenie innowacji, kreatywności oraz przedsiębiorczości. W warunkach coraz większej globalnej konkurencji i postępującej cyfryzacji, zdolność do generowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań staje się jednym z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej, w skali zarówno makro-, jak też mikroregionalnej. W tym kontekście szczególną rolę odgrywają startupy – specyficzne formy działalności gospodarczej, cechujące się wysokim poziomem innowacyjności, elastycznością organizacyjną i potencjałem szybkiego wzrostu.

Jednocześnie to właśnie młode pokolenie – uczniowie, studenci, absolwenci szkół wyższych – stanowi naturalny nośnik potencjału startupowego. Zdolność regionu do stworzenia dla nich sprzyjającego środowiska, które pozwoli nie tylko rozwijać kompetencje i pomysły biznesowe, ale też realizować je na miejscu, staje się kluczowym wyzwaniem polityki regionalnej. Coraz częściej bowiem obserwujemy zjawisko migracji młodych, przedsiębiorczych ludzi do dużych ośrodków metropolitalnych lub za granicę – w poszukiwaniu lepszych warunków dla rozwoju własnych przedsięwzięć.

Subregion sądecki, który od lat odznacza się wysokim poziomem aktywności gospodarczej i silnymi tradycjami przedsiębiorczości, nie jest wolny od tego problemu. Potencjał tkwiący w lokalnych środowiskach edukacyjnych i młodych ludziach jest znaczący, jednak wciąż zbyt rzadko przekłada się na powstawanie innowacyjnych firm w regionie. Wiele startupów powstaje poza Sądecczyzną lub też – jeśli rodzą się tutaj – stosunkowo szybko przenoszą swoją działalność do większych centrów gospodarczych, dysponujących bardziej rozwiniętym ekosystemem wsparcia.

Niniejsza monografia powstała w odpowiedzi na potrzebę głębszego zrozumienia tego zjawiska oraz poszukiwania dróg i rozwiązań, które mogą sprzyjać zatrzymywaniu i przyciąganiu młodych, przedsiębiorczych ludzi w regionie. Chodziło nie tylko o analizę teoretycznych uwarunkowań funkcjonowania startupów, ale szczególnie o zbadanie, jakie działania i mechanizmy – na poziomie samorządowym, edukacyjnym, a także gospodarczym – mogą uczynić Sądecczyznę regionem, w którym młodzi ludzie chcą i mogą realizować swoje marzenia o innowacyjnym biznesie.

Ważnym założeniem naszych badań i analiz było przekonanie, że skuteczny rozwój ekosystemu startupowego w regionie nie może być dziełem przypadku ani działań rozproszonych. Wymaga on świadomego i skoordynowanego partnerstwa trzech kluczowych środowisk:

- edukacji, która kształtuje postawy przedsiębiorcze i innowacyjne, a także przygotowuje młodych ludzi do funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy;
- samorządu terytorialnego, który tworzy ramy instytucjonalne i warunki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości na poziomie lokalnym oraz regionalnym;
- biznesu, który oferuje praktyczne wsparcie, sieci kontaktów i możliwości wdrożenia innowacyjnych pomysłów.

Tylko w takim modelu – opartym na partnerstwie edukacja-samorząd-biznes – możliwe jest stworzenie spójnego i zrównoważonego ekosystemu, który nie tylko pozwoli zatrzymać w regionie młodych ludzi, ale także będzie dla nich atrakcyjnym środowiskiem do rozwijania innowacyjnych przedsięwzięć.

W tym kontekście warto podkreślić, że cele te są w pełni zgodne z priorytetami polityki Unii Europejskiej, w szczególności w ramach polityki spójności i strategii Europejskiego Obszaru Innowacji. Takie dokumenty jak Nowa Agenda Innowacji dla Europy (*New European Innovation Agenda*) czy Programy Operacyjne w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) wyraźnie wskazują na konieczność wzmacniania regionalnych ekosystemów innowacji, a także rozwijania kompetencji oraz przedsiębiorczości wśród młodych ludzi jako warunku trwałego i zrównoważonego rozwoju. W tym ujęciu regiony stają się zarówno przestrzenią implementacji polityk unijnych, jak też aktywnym podmiotem kreującym własne, unikatowe przewagi konkurencyjne, opierające się na kapitale ludzkim, a także innowacyjności.

Szczególnego znaczenia nabiera tu też zasada inteligentnej specjalizacji (*smart specialisation*), która zakłada, że każde terytorium powinno rozwijać te dziedziny gospodarki, które stanowią jego autentyczny potencjał. W przypadku Sądecczyzny oznacza to konieczność pogłębionego namysłu nad tym, jakie formy wsparcia i jakie mechanizmy instytucjonalne są niezbędne, aby region ten mógł stać się atrakcyjnym miejscem dla rozwoju startupów, a w efekcie przyciągać oraz zatrzymywać młode talenty.

Mamy nadzieję, że niniejsza monografia będzie stanowić inspirację oraz praktyczny drogowskaz dla wszystkich osób odpowiedzialnych za kształtowanie polityki rozwoju regionu – zarówno na poziomie lokalnym, jak i w szerszym kontekście europejskim. Młodzi ludzie na Sądecczyźnie chcą tworzyć, budować i rozwijać swoje pomysły, a naszym wspólnym zadaniem jest stworzyć im takie warunki, żeby mogli to robić tu, a nie musieli szukać szans gdzie indziej. Tylko wtedy region będzie mógł w pełni wykorzystać swój potencjał w gospodarce przyszłości – opartej na wiedzy, innowacji i współpracy.

1. STARTUPY JAKO SPECYFICZNY PODMIOT GOSPODARKI RYNKOWEJ

1.1. Pojęcie, istota i mechanizm funkcjonowania startupów

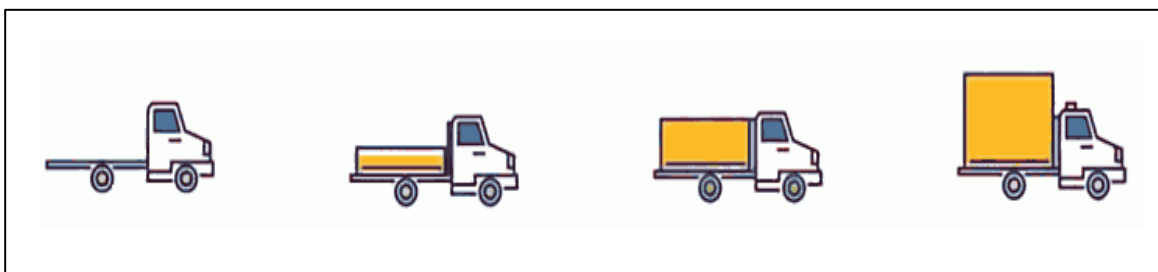
Choć pojawienie się terminu „startup” sięga połowy XIX wieku, kiedy to w niektórych publikacjach prasowych oznaczał on małe nowe przedsiębiorstwa, to nowoczesnego znaczenia ideologicznego nabrał dopiero w latach 40. XX wieku, gdy w mieście Palo Alto, w pobliżu Uniwersytetu Stanforda, rozpoczęło się tworzenie Doliny Krzemowej. Jednym z najbardziej znanych przykładów sukcesu startupów jest historia Hewlett-Packard, którą zapoczątkował pomysł dwóch absolwentów Stanforda – W. Hewletta i D. Packarda. Z kapitałem załazkowym, wynoszącym 538 dolarów, stworzyli oni innowacyjny generator częstotliwości, który w krótkim czasie zapewnił firmie sukces i wzrost przychodów sięgający 5,5 mln dolarów.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji startupów. Termin ten, w najbardziej ogólnym znaczeniu, odnosi się do przedsiębiorstw, które są na początkowym etapie działalności i są nastawione w głównej mierze na osiągnięcie jak największego zysku w jak najkrótszym czasie. Zdaniem lidera innowacyjnych rozwiązań w zakresie metodologii rozwijania startupów i autora podręcznika na temat startupu – S. Blanka, startup najlepiej można zdefiniować jako organizację tymczasową, której celem jest wyszukiwanie powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego (Blank, Dorf, 2013). Niezależność tego przedsięwzięcia biznesowego oraz bazowanie na innowacyjności zastosowanych rozwiązań wyróżnia startupy na tle innych jednostek gospodarczych, czyniąc je coraz bardziej popularnymi i pożądanymi przez inwestorów (Bulanda, 2020). Według S. Blanka (Blank, Dorf, 2013), kluczową cechą startupu jest jego skalowalność i innowacyjność. Można go więc określić jako nowy projekt biznesowy, który ma oznaki innowacyjności, atrakcyjności inwestycyjnej i który ma na celu szybkie uzyskanie wyników.

Startup, w porównaniu ze zwykłą małą firmą, posiada kilka charakterystycznych wyróżników (Beauchamp, Kowalczyk, Skala, Ociepka, 2017). Po pierwsze, tradycyjna mała firma zazwyczaj wykorzystuje sprawdzone procesy gospodarcze, znane produkty lub usługi oraz zwykłą logistykę. Startup natomiast jest „czarnym koniem” – czymś, czego prawie nikt wcześniej nie zrobił, a cały algorytm produkcji, sprzedaży lub też świadczenia usług musi zostać opracowany niemal od zera. Drugą istotną różnicą w stosunku do tradycyjnych projektów biznesowych jest stopa zwrotu. Startup może zapewnić inwestorowi znacznie wyższy zwrot z zainwestowanych pieniędzy niż dywidendy z akcji sprawdzonych spółek czy odsetki bankowe z lokaty. Jednocześnie jednak ryzyko utraty inwestycji w przypadku, gdy startup upadnie, jest znacznie wyższe. I wreszcie, bardzo ważną cechą startupu jest potrzeba jego dalszego skalowania. Ściśle rzecz biorąc, startup to swego rodzaju „poligon doświadczalny”, na którym w krótkim okresie sprawdzana jest poprawność obliczeń oraz zasad określonego know-how. Po pomyślnym przetestowaniu takiego miniaturowego modelu, wszystkie procesy produkcyjne i logistyczne powinny zostać przeskalowane do formatu pełnoprawnej firmy w celu dalszego wchodzenia na rynek. Oczywiście jest, że w takich warunkach tempo wszystkich procesów roboczych nabiera ogromnego znaczenia, gdyż czynnik czasu ma kluczowe znaczenie dla pomyślnego rozwoju startupu.

Również cykl życia startupu różni się od zwykłych algorytmów postępowania w odniesieniu do tradycyjnych przedsiębiorstw (Laszuk, 2017). W szczególności, od sformułowania pomysłu do pełnego zwrotu zainwestowanych środków, startup musi przejść przez następujące etapy:

1. Ocena problemu i zrozumienie sposobów jego rozwiązania. Na tym etapie konieczne jest jasne zrozumienie, jaki dokładnie problem powinien zostać rozwiązany przez wdrożenie danego pomysłu, a także jak skuteczne i optymalne będzie takie rozwiązanie. W tym celu przeprowadzana jest kompleksowa analiza istniejącego rynku i formułowana hipoteza, a także krystalizuje się grupa docelowa – czyli ci konsumenci, grupy osób i firmy, których potrzeby będą zaspokajane przez opracowywany produkt/usługę. Bardzo skuteczne na tym etapie jest tworzenie grup fokusowych: po stworzeniu portretu przeciętnego konsumenta, przedstawiciele grupy docelowej odpowiadającej takiemu portretowi są gromadzeni w swego rodzaju tymczasowym klubie dyskusyjnym. Głównym celem grupy fokusowej jest identyfikacja rzeczywistych potrzeb potencjalnych konsumentów – potrzeb zarówno jawnych, jak i ukrytych. Za pomocą kombinacji indywidualnych i zbiorowych wywiadów pogłębionych wyjaśnia się też warunki, w jakich konsument będzie korzystał z wyników przyszłego startupu – kategorię cenową, poziom rozwoju projektu, pozycjonowanie na rynku itp. Kluczową cechą sukcesu przyszłego projektu jest gotowość członków grupy fokusowej do zainwestowania własnych środków w jego rozwój.
2. Modelowanie minimalnego opłacalnego produktu. Kolejnym krokiem powinno być opracowanie testowej wersji MVP (*Minimum Viable Product*) przyszłego produktu o minimalnej funkcjonalności. Odbywa się to w celu uzyskania informacji zwrotnej od grupy docelowej na temat możliwości rozwiązania określonego problemu i potwierdzenia zapotrzebowania konsumentów bez inwestowania zasobów w tworzenie pełnoprawnego prototypu. Jednocześnie ważne jest, żeby wersja MVP demonstrowała kluczową funkcję (rysunek 1), a nie była tylko niejasną częścią czegoś większego (rysunek 2) lub nawet podobną funkcjonalnością, ale zupełnie innym produktem (rysunek 3).



Rysunek 1. Udany przykład modelowania minimalnego opłacalnego produktu.

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Przykład modelowania minimalnego opłacalnego produktu, który nie uwzględnia przyszłej funkcjonalności.

Źródło: opracowanie własne.



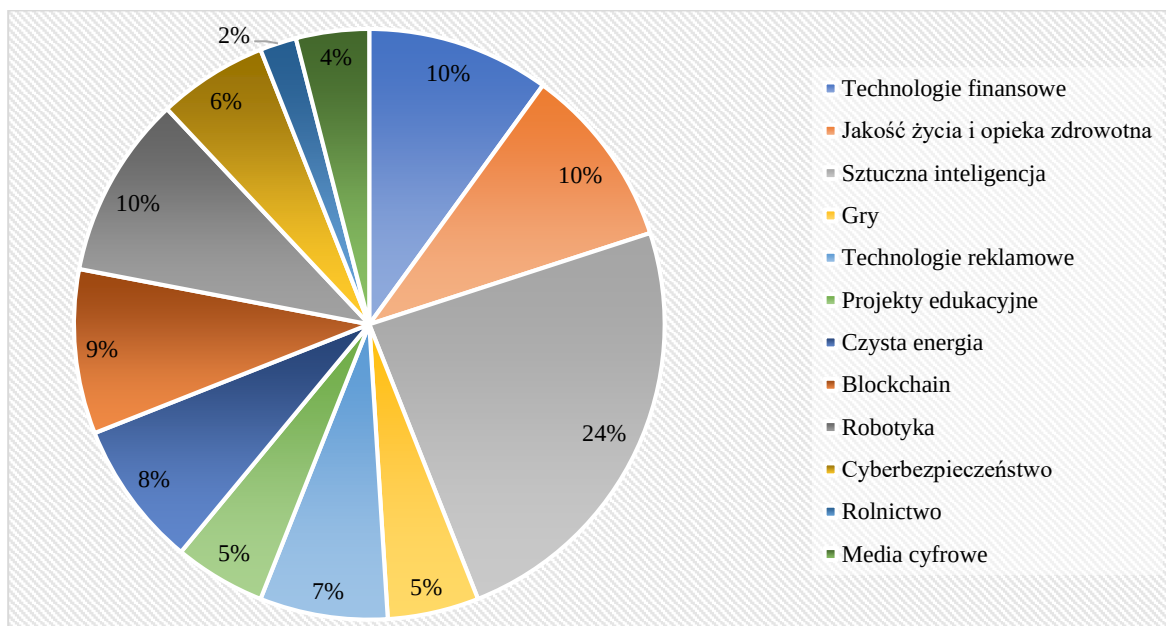
Rysunek 3. Przykład modelowania minimalnego opłacalnego produktu, który nie uwzględnia przyszłego formatu.

Źródło: opracowanie własne.

3. Skalowanie. Etap ten ma miejsce, kiedy produkt ma już doskonały wygląd, stabilną kategorię zwolenników i jest gotowy do wejścia na rynek na pełną skalę. To właśnie przed rozpoczęciem skalowania twórcy startupu decydują, czy kontynuować samodzielną pracę, czy też sprzedać biznes działający na minimalnych obrotach. Właściwie na tym etapie startup przestaje być startupem i dzięki wysiłkom twórców lub nowych właścicieli wyrasta na pełnoprawną firmę systemową o przemysłowej skali produkcji, ugruntowanych kanałach dostaw i sprzedaży, budżetach reklamowych systemu i programach marketingowych do promocji.

Z punktu widzenia racjonalnego podejścia, autorzy innowacyjnego pomysłu, którym udało się przyciągnąć początkowe inwestycje i uruchomić udany startup, powinni powierzyć skalowanie projektu bardziej systemowym graczom. Pomimo pewnych wyjątków, autorzy oryginalnych i niestandardowych rozwiązań zazwyczaj nie rozumieją złożoności masowej produkcji i promocji. Dlatego dla takich autorów znacznie bardziej opłacalne jest sprzedanie gotowego startupu dużej korporacji z ustalonymi algorytmami wejścia na rynek i zainwestowanie otrzymanych pieniędzy w rozwój nowego startupu.

Istnieje stereotyp, że tylko firmy technologiczne mogą być startupami, ale jest to dalekie od prawdy. Biorąc pod uwagę warunki powstawania startupów – innowacyjność pomysłu, ograniczone finansowanie i brak bazy produktowej – rzeczywiście pierwszą rzeczą, która przychodzi na myśl, są wyspecjalizowane projekty, które nie są zbyt związane ze światem materialnym. Istnieje jednak wiele przykładów, które wyłamują się z tego stereotypu. Przykładowo, liczne aplikacje konsumenckie, które pomagają zwykłym obywatelom poprawić jakość ich życia lub po prostu zaoszczędzić czas – od możliwości zamówienia przesyłki kurierskiej po wezwanie taksówki lub znalezienie najbliższego fryzjera. Wykres 1 przedstawia statystyczny rozkład udanych realizacji startupowych w różnych branżach i kierunkach.



Wykres 1. Rozkład udanych startupów według branży od 2022 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z zasobu Statista (2022).

Jeżeli chodzi o warunki powstania startupu, to nie zawsze mają one czysto komercyjny charakter. Często zdarza się bowiem, że startupy powstają na bazie uniwersytetu lub innej renomowanej instytucji edukacyjnej, gdzie studenci mogą pracować, rozwijając swoje pomysły. Tu doskonałym przykładem może być Dolina Krzemowa, powstała na bazie Uniwersytetu Stanforda. W przypadku takich rozwiązań korzyści odnoszą obie strony. Instytucja edukacyjna zwiększa w ten sposób swój autorytet i – w przypadku powodzenia projektu – ma prawo do współautorstwa, a studenci mają możliwość przetestowania hipotez oraz zdobycia dodatkowego doświadczenia. Co więcej, w wielu przypadkach rozwój udanego dla studenta pomysłu staje się tematem jego pracy dyplomowej.

Połączenie interesów oraz silna synergiczna relacja pomiędzy uniwersytetami a przedsiębiorstwami startupowymi jest całkiem naturalna, gdyż instytucje szkolnictwa wyższego są źródłem dwóch najważniejszych zasobów do rozpoczęcia udanego biznesu: opatentowanych nowoczesnych technologii i kapitału ludzkiego. Podejście to ma jednak pewną słabość. Startup, który powstaje w murach uczelni, ma wykwalifikowane i kompleksowe wsparcie naukowców, ale nie ma zapewnionych środków na promocję rynkową i nie posiada komponentu komercyjnego. W związku z tym instytucja edukacyjna powinna zaangażować zewnętrznych specjalistów, aby wprowadzić wyniki badań na rynek, zaangażować się we wsparcie informacyjne, ocenę konkurentów, a także nawiązywanie relacji z inwestorami i potencjalnymi nabywcami.

Z drugiej strony, trzeba mieć na uwadze, że startup, który powstał poza szkolnictwem wyższym, ma ograniczony dostęp do nowoczesnych procesów technologicznych i brakuje mu mentoringu ze strony przedstawicieli elity naukowej. Aby przezwyciężyć ten dualizm, coraz większą popularność zyskuje współpraca w obszarze ścisłego powiązania badań i komercjalizacji. Coraz więcej uniwersytetów oraz akademii praktykuje współpracę ze specjalnymi „fabrykami venture”, które zapraszają czołowych naukowców do stałego nadzoru technicznego nad procesami tworzenia własności intelektualnej.

Wpływ władz publicznych na takie tandemy też jest ważny. Oprócz zwykłego finansowania rozwoju, co może potencjalnie zwiększyć PKB kraju i jego potencjał naukowy, w niektórych przypadkach rząd może nawet działać jako klient badań w określonym kierunku i składać takie zamówienia w studiach venture na uniwersytetach. Finansowanie B+R (prac badawczo-rozwojowych) w takich przypadkach staje się ukierunkowane i zależy od wyników indywidualnego projektu. Państwowe finansowanie i zasady działania firm typu venture pomagają studentom już w trakcie studiów zdobywać doświadczenie w skalowaniu biznesu i poruszaniu się w obecnych realiach rynkowych, dlatego najbardziej prestiżowe uczelnie na świecie posiadają własne bazy do rozwoju startupów. Do najsłynniejszych należą m.in. Stanford Venture Studio, Startup Studio brytyjskiego Cornell University, Studio w Massachusetts Institute of Technology. Jednocześnie, większość z nich zapewnia dostęp do własnych zasobów nie tylko swoim studentom i absolwentom, ale także zewnętrznym wynalazcom, co pozytywnie wpływa na kapitał ludzki tych instytucji.

Finansowanie startupów to kolejne ważne zagadnienie. Spośród wielu możliwości, o których mowa będzie w rozdziale 2, crowdfunding i „anioły biznesu” wydają się być najbardziej innowacyjne, a tym samym odpowiadają duchowi tego typu firm. Projekt crowdfundingowy jest okazją do przyciągnięcia finansowania od zainteresowanych osób trzecich. Takie osoby, na własne ryzyko, są gotowe zainwestować swoje środki w rozwój potencjalnego produktu i otrzymać, w przypadku jego sukcesu, dywidendy lub pewne preferencje, np. rabat na zakup tego produktu. „Aniołami biznesu” z kolei nazywa się prywatnych inwestorów, którzy inwestują w startup lub nawet w samą ideę startupu z reguły na warunkach pożyczki zamiennej. Oznacza to, że w przypadku pomyślnego wdrożenia inwestor otrzymuje udział w biznesie, a w sytuacji niepowodzenia pieniądze „anioła” przepadają.

Podsumowując, warto wspomnieć, że posiadanie unikalnego pomysłu lub realistycznej hipotezy nie jest nawet połową drogi do rozwoju udanego startupu, a jedynie pierwszym krokiem. Według statystyk, prawie 85% startupów upada w pierwszym roku istnienia, nie zwracając zainwestowanych środków. W większości przypadków dzieje się tak z powodu braku popytu na proponowany produkt, co oznacza, że jednym z najważniejszych elementów sukcesu startupu jest umiejętność znalezienia i zrozumienia oczekiwań jego przyszłych konsumentów. Równie ważne jest stworzenie realistycznego algorytmu pracy, zebranie zespołu podobnie myślących ludzi, znalezienie wsparcia ze strony społeczności naukowej, zaangażowanie inwestorów i wprowadzenie produktu na rynek.

1.2. Charakterystyka startupów i ich ujęcie w literaturze przedmiotu

Tematowi rozwoju startupów i ich charakterystyce poświęcono wiele opracowań – zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach Unii Europejskiej. W szczególności K. Szczukiewicz i M. Makowiec (2021) opisali specyfikę pracy lokalnych akceleratorów w Polsce, czyli specjalnych instytucji wspierających startupy. Autorzy ci zaobserwowali, że w wyniku konkurencji między finansowaniem publicznym i prywatnym większość polskich akceleratorów jest finansowana przez państwo, ponieważ państwo oferuje niezabezpieczone granty w wysokości 200 tys. zł. W ramach krajowego programu wsparcia startupów, kilka lat temu pozyskano znaczny kapitał z funduszy venture oraz akceleratorów państwowych na szybką ekspansję oraz rozwój ekosystemów

startupowych. Jednocześnie, rozwinięty system państwowego wsparcia, w szczególności program Scale Up, zamienia się w monopolistę, a prywatnych akceleratorów nie stać na konkurowanie z warunkami bezzwrotnej pożyczki. Kwotę 200 tys. zł od państwa może otrzymać przedsiębiorca, nawet jeśli nie posiada własnego kapitału. Jak jednak zauważono we wspomnianym artykule, sektor prywatny znalazł swoją przewagę konkurencyjną na tym rynku finansowania i w niektórych przypadkach oferuje wsparcie finansowe startupom nawet na etapie pomysłu, na co akceleratorzy państwowe nie mogą sobie pozwolić.

Startupy zrównoważonego rozwoju to kolejny aspekt przedsiębiorczości nowoczesnej w Polsce. A. Stanek-Kowalczyk (2021) przeanalizowała zachowania podmiotów gospodarczych działających w oparciu o zrównoważone modele biznesowe i stworzyła profil startupu o najbardziej typowych cechach odpowiadających warunkom i zasadom zrównoważonego rozwoju. Przyjmując takie kryteria pozytywnego wpływu z punktu widzenia wykorzystania nowych technologii, autorka ta była w stanie wyodrębnić przykłady odpowiedzialnego biznesu i obliczyć, że liczba takich projektów stale rośnie – co najmniej o 20-30 podmiotów rocznie. Odkryła także prawidłowość, zgodnie z którą wkład nowych właścicieli firm w ramach ich możliwości w poprawę jakości życia, jak również środowiska pozytywnie wpływa na wzrost wartości ich startupu.

Problem finansowania polskich startupów przez system crowdfundingu badała K. Sieradzka (2020). W swojej pracy zbadała istotę tego zjawiska i jego kluczowe cechy, a także określiła rolę i znaczenie crowdfundingu dla krajowej kultury inwestycyjnej. Po zidentyfikowaniu i porównaniu źródeł finansowania startupów w Europie i Polsce, autorka ta rozważyła alternatywy dla crowdfundingu w zakresie finansowania innowacyjnej działalności przedsiębiorczej i wyciągnęła wnioski. Wynika z nich, że w gospodarce rośnie znaczenie wspólnego finansowania poszczególnych projektów przez społeczeństwo i rozszerza się wykorzystanie alternatywnych źródeł finansowania, ale wskaźniki te dla Polski nadal znacznie odbiegają od wskaźników krajów Europy Zachodniej. Innowacyjny charakter biznesu wymaga stosowania nowatorskich schematów przyciągania inwestycji, a crowdfunding jest jednym z najskuteczniejszych modeli finansowych w tym paradygmacie.

Mówiąc o finansowaniu startupów, warto w tym miejscu zwrócić uwagę na pracę R. Morawczyńskiego (2020), który badał motywacje i kryteria polskich inwestorów *venture capital*. Po przeprowadzeniu 26 wywiadów z różnymi inwestorami *venture capital*, autor badania poznał ich opinię na temat sześciu kluczowych atrybutów warunkowego startupu. Wśród nich znalazły się trzy czynniki związane z przedsiębiorcą-założycielem: jego pasja związana z pomysłem, doświadczenie oraz obecność pełnoprawnego zespołu, jak również trzy czynniki charakteryzujące sam projekt: gotowość produktu, trendy na danym rynku i innowacyjność startupu. Wyniki badania pokazały, że kluczowymi wskaźnikami sukcesu dla inwestora są przede wszystkim stopień gotowości produktu oraz entuzjazm przedsiębiorcy. Dodatkowo, w procesie badawczym autorowi udało się dowiedzieć, że inwestorzy *venture capital* zazwyczaj preferują nie jednoosobowy projekt, ale zespół kilku założycieli, którzy jednocześnie posiadają przynajmniej powierzchowną wiedzę na temat odpowiednich technologii i orientują się w potencjalnym rynku.

A. Nigbor-Drożdż i W. Łukasiński (2023) podjęli się z kolei sprawdzenia, jakie – zdaniem dzisiejszej młodzieży – są czynniki, które mogą przesądzić o sukcesie bądź też porażce nowego startupu. Po przeprowadzeniu ankiety wśród przedstawicieli pokolenia Z badacze stwierdzili, że najczęstszymi gwarantami sukcesu projektu zdaniem młodych ludzi są: umiejętność podejmowania ryzyka, posiadanie wystarczającej ilości środków finansowych oraz świadomość własnej unikalnej przewagi konkurencyjnej. Ponadto, respondenci wymieniali umiejętność skalowania modelu startupu do poziomu biznesu pełnoprawnego i przemyślaną strategię marketingową przy wejściu na rynek jako gwarancję wysokiej jakości realizacji projektu. Jednocześnie pokolenie Z postrzega nieznaną rynek i niezrozumienie potrzeb docelowego konsumenta jako czynniki porażki.

Współcześnie ważnym elementem debaty społecznej jest czynnik równości płci. Kontekst rozwoju innowacyjnego biznesu nie jest wyjątkiem, dlatego C. Kundera (2022) przeprowadziła odrębne badanie praktyczne dotyczące promocji przedsiębiorczości kobiet. W trakcie swojej pracy przeprowadziła serię wywiadów pogłębionych z polskimi przedsiębiorczyniami, będącymi beneficjentkami Funduszu Przedsiębiorczości Kobiet (FEF), a także zidentyfikowała ich problemy oraz potrzeby. Dzięki stworzonemu uogólnionemu profilowi przeciętnego przedsiębiorcy, który jest właścicielem małej lokalnej firmy, możliwe stało się znalezienie sposobów na rozwiązanie problemów zidentyfikowanych podczas wywiadu na wczesnych etapach tworzenia firmy. W pracy uwzględniono też współczesną zmianę paradygmatu otwartych innowacji i przeanalizowano metodologię Lean Startup, czyli elastycznego zakładania działalności gospodarczej w kontekście stworzonego profilu polskich przedsiębiorczyń.

Także doświadczenie Europy Zachodniej z jej silniejszym zapleczem prywatnej przedsiębiorczości oraz rozbudowaną strukturą uniwersytetów i instytucji badawczych ma ogromne znaczenie. W szczególności doświadczenie Włoch zostało zbadane przez B. del Bosco i innych badaczy (2021). Na podstawie danych dotyczących 8 264 startupów, które powstały w 105 prowincjach kraju w latach 2015-2018, przeprowadzono analizę regresji wielorakiej z wykorzystaniem wskaźnika narodzin innowacyjnych przedsiębiorstw jako zmiennej zależnej. Wyniki dla próby ogólnej wykazały, że wskaźnik narodzin innowacyjnych startupów zależy bezpośrednio od poziomu wykształcenia i liczby inkubatorów w regionie. Badanie pokazało jednak, że takie różnice w demograficznych cechach przedsiębiorców jak płeć, wiek czy pochodzenie narodowe są dodatkowym czynnikiem wpływającym i różnią się od ogólnych statystyk demograficznych. Autorzy uważają, że tego rodzaju rozbieżności mogą wskazywać na stronnicze podejście do kobiet-przedsiębiorców, młodych profesjonalistów lub osób z innych krajów.

Zazwyczaj startupy dążą do skalowania, aby jak najszybciej przekształcić się w pełnoprawną firmę ze stabilnym portfolio produktów. G. Schuh, B. Studerus oraz C. Hämmerle (2022) odkryli, że w pełni odpowiada to celowi startupów typu deep-tech, które definiują nisze rynkowe, w których nie ma jeszcze uznanych graczy. W związku z tym starają się tworzyć nowe rynki przez głębokie innowacje technologiczne. Jak zauważają autorzy, w tym kontekście startupy deep-tech stają przed problemem nie tylko rozwoju swojej organizacji, ale także technologii. Potrzeba stworzenia nowego rynku zmusza je do poszukiwania współpracy z przedsiębiorstwami o ugruntowanej pozycji, którzy mają niezbędne doświadczenie i wiedzę na temat etapów cyklu życia firmy i związanych z nimi celów biznesowych.

Na tle umacniających się idei zrównoważonego rozwoju, autorzy badań nad startupami zwracają coraz większą uwagę na strategię gospodarki cyrkularnej, która stopniowo zastępuje koncepcję „zakończonego cyklu życia” koncepcją recyklingu, odzysku i ponownego użycia. Jak zauważyli w swoim badaniu W. Opstal i L. Borms (2023), gospodarka o obiegu zamkniętym może funkcjonować na wszystkich poziomach – od produktów oraz firm po gospodarkę krajową, tworząc potencjalną niszę dla innowacyjnych rozwiązań i odpowiadających im startupów. Wyniki badań pokazują, że na tym etapie kategoria gospodarki cyklicznej nie ma jasnych definicji i preferencji, dlatego konieczne jest stymulowanie startupów na poziomie legislacyjnym, co ma na celu poprawę jakości środowiska, a tym samym życia ludzkiego.

Y. Olteanu i K. Fichter (2022) też byli zainteresowani możliwością identyfikacji startupów specjalizujących się w zasadach zrównoważonego rozwoju, a także ich dalszym grupowaniem. Opierając się na próbie 1 674 startupów i analizie skupień, w wyniku swoich badań uzyskali trzy ważne wyniki. Po pierwsze, opracowano zasadę różnicowania w celu identyfikacji orientacji transformacyjnej startupów, po drugie – przedstawiono empirycznie opartą taksonomię orientacji transformacyjnej startupów, po trzecie zaś – potwierdzono istnienie odrębnej, wyraźnie widocznej podgrupy innowacyjnych firm o szczególnie wysokiej orientacji na transformację w kierunku zrównoważonego rozwoju. W ten sposób badacze i decydenci starający się ułatwić wielopoziomowe przejście do zrównoważonego rozwoju zyskali narzędzie pozwalające lepiej zrozumieć transformacyjną rolę podmiotów wchodzących na rynek.

J.R. Melenchion i inni (2023) poświęcili z kolei swoją pracę czynnikowi ludzkiemu i rozwojowi intelektualnemu ludzi w startupach. W pracy tej, wykorzystując metodę częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z personelem 16 startupów, zbadano, w jaki sposób w środowisku pracy, przez samorozwój lub szkolenia, wzrastają kompetencje pracowników. Badanie to pokazuje, że m.in. efektywność zespołu wzrasta, kiedy kierownictwo zapewnia pewne swobody i elastyczność w czasie, miejscu lub sposobie realizacji zadania. Takie innowacyjne podejścia do budowania zespołu jak nieformalna komunikacja, brak określonego dress code'u i swoboda w aranżowaniu miejsc pracy odpowiadają samej ideologii startupu, a także mają niezwykle pozytywny wpływ na produktywność firmy i atmosferę w zespole.

Innym interesującym aspektem dotyczącym startupów jest gotowość osoby do porzucenia „tradycyjnej” pracy i uruchomienia własnego projektu bez żadnych gwarancji sukcesu. A. Coad, U. Kaiser i J. Kuhn (2021), na przykładzie Danii, porównali osoby pracujące na uniwersytecie oraz w firmie z sektora badawczego i przeanalizowali, które z ich cech osobistych lub cech pracodawcy są związane z ich decyzją o odejściu od obecnego pracodawcy do własnego startupu. W rezultacie stwierdzono, że wspólnymi czynnikami łączącymi pracowników uczelni i pracowników korporacji, którzy chcą zmiany formatu pracy, są: wyższe wykształcenie, mobilność przejawiająca się w poprzednich miejscach pracy oraz przynależność do płci męskiej. Podsumowując, autorzy ci wskazali, że tworzenie nowych startupów przez pracowników uniwersytetów i korporacji wniesie znaczący wkład w rozprzestrzenianie się wiedzy i doda znacznej dynamiki innowacyjnej gospodarce.

R. Bagno i inni (2020) zbadali z kolei takie zjawisko jak Corporate Engagement with Startups (CEwS) – inicjatywy, w ramach których duże, znane firmy współpracują z projektami startupowymi i dzielą się z nimi swoim doświadczeniem w celu poprawy wyników w zakresie innowacji. Taka współpraca ma efekt synergiczny, gdyż łączy z jednej strony zalety zrównoważonego biznesu na dużą skalę, takie jak dostępność zasobów i doświadczenia, a z drugiej elastyczność i brak zaangażowania startupu. Jednocześnie takie partnerskie relacje wzajemnie niwelują braki zasobów w młodych firmach i inercję w korporacjach. Jak wykazało badanie, pomimo pewnych barier komunikacyjnych i ryzyka związanego z rozpowszechnianiem poufnych informacji, pozytywy inicjatywy CEwS są znacznie większe niż negatywne konsekwencje.

Jak wspomniano wyżej, wiele startupów rozpoczęło działalność w środowisku uniwersyteckim. Jednak uniwersytety nie są jedynym możliwym miejscem powstawania nowych innowacyjnych pomysłów, w związku z czym J. Nieto i inni (2021) postanowili sprawdzić, czy istnieją jakiegokolwiek różnice w losach startupów w zależności od ich pochodzenia. Wykorzystując analizę wielopoziomową, autorzy ci zebrali szczegółowe informacje i charakterystyki dotyczące 242 hiszpańskich startupów technologicznych, z których 122 zostały założone na terytorium i pod auspicjami uniwersytetów, a pozostałe 120 miało inne pochodzenie. W efekcie przeprowadzonych badań stwierdzono, że startupy uniwersyteckie mają większe możliwości pozyskania środków finansowych i rozwoju innowacji, ale startupy pozauniwersyteckie z reguły angażują bardziej doświadczone kierownictwo.

Koncepcja startupu jako zaawansowanego technologicznie procesu biznesowego jest ściśle związana z ideą intraprzedsiebiorczości, która zwykle oznacza rozwój ducha przedsiębiorczości w firmie, co wiąże się z tworzeniem warunków wstępnych dla narodzin innowacyjnych pomysłów. Może to obejmować w szczególności zachęcanie pracowników poprzez zapewnienie im względnej swobody wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie i możliwości przeprowadzania kreatywnych eksperymentów. F. Almeida i J. Miguel-Oliveira (2022), którzy badali rolę intraprzedsiebiorczości w portugalskich startupach, uważają, że tzw. „wewnętrzna przedsiębiorczość” staje się kluczowym czynnikiem wzrostu firmy. Po zbadaniu wkładu istniejących zasobów we wspieranie tych inicjatyw, autorzy ci doszli do wniosku, że średniej wielkości startupy i te z bardziej wykwalifikowanym kapitałem ludzkim mają tendencję do większego doceniania oraz wspierania inicjatyw intraprzedsiebiorczych.

Osobnym obszarem działalności startupów są projekty oparte na wykorzystaniu i rozwoju technologii sztucznej inteligencji (AI). Technologie te rozprzestrzeniają się w ostatnich latach w błyskawicznym tempie i oprócz kwestii czysto moralnych, kształtują dyskurs wokół możliwości ich kontrolowania. Po przeanalizowaniu przykładów skalowania trzech rodzajów startupów – specjalizujących się w pracy z AI, platformowych, a także świadczących usługi – M. Schulte-Althoff oraz inni (2021) znaleźli pewne prawidłowości w zyskach i liczbie pracowników. Wyniki pokazały, że wzorzec wzrostu przychodów oraz liczby pracowników startupów AI jest podobny do wzorca wzrostu startupów usługowych i mniej podobny do wzorca wzrostu startupów platformowych. Ponadto, autorzy ci znaleźli dla startupów AI liniowy wzorzec wzrostu inwestycji w stosunku do liczby pracowników.

Kolejnym nowoczesnym i innowacyjnym rozwiązaniem, które często wykorzystują twórcy startupów, jest technologia blockchain. Dzięki zdolności do zapobiegania niewidocznym ingerencjom w procesy transakcyjne, blockchain stał się niezbędny w rozwoju oprogramowania do transakcji finansowych, a także w tworzeniu technologii cyberbezpieczeństwa i identyfikacji użytkowników. Próbując zrozumieć obecny potencjał tego kierunku z nowej perspektywy biznesowej, G. Park, S.R. Shin i M. Choy (2020) zbadali, czy czas wejścia startupu do branży blockchain zależy od kwoty pozyskanych inwestycji. Po przeprowadzeniu analizy empirycznej 255 startupów z branży blockchain, założonych w latach 2007-2016, autorzy ci potwierdzili hipotezę, że mimo przewagi „first movers” pod względem przyciągania finansowania z kapitałów wysokiego ryzyka, czas wejścia na rynek i efektywność innowacji mają związek w kształcie odwróconej litery U.

Aby zrozumieć globalne trendy, nie należy ograniczać się do przykładów Polski i innych krajów UE, ale zwrócić uwagę również na rynek azjatycki, w szczególności na trendy w rozwoju startupów w drugiej co do wielkości gospodarce świata – Chinach. Na temat przyciągania kapitału wysokiego ryzyka w Chinach i zależności kwoty inwestycji od kierunku startupu piszą m.in. Y. Zhou i inni (2023). Wykorzystując teorię sygnalizacji, autorom tym udało się połączyć perspektywę wyników inwestycyjnych z istniejącymi standardami kapitału wysokiego ryzyka (VC) i dokonać przeglądu czynników wpływających na atrakcyjność innowacyjnych startupów. Biorąc za przykład status finansowania 310 chińskich startupów i wykorzystując analizę regresji, empirycznie przetestowali oni wpływ cech przedsiębiorcy i firmy na przyciąganie kapitału wysokiego ryzyka. W rezultacie wykazano, że samo doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości nie wystarczy, aby przyciągnąć kapitał wysokiego ryzyka. Z kolei doświadczenie w produkcji przemysłowej i zaplecze polityczne są pozytywnymi czynnikami dla powierzania inwestycji *venture capital* w Chinach. Zaobserwowano również, że na rynku chińskim inwestorzy są bardziej skłonni do udzielania wsparcia finansowego przedsiębiorcom lub startupom, które otrzymały już znak legitymizacji od rządu lub renomowanych grup biznesowych.

Oczywiście pandemia COVID-19 i jej skutki, które doprowadziły do znacznych ograniczeń, nie mogły nie wpłynąć na tak dynamiczną gałąź współczesnej gospodarki, jaką są startupy i związane z nimi ekosystemy. W czasie, gdy większość światowej populacji została zmuszona do ograniczeń, dla szeregu startupów specjalizujących się w świadczeniu usług zdalnych nastąpiły dosłownie „złote czasy”. E. Silva i inni (2023) zbadali, w jaki sposób pandemia wpłynęła na procesy biznesowe startupów i jak przedsiębiorcy poradziła sobie z tą nagłą sytuacją. Po przeprowadzeniu pogłębionych wywiadów ze współzałożycielami 18 startupów, autorzy stwierdzili, że droga do sukcesu leży przede wszystkim w gotowości do zmian i adaptacji, a także posiadaniu umiejętności technologicznych do pracy z innowacyjnymi narzędziami cyfrowymi.

Po zakończeniu pandemii i powrocie do względnie normalnych warunków, doświadczenie zdobyte przez przedsiębiorców podczas COVID-19 powinno zostać wykorzystane również w najnowszych projektach. W ten sposób D. Varma i P. Dutta (2022), analizując dane zebrane po zniesieniu ograniczeń, pokazali, że rynek stoi w obliczu postpandemicznych zmian w preferencjach klientów, a tym samym utraty znaczenia zwykłych modeli biznesowych. W ciągu 2 lat izolacji klienci zostali zmuszeni do zrozumienia wszystkich zalet pracy zdalnej, zakupów, rozrywki itp. i dlatego nowa generacja startupów musi teraz zaspokoić ten popyt.

1.3. Startupy jako przejaw innowacyjnej kreatywności i niezależności ekonomicznej

Znalezienie działającego innowacyjnego pomysłu i przekształcenie go w dobrze prosperującą firmę jest trudne, a wręcz niemożliwe bez kreatywnego podejścia i pewnej dozy ekscytacji. Wiele startupów nie spełnia oczekiwań swych twórców oraz inwestorów i znika, ale te, którym udaje się wejść na rynek, mają wszelkie szanse na zapewnienie sukcesu finansowego swoim właścicielom. Startupy z definicji są małymi firmami, a więc są wolne od ograniczeń ekonomicznych lub społecznych, które zwykle powstrzymują rozwój potężnych projektów państwowych bądź korporacyjnych. Posiadając pełną niezależność ekonomiczną, taki model biznesowy może rozwijać się bardzo szybko i błyskawicznie zwiększać swoją kapitalizację. Dzieje się tak, gdy odnoszący sukcesy startup, który pokazał swoje pierwsze efekty lub zaskoczył kreatywną oryginalnością, zyskuje prestiż. Zaczyna się o nim mówić, „rozchodzi się wirusowo” w sieciach społecznościowych, a wiele osób pragnie mieć z nim coś wspólnego. Prowadzi to do wzrostu inwestycji w postaci znacznej liczby niewielkich prywatnych darowizn wspierających popularny projekt, co przekłada się na potężny wzrost kapitalizacji.

Największą niezależność finansową osiągają startupy, które zwykle nazywane są „jednorożcami” – są to projekty, które osiągnęły kapitalizację przekraczającą 1 mld dolarów. Podobnie jak mityczne stworzenia, od których wzięły swoją nazwę, takie projekty są statystycznie niezwykle rzadkie i od 2023 roku jest ich tylko ok. 1 200 na całym świecie (Sbinsigh, 2023). Niektórzy analitycy rozszerzają terminologię i wprowadzają pojęcie „decacorn” (łac. *deca* – dziesięć) dla startupów wartych ponad 10 mld, a nawet „centicorn” (od łac. *centum* – sto) dla tych, których kapitalizacja osiągnęła 100 mld dolarów. Najbardziej udane startupy ostatnich lat podsumowano w tabeli 1.

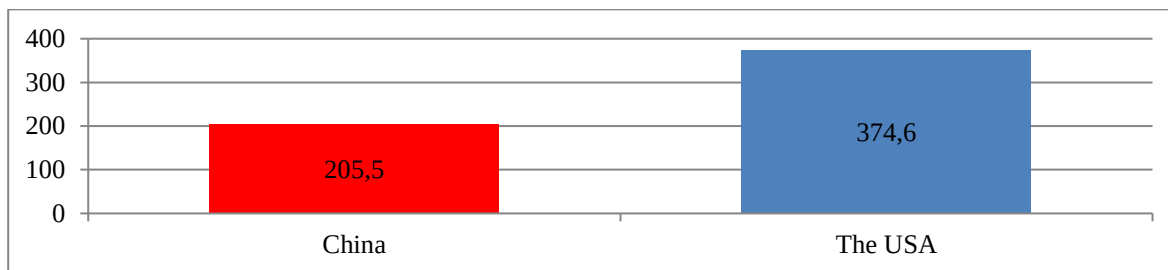
Tabela 1

Największe startupy na świecie na koniec 2022 roku

Nazwa	Koszt (mld dolarów)	Kraj pochodzenia
Bytedance	140,0	Chiny
SpaceX	100,1	USA
Pasek	95,0	USA
Klarna	45,6	Szwecja
Epic Games	42,0	USA
Canva	40,0	Australia
Checkout.com	40,0	Wielka Brytania
Instacart	39,0	USA
Databricks	38,0	USA
Revolut	33,0	Wielka Brytania
Gong	25,0	USA
FTX	25,0	Hongkong
BYJU	21,0	Indie
Xiaohongshu	20,0	Chiny
J&T Express	20,0	Indonezja
Fanatycy	18,0	USA
Miro	17,5	USA
Yuanfudao	15,5	Chiny
DJI Innovations	15,0	Chiny
SHEIN	15,0	Chiny

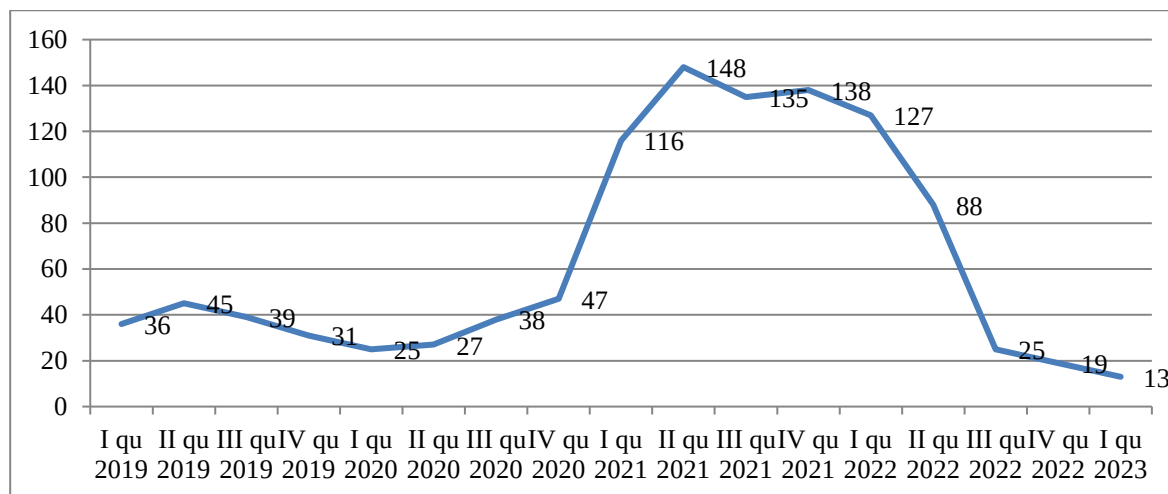
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z portalu FourWeekMBA (2022).

Jak wynika z tabeli 1, aktualnie jedynie dwie prywatne firmy na świecie mają kapitalizację przekraczającą 100 mld dolarów, a zatem użycie specjalnego terminu „centicorn” dla takich indywidualnych przypadków nie jest obecnie właściwe. Jeżeli chodzi o narodowość najpotężniejszych startupów, to zdecydowana większość projektów z TOP-20 jest podzielona między pierwszą i drugą gospodarkę świata, czyli USA oraz Chiny, co jest całkiem naturalne. Chociaż chińska firma Bytedance (TM TikTok) prowadzi na liście, to całkowita kapitalizacja startupów z USA jest znacznie wyższa w pierwszej dwudziestce. Wizualizację tych budżetów przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Porównanie wysokości kapitalizacji startupów z TOP-20 światowego rankingu. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z portalu FourWeekMBA (2022).

Ogólna sytuacja związana z rozwojem startupów typu „jednorożec” jest niezwykle niestabilna i zależy od wielu czynników – począwszy od aktualnego kursu bankowego, a skończywszy na nastrojach społecznych. Rok 2021 był znakomitą okolicznością dla odnoszących sukcesy startupów, z silnym finansowaniem napędzanym przez skutki pandemii, prowadzące do niemal zerowych stóp procentowych i szybkiego przyjęcia technologii cyfrowych, co doprowadziło do rekordowego wskaźnika narodzin „jednorożców”. Liczba nowych startupów o kapitalizacji przekraczającej 1 mld dolarów wzrosła o 537, czyli o ponad 2 jednostki dziennie. Jednak już w 2022 roku nastąpił gwałtowny spadek liczby nowych super udanych projektów, co było spowodowane spowolnieniem globalnego ekosystemu venture oraz znacznym spadkiem kwoty finansowania dla startupów. Dynamika liczby „nowonarodzonych jednorożców” w ostatnich latach została przedstawiona na wykresie 2.



Wykres 2. Dynamika liczby tworzonych nowych startupów z kapitałem przekraczającym 1 mld dolarów amerykańskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z portalu Cbinsigh (2023).

Według danych ukazanych na wykresie 2, liczba startupów, które odniosły ogromny sukces, nie tylko spadła, ale nadal spada od czwartego kwartału 2021 roku. Równocześnie, ponieważ ogólna wielkość funduszy *venture capital* i transakcji też spadła, inwestorzy wycofali się z firm na późnym etapie rozwoju, które są najbardziej narażone na zmienność rynku publicznego, co dało efekt samopodtrzymujący się. Biorąc pod uwagę takie zmiany na rynku *venture capital*, inwestorzy, w celu zwiększenia przyszłej rentowności, zaczęli kierować wolne środki głównie na transakcje, które są na wczesnych etapach.

Obecna cisza w „narodzinach jednorożców” może się jednak zmienić, dlatego warto przypomnieć przykłady najbardziej udanych lub po prostu najciekawszych oraz najbardziej kreatywnych startupów, które przyciągnęły szczególną uwagę społeczeństwa w poprzednich latach.

Po pierwsze, warto wspomnieć o najbardziej udanych startupach naszych czasów – chińskim Bytedance z aplikacją TikTok i amerykańskim programie kosmicznym SpaceX Elona Muska. Istnieją one już dość długo jak na startupowe standardy – odpowiednio od 2016 i 2002 roku, jednak wciąż pozostają niezależnymi projektami, ignorując kluczowe zadanie przeciętnego startupu, czyli sprzedaż gotowego biznesu korporacji i zdobycie pieniędzy. Choć z biegiem lat konsumenci przyzwyczaili się do aplikacji krótkich filmów TikTok, która ma już ponad 1 mld użytkowników, a także do Internetu satelitarnego Starlink, który jest dostępny niemal na całej Ziemi, warto pamiętać, że w tamtym czasie projekty te były niezwykle rewolucyjne, a pomysły stanowiły szczyt innowacyjnej kreatywności. To, że takie rzeczy stały się codziennością, jest m.in. zasługą właścicieli tych startupów.

Jednak oprócz uznanego na całym świecie „centicorna”, istnieje wiele udanych projektów, które mogą konkurować z liderami pod względem innowacyjnej kreatywności. Wiele bowiem odnoszących sukcesy firm wykorzystało chęć ludzi do unikania poważnych oraz obowiązkowych rzeczy i przekształciło je w grę. Stało się to podstawą StepSetGo, aplikacji fitness, która zapewnia użytkownikom zabawne zachęty i skłania ich do inwestowania fikcyjnej wewnętrznej waluty w osiąganie celów fitness. Przykładowo, za każdy wykonany krok właściciel aplikacji otrzymuje wirtualną monetę, którą może „wydać” na zakup dodatkowych ćwiczeń fizycznych. To połączenie grywalizacji i zdrowia przyciąga bardzo dużą publiczność – od biznesmenów, którzy nie zawsze mają czas na wizytę na siłowni, po gospodynie domowe, które postrzegają to podejście jako przydatną rozrywkę.

Ten naturalny „głód gier” jest wykorzystywany przez niektóre startupy do znacznie poważniejszych rzeczy. Dzięki usłudze GamerGains użytkownicy mogą nawet zarabiać kryptowalutę, grając w swoje ulubione gry. Aby to zrobić, wystarczy połączyć konto gry na Xbox, PlayStation lub Stream z platformą i wykonywać proste zadania – w rezultacie pieniądze od sponsorów zostaną zaksięgowane w wirtualnym portfelu. Gracze mogą też obstawiać zakłady i rywalizować z innymi użytkownikami, aby zdobyć jeszcze więcej nagród.

Przykładem prawdziwej kreatywności biznesowej jest aplikacja Lugsto, swego rodzaju „Airbnb dla bagażu”. W dzisiejszym świecie niemal każdy spotkał się z problemem nieporęcznego bagażu w sytuacji, gdy do odjazdu pociągu lub odlotu samolotu pozostało jeszcze sporo czasu. W 2019 roku indyjskie startupy z Bombaju opracowały platformę mobilną, która pomaga podróżnym znaleźć bezpieczne i niedrogie „szatnie” w odległości

spaceru, by przechować bagaż na kilka godzin lub dni. Kluczowymi klientami Lugsto są osoby, które wyjechały do innego miasta w podróż służbową, na egzaminy bądź też z jednodniową wizytą i nie chcą rezerwować hotelu tylko dla swojego bagażu.

Innym kreatywnym pomysłem, który okazał się zdecydowanie trafiony podczas gwałtownego wzrostu popularności spotkań online, jest program startowy Airgram. Pomaga on w transkrypcji negocjacji i jest kompatybilny z najpopularniejszymi zasobami spotkań – Zoom, Google Meetings i Microsoft Teams. Gotowa transkrypcja wszystkich wypowiedzianych punktów konferencji w formacie protokołu spotkania ze znacznikami czasu pomaga stworzyć prawdziwe archiwum negocjacji, co znacznie zwiększa zrozumienie między partnerami biznesowymi lub pracownikami.

Serwis internetowy Lookiero też wykazał się kreatywnym podejściem do sprzedaży, w tym przypadku odzieży damskiej. Klienci wprowadzają swe rozmiary i preferencje dotyczące odzieży, a następnie otrzymują „w ciemno” pakiet pięciu elementów odzieży i akcesoriów, które mogą zatrzymać lub odesłać. Ci, którzy są zadowoleni z takiego nieplanowanego wyboru ubrań i zatrzymują wszystkie produkty, otrzymują 25% zniżki.

Technologia AI, która staje się coraz potężniejsza, otwiera dużą przestrzeń dla kreatywności, też w obszarze rynku pracy. I tak, dzięki programowi Pmaps, procedura wyboru kandydata na wolne stanowisko jest znacznie uproszczona. Osoba ubiegająca się o stanowisko wypełnia obszerny kwestionariusz, zawierający m.in. testy psychometryczne i zadania wizualne. Przetworzone przez AI odpowiedzi tworzą niemal idealny portret mentalny i emocjonalny danej osoby, który jest brany pod uwagę przez potencjalnych pracodawców. Takie podejście do tworzenia szczegółowego wycinka mentalnego, tworzonego przez sztuczną inteligencję na podstawie dogłębnych testów na ludziach, może być wykorzystywane także w innych obszarach, takich jak wsparcie emocjonalne, telemedycyna psychologiczna czy zdalne opracowywanie indywidualnych ćwiczeń jogi. Analiza cech psychicznych danej osoby za pomocą sztucznej inteligencji może być też przydatna w znalezieniu partnera. Przykładowo, aplikacja randkowa So Syncd, opracowana przez londyński startup o wartości 1 mln dolarów, wykorzystuje typy osobowości do dopasowywania par, znacznie zwiększając sukces w porównaniu z decyzjami podejmowanymi wyłącznie na podstawie wyglądu.

Cała seria zróżnicowanych projektów burzy utrwalał stereotyp, że startup musi działać koniecznie tylko w formie cyfrowej i prawie nie przenikać się ze światem materialnym. Przykładowo, w ramach projektu Affordable, zespół podobnie myślących ludzi rozpoczął produkcję sztucznych diamentów w warunkach laboratoryjnych. Przy użyciu reaktora plazmowego zwykły węgiel jest przekształcany w diament pod wpływem ciepła i ciśnienia, a następnie cięty i polerowany do stanu diamentu. Technologia startupu gwarantuje jakość, w której trudno jest odróżnić gołym okiem wydobywane diamenty od diamentów hodowanych w laboratorium, gdyż mają one ten sam skład chemiczny, a różnicę można dostrzec jedynie za pomocą specjalnych testów gemmologicznych.

Nie mniej istotny jest startup Islandczyka, S. Hilmarssona, który przybył do USA w 2006 roku, aby studiować w szkole biznesu i natychmiast zauważył brak islandzkiego jogurtu Skyr, który jest znany w jego ojczyźnie. Korzystając z przepisów przesłanych przez matkę z Islandii, założył małą produkcję tego jogurtu na własne potrzeby, ale na tle amerykańskich pasteryzowanych jogurtów o wysokiej zawartości cukru, nowy produkt spodobał się przyjaciółom Siggy’ego. W efekcie utworzono startup i rozpoczęto przemysłową produkcję nowego produktu pod marką Siggi’s.

Silne wyzwanie dla zwykłego życia, które zostało wywołane przez pandemię COVID-19 w latach 2020-2022, miało też wpływ na rynek startupów. Wiele atrakcyjnych projektów zostało zamkniętych i zbankrutowało z powodu zmian w zachowaniu ludzi i ograniczeń związanych z kwarantanną. Jednak niektóre startupy, paradoksalnie, wręcz przeciwnie – otrzymały dodatkowy impuls do rozwoju, koncentrując się na świadczeniu usług zdalnych lub sprzedaży zmodyfikowanych towarów.

Gdy studio Pilates M. Bentivoglio zostało zamknięte z powodu pandemii, uruchomiła ona startup fitness o nazwie Frame, za pośrednictwem którego zaczęła sprzedawać domowe reformery Pilates ze specjalnie zaprojektowanymi programami i instrukcjami wideo. Innym przykładem jest rodzinna platforma wideokonferencyjna Caribu, opracowana podczas pandemii. Atrakcyjna i intuicyjna dla wszystkich grup wiekowych aplikacja umożliwia komunikację z dziećmi podczas rysowania z nimi lub grania w gry w czasie rzeczywistym. Wraz z końcem ograniczeń związanych z kwarantanną, produkt stał się popularny wśród rodziców, którzy dużo podróżują do pracy lub tych, którzy obecnie służą w wojsku i są zmuszeni do przebywania poza domem przez długi czas.

Niesprovokowana i nieuzasadniona agresja przeciwko Ukrainie, która rozpoczęła się w 2014 roku, a następnie inwazja na pełną skalę w lutym 2022 roku, dotknęła cały świat, a zwłaszcza sąsiednie kraje europejskie. W związku z tym kreatywne pomysły otrzymały też dodatkowy impuls do rozwoju w kierunku wojskowości i obronności. Przykładowo, wojskowy startup technologiczny Drill, który uczy taktyki snajperskiej i został stworzony przez ukraińskie wojsko dosłownie „w okopach”, zaistniał już w Polsce, a obecnie tworzy strategię wejścia na rynek amerykański. Ta jedyna w swoim rodzaju aplikacja dla posiadaczy broni lub osób, które chcą nauczyć się, jak jej używać, ma już prawie 20 tys. użytkowników, z których ponad połowa jest w wojsku. Innym przykładem tego, jak wojna na Ukrainie zmienia środowisko biznesowe, jest stworzony w Polsce startup MinesEye, zajmujący się rozminowywaniem. Projekt ten, mający na celu oczyszczenie nieokupowanej ukraińskiej ziemi z niewybuchów i min, oferuje zautomatyzowane skanowanie terytoriów za pomocą UAV (bezzałogowego statku powietrznego) w oparciu o magnetometr i przetwarzanie wyników za pomocą sztucznej inteligencji.

Wreszcie, wśród konwencjonalnie „niepoważnych” startupów, które zostały pomyślane niemal jako żart, ale w rezultacie przyniosły swoim właścicielom znaczący sukces finansowy, warto wspomnieć o takich kreatywnych pomysłach, jak:

- BrewDog – browar produkujący limitowaną edycję ekskluzywnego piwa „The End of History” o mocy 55% w cenie 20 tys. dolarów za butelkę, które było sprzedawane w opakowaniu wykonanym z prawdziwej wypchanej wiewiórki;
- I Do, Now I Don't – startup pośredniczący w zwrocie pierścionków w przypadku zerwania zaręczyn;
- Pet Rock – kultowy projekt z lat 70., „idealny zwierzak”, który jest łatwy w utrzymaniu, w formie zwykłego kamienia. Przy niemal zerowych kosztach, niewymagające „zwierzaki”, sprzedawane za 4 dolary za sztukę, cieszyły się ogromnym popytem i przyniosły ich wynalazcy, G. Dahlowi, ok. 15 mln dolarów zysku.

Podsumowując, startupy stanowią dziś wyjątkowy przykład synergii między innowacyjną kreatywnością a dążeniem do ekonomicznej niezależności. To właśnie swoboda twórczego myślenia, oderwanie od sztywnych struktur instytucjonalnych oraz gotowość do podejmowania ryzyka pozwalają wielu z nich wyznaczać nowe kierunki rozwoju gospodarczego i społecznego. Od globalnych „jednorożców”, takich jak Bytedance czy SpaceX, przez pomysłowe aplikacje wspierające zdrowie, mobilność czy relacje międzyludzkie, aż po startupy działające w obszarach bezpieczeństwa i obronności, wszystkie te przedsięwzięcia ukazują, że fundamentem ich sukcesu jest oryginalność pomysłu, zdolność do szybkiej adaptacji i niezależność od tradycyjnych modeli biznesowych. Niezależnie od skali działania, każdy startup może być wyrazem rewolucyjnego podejścia do rzeczywistości, a w czasach kryzysów – sposobem na elastyczne reagowanie na dynamicznie zmieniające się potrzeby społeczne i gospodarcze.

1.4. Wyzwania i problemy, z którymi musiały się zmierzyć startupy

Startupy są naturalnym elementem współczesnego świata, który nieustannie i bardzo szybko się rozwija. Szybkość i łatwość uzyskiwania przyszłych zysków, a także wysoka marża ma jednak swoją cenę – liczne projekty bankrutują niedługo po rozpoczęciu prac, a inwestorzy tracą zainwestowane pieniądze. Najbardziej znanym kryzysem w tej branży jest tzw. „bańka dotcomowa” z końca lat 90. XX wieku oraz początku XXI wieku. W tym czasie Internet dopiero zaczynał dominować wszystkie aspekty życia domowego oraz gospodarczego i wywołał spore poruszenie na rynkach. W społeczeństwie powstało złudzenie, że wraz z pojawieniem się tak uniwersalnego komunikatora, jakim jest Internet, ludzkość wkroczyła w nową erę gospodarczą, a tradycyjny biznes wkrótce zniknie. W związku z tym pojawiło się wiele startupów internetowych, które bez trudu przyciągnęły inwestorów, nie tylko mając jasny biznesplan, ale także rozumiejąc dokładnie, co będą robić w tej „nowej gospodarce”. Firmy, które oferowały wykorzystanie Internetu do generowania dochodów, zaczęto nazywać dotcomami (angielskie „dot.com” – dosłownie „dot-com”, od nazwy internetowej domeny najwyższego poziomu .com), a ich akcje zaczęły być notowane po nieracjonalnie wysokich cenach.

Kluczowym problemem była zmiana koncepcji – dzięki agresywnej reklamie i niskiemu poziomowi zrozumienia sytuacji wśród laików, Internet został uznany za jakiś niezależny projekt komercyjny, który generuje pieniądze. Tymczasem był on i pozostaje jedynie narzędziem, a bez innowacyjnych pomysłów biznesowych i wysokiej jakości startupów nie da się na nim zarabiać. W marcu 2000 roku ekonomiczna „bańka dot-comów” pękła, a indeks spółek high-tech NASDAQ Composite, po osiągnięciu najwyższego poziomu od 1971 roku, załamał się w ciągu jednego dnia. Wiele firm zbankrutowało, ale najbardziej niszczycielską konsekwencją był całkowity brak zaufania opinii publicznej do inwestycji internetowych. Efekt kryzysu był tak silny, że do przywrócenia odpowiedzialności w dziedzinie analiz ekonomicznych i normalizacji indeksów giełdowych wykorzystano nawet instrumenty państwowe. Przykładowo, w USA przyjęto specjalną ustawę, zgodnie z którą pewna część prowizji maklerskich była potrącana na zatrudnienie niezależnych analityków, którzy dostarczaliby inwestorom bezstronnych, aktualnych informacji, obiektywnie podkreślających zalety i wady niektórych spółek internetowych. Z biegiem lat indeks NASDAQ Composite powrócił, a nawet przekroczył swój szczyt z 2000 roku, lecz zagrożenia dla poszczególnych startupów technologicznych nie zniknęły, a stały się po prostu mniej globalne i bardziej zróżnicowane.

Ponieważ startup z definicji jest innowacyjnym, technologicznym projektem, to siłą rzeczy generuje wiele wyzwań. J. Rampton, znany przedsiębiorca, inwestor i ekspert ds. marketingu internetowego, na początku swojej kariery stanął w obliczu hakera, który naruszył bazę danych jego startupu, zawierającą 15 tys. klientów i wysłał wiadomość e-mail z groźbą zniszczenia wszystkich kontaktów oraz danych uwierzytelniających. Zamiast płacić okup lub groźby, Rampton wyszedł z inicjatywą kontrbiznesową i zaoferował atakującemu regularne wynagrodzenie za znajdowanie i naprawianie błędów w systemie. To niekonwencjonalne posunięcie opłaciło się, a nieznany haker przez dłuższy czas pracował jako niezależny specjalista ds. cyberbezpieczeństwa w firmach Rampton.

J. Altucher, inwestor *venture capital* i autor książek o zarządzaniu funduszami hedgingowymi, stanął z kolei przed odwrotnym problemem – nie o charakterze technicznym, ale subiektywnym. Jeden z jego partnerów w biznesie inwestycyjnym był winien ok. 90 mln dolarów podatków i nie powiedział o tym partnerom. Bank, który udzielił pożyczki startupowi Alutchera, uznał to za zatajenie ważnych informacji i powód do wypowiedzenia umowy kredytowej. Jako zabezpieczenie spłaty długu, bank zamroził wszystkie aktywa partnerów i przekazał oddziały firmy zewnętrznemu zarządowi. Osobiste straty Altuchera w ciągu jednego dnia sięgnęły 9 mln dolarów i otrzymał on nauczkę, by nigdy nie współpracować z osobami niezwyfikowanymi.

Do podobnych wniosków doszła C. Minshew, założycielka i CEO The Muse, która w 2011 roku została odcięta od dostępu do swojego pierwszego startupu, strony PYP Media, w wyniku sporów ze współwłaścicielami. Straciwszy ok. 20 tys. dolarów, Minshew nie rozpocząła, ale rozpoczęła podobny projekt od zera i już w pierwszym miesiącu więcej osób odwiedziło nową stronę niż PYP w całej swojej historii. Od 2020 roku projekt ten zebrał ponad 2 mln dolarów w ramach finansowania *venture* oraz „aniołów biznesu” i osiągnął ponad 15 mln obserwujących. Według Minshew, to właśnie ta porażka pozwoliła jej „zrestartować” biznes, zacząć z czystym kontem, z uwzględnieniem wszystkich błędów starego projektu, co doprowadziło do sukcesu.

Były CEO projektu MOZ, R. Fishkin, również stanął przed dużym wyzwaniem podczas rozwijania swojej firmy, a źródłem problemu okazał się on sam. Mając obsesję na punkcie idei ciągłego wzrostu, wprowadził w kierowanej przez siebie firmie filozofię niepowstrzymanej innowacji. Zamiast stale ulepszać istniejące produkty, pracownicy firmy przeznaczali wszystkie zasoby rozwojowe na znajdowanie nowych funkcji i rozwiązywanie nieistniejących problemów. Po wprowadzeniu nowego produktu na rynek, Fishkin i jego partnerzy szybko o nim zapominali, przenosząc swoją uwagę na kolejny, pozostawiając za sobą całe cmentarzysko wdrożonych pomysłów, które nie miały ani wsparcia, ani aktualizacji. To doświadczenie nauczyło Fishkina skupiać się na aktualnych produktach i zrozumieć, że „nowe” nie zawsze oznacza „lepsze”.

Powszechnego problemu startupów, gdy brak finansowania niszczy co najmniej jedną czwartą nowych projektów, doświadczył biznesmen, autor i bloger M. Hyatt. W 1991 roku on i jego partner stworzyli odnoszącą sukcesy firmę wydawniczą, której wzrost przekroczył jednak jej własny kapitał obrotowy. Gotowe produkty się nie sprzedawały, a opłacenie bieżących rachunków było niemożliwe z powodu utraty płynności. W związku z tym kolejnym wnioskiem, a zarazem ostrzeżeniem dla startupów początkujących, jest to, że nawet szybki wzrost produkcji może prowadzić do porażki finansowej.

W kontekście krachu dot-comów na początku XXI wieku wymowna jest historia wydawcy M. Mickiewicza, który potrafił wyczuć równowagę między zagrożeniami i szansami. Skupiając się na „najnowszym cudzie gospodarczym” tamtych czasów – Internecie – większość wydawnictw przestawiła się na nowomodny, elektroniczny, format książek. Matt nadał za ogólnym trendem, ale po pęknięciu „bańki” w marcu 2000 roku zaczął pilnie szukać sposobów na uratowanie swojej firmy. Okazało się, że wielu nabywców jego elektronicznych podręczników drukuje je dla wygody na domowych drukarkach. To paradoksalne odkrycie dało Mickiewiczowi możliwość odnowienia starych kontaktów z drukarniami i powrotu do produkcji tradycyjnych książek papierowych, co pomogło firmie przetrwać upadek rynku zaawansowanych technologii. Przykład ten bardzo symbolicznie pokazuje, że nawet uruchamiając całkowicie cyfrowy projekt, warto zachować powiązania ze światem rzeczywistym.

Ponadto istnieje potrzeba zachowania równowagi między biznesem a życiem osobistym. Nierzadkie są przypadki, kiedy twórca i ideolog startupu – będąc zbyt pochłoniętym procesami biznesowymi – nie poświęcał wystarczającej uwagi swojej rodzinie, a nawet własnemu zdrowiu. W końcu nawet w przypadku milionowego zysku trudno uznać projekt za udany, jeśli coś naprawdę ważnego zostanie bezpowrotnie utracone w procesie jego realizacji.

Oprócz wspomnianych przykładów indywidualnych niepowodzeń, startupy mierzą się też z bardziej systemowymi wyzwaniami, które wynikają z samej natury nowoczesnej gospodarki cyfrowej. Jednym z głównych problemów jest ogromna konkurencja – niemal każdy pomysł, nawet najbardziej oryginalny, w krótkim czasie znajduje naśladowców lub zostaje wchłonięty przez większe firmy. W sytuacji, gdy przewaga konkurencyjna może zostać utracona w ciągu kilku tygodni, startupy zmuszone są do ciągłego innowowania, co często prowadzi do wypalenia zespołów, nadmiernej presji na szybki rozwój i rezygnacji z długofalowej strategii na rzecz szybkich rezultatów.

Kolejnym istotnym wyzwaniem jest niedopasowanie produktu do potrzeb rynku (tzw. „product-market fit”). Nawet najlepsza technologia lub koncepcja może nie znaleźć uznania wśród użytkowników, jeśli nie rozwiązuje realnych problemów lub nie wpisuje się w aktualne trendy społeczne i ekonomiczne. Brak rzetelnych badań rynkowych, testów prototypów czy konsultacji z potencjalnymi klientami często prowadzi do sytuacji, w której startup inwestuje zasoby w rozwój produktu, na który nie ma zapotrzebowania.

Nie można też pominąć problemu zespołu – jednym z najczęstszych powodów upadku startupów są konflikty wewnętrzne, niejasny podział ról, brak przywództwa lub niedopasowanie kompetencyjne. Wielu założycieli, mimo ogromnego entuzjazmu, nie ma doświadczenia w zarządzaniu zespołem, a rekrutacja w początkowej fazie działalności często opiera się bardziej na zaufaniu i znajomościach niż na chłodnej ocenie umiejętności. W miarę rozwoju firmy brak profesjonalizacji w tym zakresie staje się coraz większym obciążeniem.

Startupy borykają się również z barierami prawnymi i regulacyjnymi. W wielu krajach systemy podatkowe, przepisy dotyczące zatrudnienia czy ochrona danych osobowych nie nadążają za tempem rozwoju innowacyjnych modeli biznesowych. Firmy technologiczne oferujące nowatorskie usługi, takie jak wirtualna opieka medyczna, kryptowaluty czy AI w edukacji, często funkcjonują w tzw. „szarej strefie” prawa, co może rodzić ryzyko prawne lub nawet prowadzić do zawieszenia działalności.

Na koniec należy zwrócić uwagę na trudności związane z internacjonalizacją działalności. Wiele startupów zakłada szybkie wyjście na rynki zagraniczne jako sposób na zwiększenie skali operacji. Brak jednak znajomości lokalnych rynków, różnice kulturowe, bariery językowe czy złożoność systemów logistycznych powodują, że ekspansja międzynarodowa często kończy się niepowodzeniem, a poniesione koszty przewyższają potencjalne zyski.

Wszystkie te czynniki pokazują, że chociaż startupy są symbolem odwagi, kreatywności i innowacyjności, ich droga do sukcesu jest pełna pułapek i przeszkód. Skuteczne radzenie sobie z tymi wyzwaniami wymaga nie tylko wizji i pasji, ale także chłodnej kalkulacji, kompetencji zarządczych oraz umiejętności szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych.

1.5. Startup jako rdzeń tworzenia nowych ekosystemów i źródło wpływu na gospodarkę na różnych poziomach

Terminologia ekosystemów w kontekście samej struktury biznesowej pojawiła się na początku lat 90. XX wieku. Stała się ona wtedy częścią koncepcji planowania strategicznego, kiedy to wokół pewnego ośrodka lub grupy podobnych startupów tworzone specjalne środowisko, które dzięki przynależności do wspólnoty gospodarczej optymalizowało komunikację i obniżało koszty logistyczne. Zazwyczaj takimi centrami tworzenia ekosystemów były uniwersytety – Stanford, jak w przypadku Doliny Krzemowej, czy Oxford, gdzie dzięki własnej bazie naukowej, szeregowi państwowych laboratoriów naukowych, a także geograficznej bliskości Londynu i dużego lotniska Heathrow, stworzone centrum innowacyjnego rozwoju.

Takie centra przyciągania ekosystemów odgrywają kluczową rolę w ich ekspansji, ponieważ stają się swego rodzaju „magnesami” dla nowych talentów, przyciągając najlepszych specjalistów w swoich dziedzinach. Tworzy to dodatkowe miejsca pracy i ostatecznie staje się podstawą do powstawania nowych startupów. Co więcej, kompaktowe współistnienie wyspecjalizowanych specjalistów na tym samym terytorium w formie niemal 24-godzinnej sprzyja ciągłej wymianie informacji – zarówno na poziomie oficjalnym, jak też zwykłych gospodarstw domowych. Dotyczy to odkryć w zakresie nowych potrzeb klientów, najnowszych technologii, dostępności konkretnych materiałów i bazy naukowej, aktualnych koncepcji marketingowych czy rentownych dostawców. Na pewnym etapie ekosystem osiąga poziom samowystarczalności, a następnie kształtuje się kolejna cecha społeczności w ramach ekosystemu – własna kultura korporacyjna, do której przynależność staje się dodatkowym wyznacznikiem „własnego-obcego”.

Narzędzia i formacje wchodzące w skład ekosystemu biznesowego mają pewną klasyfikację, którą należy podkreślić w następujących strukturach:

- inkubatory przedsiębiorczości;
- akceleratorzy;
- studia startowe.

Zatrzymując się osobno na każdym z rodzajów ekosystemów startupowych, warto zacząć od inkubatorów przedsiębiorczości. Nawet sądząc po nazwie, wnioskować można, że mowa jest o pracy z pomysłami na wczesnym etapie ich powstawania, a dosłownie – inkubator lub szklarnia pomaga w samych narodzinach projektu. Takie organizacje tworzą projekt z oddzielnych elementów, pomagając założycielom w zebraniu

zespołu, zrozumieniu przyszłych odbiorców docelowych i znalezieniu pierwszych potencjalnych inwestorów. Zazwyczaj inkubatory specjalizują się w przyszłym kierunku działalności – czy będzie to projekt oparty na zasadach blockchain, czy rynek, czy firma technologiczna rozwijająca innowacyjne „żelazo” itp. Taka wąska orientacja branżowa pomaga zebrać zespół konsultantów z doświadczeniem w tej konkretnej dziedzinie, co oznacza, że ich pomoc będzie wykwalifikowana.

Głównym zadaniem inkubatora nie jest doradzanie początkującym startupom, co i kiedy mają robić, ale stworzenie początkującym sprzyjających warunków, dzięki którym zespół uwierzy w sukces własnego pomysłu oraz sformułuje wariant jego realizacji w formie, którą można zademonstrować potencjalnym inwestorom lub grupie fokusowej. Tutaj również uczą kwestii administracyjnych i finansowych, zapewniają pomieszczenia i miejsca pracy, a także mentorów z różnych dziedzin, takich jak rozwój produktu, marketing, sprzedaż itp. Zazwyczaj „kultywowanie” startupu w inkubatorze przedsiębiorczości kończy się wraz z wymodelowaniem minimalnego produktu (MVP) albo wejściem na rynek z pierwszą koncepcją. W zależności od specyfiki kluczowego pomysłu i liczby jego iteracji, które miały miejsce podczas procesu rozwoju, czas ten waha się od 3 do 6 miesięcy.

Jeśli chodzi o finansowanie, w większości przypadków prywatne inkubatory zapewniają inwestycje założycielom startupów w zamian za udział w przyszłych przychodach z udanej realizacji projektu. Jednocześnie, w celu zmniejszenia ryzyka, zarządzanie finansami inkubatorów przedsiębiorczości finansuje projekty etapami, przydzielając nową transzę całkowitej kwoty dopiero po upewnieniu się, że poprzednia transza została wydana efektywnie. Państwowe bądź też uczelniane inkubatory przedsiębiorczości często nie domagają się jednak udziału w przyszłych przychodach – koszty finansowe pokrywane są ze źródeł budżetowych, a nagrodą jest wzrost prestiżu i innowacyjnego wpływu państwa lub uczelni, realizacja programów wspierających przedsiębiorczość, rozwój nowych klastrów, a także wzrost konkurencyjności gospodarki narodowej.

Dodatkowo, na wielu uniwersytetach tworzone są inkubatory przedsiębiorczości (akademickie inkubatory przedsiębiorczości) jako element stosowanej edukacji biznesowej, który uzupełnia główny program. Zwiększa to atrakcyjność takich uczelni w oczach potencjalnych kandydatów, czyniąc je bardziej konkurencyjnymi i nowoczesnymi. W niektórych przypadkach uniwersyteckie inkubatory przedsiębiorczości tworzą oddzielne firmy produkcyjne w celu popularyzacji w społeczeństwie takiej czy innej innowacyjnej działalności, opartej na zasadach marketingu społeczno-etycznego, np. startupów dla grup ludności, które są dyskryminowane ze względu na narodowość lub płeć. W tym przypadku prestiżowe uniwersytety, dzięki własnemu autorytetowi, zmieniają podejście społeczeństwa do problemu i zmuszają nas do ponownego rozważenia zwykłych standardów zachowania.

Inną ważną funkcją inkubatorów jako narzędzia do poszukiwania kreatywnych pracowników jest organizowanie otwartych konkursów innowacji, hackathonów, a następnie crowdsourcing utalentowanych nowicjuszy.

W zależności od możliwości udziału osób trzecich w pracach inkubatora przedsiębiorczości, są one klasyfikowane jako otwarte lub zamknięte. Obie opcje mają swoje zalety – w szczególności przy otwartym podejściu, kiedy grupa docelowa niekoniecznie musi być związana z założycielami inkubatora, możliwy jest szerszy

zasięg, co pozwala na zaangażowanie większej liczby talentów. W rezultacie pozytywnie wpływa to na rozwój regionalnego biznesu. Jednocześnie, gdy inkubator jest zamknięty, więcej uwagi poświęca się klientom „wewnętrznym” – np. studentom danej uczelni lub pracownikom konkretnej firmy. Prowadzi to do lepszej koncentracji uwagi oraz zasobów w celu osiągnięcia określonego rezultatu zaplanowanego przez założycieli projektu.

Pomimo dominującej orientacji większości inkubatorów na IT, istnieją przypadki nietypowej specjalizacji, takie jak wyspecjalizowane inkubatory kulinarne bądź też obuwnicze, które wspólnie wykorzystują odpowiednią infrastrukturę i których działalność jest zdeterminowana przez wąskie wymagania branżowe.

Jednocześnie warto zauważyć, że złożone projekty, które wymagają określonego sprzętu technicznego oraz specjalistycznych konsultacji, są zwykle bardziej skłonne do wąskiej specjalizacji. Większa koncentracja profesjonalnych mentorów i innych specjalistów w takich szklarniach jest gwarancją szybkiego rozwiązywania problemów, charakterystycznych dla określonych rynków – biomedycyny, agroenergetyki itp.

W przeciwieństwie do inkubatorów przedsiębiorczości, które mogą pomóc rozwinąć pomysł na startup niemal od zera, akceleratorzy pracują z już mniej lub bardziej ukształtowanymi projektami i można je scharakteryzować jako swego rodzaju „wyższą szkołę dla startupów”. Celem akceleratora nie jest stworzenie startupu, ale przyspieszenie jego rozwoju, w związku z czym powinien istnieć już prototyp rozwiązania lub nawet gotowy produkt. Co więcej, o miejsce w akceleratorze nadal trzeba będzie konkurować z tymi samymi startupami i przekonać „komisję rekrutacyjną” o swych zaletach. Akceleratorzy mają za zadanie wyselekcjonować najlepsze produkty w krótkim czasie i zaangażować w nie kapitał instytucjonalny, pomagając wybranemu prototypowi uformować pełnoprawny model biznesowy i przygotować go do dalszego skalowania na rynek. Powiązania między założycielami startupów a inwestorami, które powstają w miejscach akceleracji, stają się kluczem do pomyślnej realizacji projektu i dodają efekt synergii do procesu rozwoju.

Wszystkie procesy zachodzące w akceleratorach mają jasno określone ramy czasowe i terminy – z góry wiadome jest, w jakim okresie ma być udzielane wsparcie mentorów i kiedy dokładnie startup ma wejść na rynek z pełnowartościowym produktem. Równolegle odbywają się zaplanowane procesy wsparcia marketingowego i ochrony prawnej wynalazku. Statystycznie startupy przebywają pod auspicjami akceleratora najczęściej od kilku miesięcy do roku. Proces akceleracji startupu na takim „uniwersytecie” kończy się „dyplomem”, który w akceleratorach nazywany jest „demo day”. Wówczas uzyskane wyniki prezentowane są inwestorom, co staje się początkiem kampanii mającej na celu pozyskanie środków na skalowanie projektu.

Jeżeli chodzi o dodatkowe źródła finansowania, to akceleratorzy działające w modelu kapitałowym inwestują od 50 tys. do 100 tys. dolarów w wybrane startupy w zamian za 10% udziałów w przyszłym biznesie. Akceleratorzy oferujące program niekapitałowy nie roszczą sobie praw do udziału w zyskach, ale też nie angażują się w bezpośrednie finansowanie, pozyskując środki od osób trzecich. Jednocześnie, jeśli taki akcelerator jest organizacją dochodową i nie jest finansowany przez państwo lub instytucje edukacyjne, to udział w nim najczęściej jest płatny.

Osobną kategorią akceleratorów są struktury tworzone na bazie korporacyjnych instytucji, które tworzą własny ekosystem do rozwiązywania wewnętrznych problemów naukowych i znajdowania rozwiązań przy pomocy zaangażowanych młodych specjalistów z innowacyjnymi pomysłami w tej dziedzinie. W tym przypadku korporacji opłaca się przejąć finansowanie rozwoju lokalnego startupu i dzięki własnemu zapleczu technicznemu oraz efektowi synergii maksymalnie przyspieszyć rozwiązanie istniejącego wąskiego problemu.

Trzecim rodzajem struktur, które powstają w ekosystemie wokół startupów, są studia startupowe, które pełnią funkcję „fabryk biznesowych”. Ich zadaniem jest stworzenie zupełnie nowego biznesu poprzez połączenie różnych przedsiębiorców w jeden zespół. Kluczową różnicą w stosunku do omówionych wcześniej rozwiązań jest to, że początkujący biznesmen może przyjść bez własnego pomysłu i zaoferować jedynie swoje umiejętności, doświadczenie czy determinację do osiągnięcia rezultatu. Ponieważ studia startupowe same na bieżąco generują pomysły biznesowe, początkujący przedsiębiorca może wybrać coś z już istniejących projektów, korzystając z wiedzy i doświadczenia studia. Taka symbioza jest korzystna dla obu stron – przedsiębiorca nie ryzykuje własnych pieniędzy ani reputacji, integrując się z już wymyślonym projektem, a studio startupowe, ze swoim autorytetem i zasobami, minimalizuje ryzyko i zwiększa szanse startupu na sukces.

Studia są gotowe zainwestować więcej środków w porównaniu z inkubatorami czy akceleratorami, ale równocześnie udział, jaki otrzymają w gotowym biznesie, jest znacznie wyższy. Ich finansowanie najczęściej zależy od funduszy venture, co pozwala nowym projektom na starcie zaoszczędzić czas na poszukiwaniu źródeł finansowania. Najważniejszym kapitałem gromadzonym przez studia startupowe nie są jednak pieniądze, a zasoby ludzkie. Specjaliści zaangażowani w startupy oparte na gotowych pomysłach stają się współzałożycielami projektów, a po skalowaniu startupu mogą zacząć tworzyć pełnoprawny własny biznes, wykorzystując zdobyte doświadczenie.

Podczas globalnej pandemii COVID-19, w latach 2020-2022, nastąpiło pewne przełamanie wzorców dotyczących pracy zbiorowej. W sytuacji ograniczenia w przemieszczaniu się i komunikacji, wiele osób zostało zmuszonych do odkrycia wszystkich zalet nauki i pracy na odległość. Dziedzina ekosystemów biznesowych nie była wyjątkiem – ze względu na ograniczenia kwarantanny wiele startupów przeszło na format zdalny, zastępując tradycyjne spotkania i burze mózgów konferencjami Zoom.

Rozumiejąc ten główny nurt, niektóre ośrodki naukowe i edukacyjne wprowadziły nową formę inkubatorów przedsiębiorczości, czyli wirtualną. W ramach tego formatu tworzona jest infrastruktura chmurowa z dostępem do wszystkich niezbędnych technologii, a członkowie zespołu, niekiedy w różnych krajach lub nawet na różnych kontynentach, współpracują ze sobą w takim wirtualnym biurze, dysponując całym zestawem zasobów do zarządzania projektem – planowania, wyznaczania zadań, kontroli nad ich realizacją itp.

Nieustannie rozwijająca się infrastruktura ekosystemów – zarówno w świecie rzeczywistym, jak i w wymiarze cyfrowym – ma kolosalny wpływ na gospodarkę, a proces ten ma progresywną dynamikę. Dzięki nowej ideologii biznesowej oraz dostosowanym do niej mechanizmom, czas wdrażania pomysłów w realne projekty ulega znacznemu skróceniu, co przyspiesza rozwój gospodarek narodowych i postęp całej ludzkości. Z perspektywy rozwoju nowoczesnych struktur wsparcia, takich jak

inkubatory, akceleratory czy studia startupowe, coraz wyraźniej widać, że startupy nie funkcjonują jedynie jako autonomiczne jednostki biznesowe. Przeciwnie – są one nośnikiem głębszych przemian społeczno-gospodarczych i ważnym ogniwem systemu, który oddziałuje na otoczenie na wielu poziomach: lokalnym, krajowym i globalnym. Warto zatem przyjrzeć się bliżej temu, w jaki sposób startupy kształtują i przekształcają gospodarkę, nie tylko jako innowacyjne przedsięwzięcia, lecz jako elementy wpływające na całe ekosystemy rozwoju.

Wpływ startupów na gospodarkę można analizować na trzech kluczowych poziomach: lokalnym, krajowym oraz globalnym – przy czym na każdym z nich oddziaływanie to przejawia się w odmienny, ale równie istotny sposób.

Na poziomie lokalnym startupy stają się katalizatorem rewitalizacji gospodarczej, głównie w regionach dotąd peryferyjnych lub pozbawionych zaplecza przemysłowego. Ich obecność tworzy zapotrzebowanie na lokalne zasoby – ludzkie, infrastrukturalne i usługowe – co prowadzi do powstawania nowych miejsc pracy, wzrostu aktywności zawodowej oraz stymulacji lokalnego rynku nieruchomości, transportu i usług. Ekosystem startupowy działa niczym samonapędzający się mechanizm, co oznacza, że sukces jednego projektu zwiększa szanse powodzenia kolejnych, a dynamiczna atmosfera innowacji przyciąga kolejne pokolenia przedsiębiorców.

Na poziomie krajowym startupy zwiększają konkurencyjność gospodarki, podnosząc jej zdolność do adaptacji w warunkach globalnych zmian technologicznych i społecznych. Innowacyjne firmy tworzą nowe gałęzie przemysłu, często związane z najnowszymi technologiami, jak sztuczna inteligencja, biotechnologia, energetyka odnawialna czy cyfrowe finanse. Dzięki swojej elastyczności i szybkości działania startupy mogą szybciej reagować na zmiany rynkowe niż duże, sformalizowane korporacje, przez co stają się ważnym instrumentem stabilizacji gospodarki oraz jej modernizacji. Państwa dostrzegające potencjał startupów często wspierają też ich rozwój przez polityki publiczne, fundusze inwestycyjne czy reformy prawa innowacyjnego.

Na poziomie globalnym startupy współtworzą nowy krajobraz gospodarczy, oparty na mobilności, technologii oraz gospodarce wiedzy. Posiadając zdolność do błyskawicznego skalowania i działania ponad granicami, startupy mogą w ciągu kilku lat przeobrazić się z małych firm w podmioty o globalnym zasięgu, zmieniające sposób życia i pracy milionów ludzi. Ich działania przyczyniają się do powstawania nowych modeli konsumpcji, pracy zdalnej, edukacji hybrydowej czy usług zdrowotnych online. W ten sposób startupy nie tylko odzwierciedlają zachodzące zmiany, ale również coraz częściej je inicjują, stając się aktywnymi twórcami przyszłościowych struktur społeczno-gospodarczych.

Dodatkowo, poziom regionalny też otrzymuje znaczący pozytywny impuls z rozwoju ekosystemów – ponieważ, jeśli wcześniej niektóre kraje i regiony były całkiem zależne od dostępności zasobów naturalnych, bliskości morza lub innych szlaków logistycznych, to teraz sytuacja zmienia się diametralnie. W każdym miejscu na ziemi pozbawionym surowców naturalnych można wdrożyć strukturę intelektualną, która przyciągnie utalentowanych przedsiębiorców i wkład finansowy od indywidualnych darczyńców. Dzięki takiemu podejściu w stosunkowo krótkim czasie w dowolnym miejscu mogą powstać gospodarcze „oazy”, które znacząco wpłyną na gospodarkę regionu, poziom zatrudnienia i wykształcenia lokalnych mieszkańców, a w efekcie doprowadzą do wzrostu poziomu życia w całym kraju.

Podsumowując, startup jako zjawisko nie ogranicza się wyłącznie do nowinki technologicznej czy młodej formy przedsiębiorczości. Jest on dziś rdzeniem budowy nowoczesnych ekosystemów gospodarczych oraz kluczowym czynnikiem wpływu na rozwój społeczny, zatrudnienie, edukację i konkurencyjność na wielu poziomach – od lokalnych wspólnot po globalne rynki. Współczesne startupy, wspierane przez rozbudowane i coraz bardziej zróżnicowane ekosystemy – zarówno fizyczne, jak też wirtualne – nie są już wyłącznie młodymi firmami walczącymi o przetrwanie na konkurencyjnym rynku. Coraz częściej stają się dynamicznymi ośrodkami innowacji, które realnie przekształcają otoczenie, w którym działają. Ich wpływ wykracza daleko poza ramy pojedynczego produktu czy technologii – startupy inicjują nowe modele współpracy, redefiniują pojęcie pracy i przedsiębiorczości, a także przyczyniają się do kształtowania nowego paradygmatu gospodarczego: opartego na wiedzy, kreatywności i adaptacyjności.

Startup należy zatem postrzegać nie tylko jako podmiot gospodarczy, ale jako zjawisko systemowe – impuls do przemiany społecznej i ekonomicznej, który może zapoczątkować rozwój całych regionów, odmienić losy branż, a w dłuższej perspektywie stać się jednym z głównych motorów globalnego postępu.

2. INSTYTUCJONALNO-FINANSOWE UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI STARTUPOWEJ W POLSCE

2.1. Kontekst organizacyjno-prawny funkcjonowania startupów w warunkach polskich

Jak napisał E. Ries, „startup to ludzka instytucja stworzona z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności” (2011, s. 28). Definicja ta podkreśla kilka istotnych cech, na które warto zwrócić uwagę, niekoniecznie w kolejności wynikającej z przywołanego tekstu. Po pierwsze, pojawia się element tworzenia nowych produktów lub usług, czyli innowacyjność, w związku z czym warto odwołać się do J. Schumpetera, który na początku XX wieku sformułował teorię innowacji. Ten jeden z ojców szkoły przedsiębiorczej innowację traktował jako pojawienie się czegoś nowego i to „novum” rozumiał bardzo szeroko – jako nowy produkt, z którym klienci nie mieli wcześniej do czynienia, nową metodę produkcji, nowy rynek, nowe źródło surowców, jak też stworzenie nowego typu organizacji (Schumpeter, 1960), przy czym, co może nie być obojętne z punktu widzenia współczesności, za najważniejsze uznawał innowacje technologiczne (Orbik, 2017). W zaprezentowanym podejściu „novum” miało charakter obiektywny i oznaczało coś, co wcześniej faktycznie nie istniało, natomiast w kolejnych latach, zwłaszcza w drugiej połowie XX wieku, pojawiły się liczne koncepcje i definicje, uwzględniające także aspekt subiektywny. Przykładowo, dla P. Kotlera innowacją stanowiło dowolne dobro, usługa lub pomysł, które z punktu widzenia klienta lub użytkownika było uznawane za nowe (Kotler, Keller, 2018).

J. Schumpeter (1960) zwracał uwagę na kluczową rolę innowacji w gospodarce, traktując je jako siłę warunkującą rozwój gospodarczy. Interesującym było samo postrzeganie gospodarki i sposobu jej funkcjonowania, w którym wyróżnił on dwa etapy – statyczny i dynamiczny. Pierwszy ma charakter bezpieczny, rutynowy, zrównoważony, ale zdecydowanie nierozwojowy, ponieważ szansa na rozwój pojawia się dopiero, gdy gospodarka wchodzi w stadium dynamiczne, nazywane „epoką przedsiębiorców”, co dzieje się właśnie dzięki innowacjom (Zdun, 2014). Gospodarka „zdrowa” to gospodarka „zakłócana” innowacjami, które w określony sposób powiązane są z kolejnymi fazami cyklu koniunkturalnego. Oznacza to, że pewne innowacje wchodzi w życie, ale z czasem się upowszechniają i w kolejnej fazie zastępowane są nowymi, bardziej efektywnymi i skutecznymi rozwiązaniami (Gust-Bardon, 2012). W rezultacie następuje więc zerwanie z rutyną, pojawienie się nowych lub tańszych metod produkcji, nowych produktów, zwiększenie zbytu i przychodów (Zagóra-Jonszta, 2015). Zjawisko to, nazywane „twórczą destrukcją”, pokazuje, że likwidacja wcześniejszych rozwiązań (destrukcja), np. funkcjonujących w określonej formie przedsiębiorstw, niekoniecznie musi oznaczać wyłącznie negatywne konsekwencje dla gospodarki, gdyż związane jest to często z pojawieniem się czegoś nowego i twórczego.

Głównymi „nośnikami” innowacji są przedsiębiorcy (stąd nazwa „epoka przedsiębiorców”), których w podobny sposób jak J. Schumpeter postrzegał P. Drucker, który uważał, że to właśnie „przedsiębiorcy wprowadzają innowacje” (1992, s. 39).

Do zadań osób zarządzających współczesnymi przedsiębiorstwami zaliczył on przede wszystkim: „odpowiedzialność za kształtowanie środowiska ekonomicznego, za planowanie, inicjowanie i przeprowadzanie zmian (...), za stałe rozszerzanie granic” (Drucker, 1998, s. 26), a za podstawową funkcję biznesu, obok marketingu, uznał właśnie innowacje, które rozumiał jako „dostarczanie lepszych i oszczędniejszych dóbr i usług” (Ibidem, s. 54) czy też inaczej działanie, „które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa” (Drucker, 1992, s. 39). Zgodnie z tym podejściem, innowacje nie są zarezerwowane tylko dla wybranych podmiotów, np. dysponujących znacznymi zasobami lub siłą roboczą, ponieważ istotne nie jest zwiększanie rozmiarów i zakresu działalności, ale to, by przedsiębiorstwo „stawało się coraz lepsze” (Ibidem, s. 55). Innowacje przenikają wszystkie fazy, formy i obszary prowadzenia działalności gospodarczej, a zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest dostarczanie innowacji, ich sprzedawanie i upowszechnianie.

Prowadzenie działalności gospodarczej to aktywność zarezerwowana dla człowieka, co prowadzi do drugiego elementu definicji startupu, zaproponowanej przez E. Riesa, jakim jest „ludzki charakter”. To aktywność polegająca na wytwarzaniu dóbr materialnych i świadczeniu usług, poprzez odpowiednie (celowe) powiązanie takich czynników, jak: ludzie, technologie, wyposażenie i inne (Blicharz, 2017). Obowiązujące obecnie przepisy ustawy Prawo przedsiębiorców (Ustawa z dnia 6 marca 2018 r., art. 3) przypisują działalności gospodarczej określone cechy funkcjonalne, np.: zorganizowanie, charakter zarobkowy, ciągłość i wykonywanie we własnym imieniu. Dodatkowo, katalog ten można poszerzyć o takie elementy jak np.: powtarzalność podejmowanych działań, podporządkowanie zasadzie racjonalnego gospodarowania oraz uczestnictwo w obrocie gospodarczym (Uchwała SN z dnia 6 grudnia 1991 r.).

Zorganizowanie działalności gospodarczej – w duchu prawa przedsiębiorców – oznacza głównie spełnienie określonych wymogów formalno-prawnych, związanych m.in. z wyborem odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej, dokonaniem rejestracji czy wyborem sposobu opodatkowania (Mroczo, 2014). Prawo przedsiębiorców nie tłumaczy natomiast, na czym polega zarobkowość działalności gospodarczej, gdyż nie odnosi się do takich kwestii jak zysk czy strata. Inne regulacje, w tym Europejska Karta Społeczna, traktują działalność gospodarczą jako jedno z podmiotowych praw człowieka lub sposób osiągania przychodów (np. ustawy podatkowe), przy czym zapisy te mają charakter bardzo ogólny (Nowicki, Kucharski, 2021). W efekcie, rozumienie zarobkowości wywodzi się z reguły z definicji słownikowych, wiążących ją z wynagrodzeniem lub osiągnięciem zysku z tytułu transakcji handlowych. Działalność gospodarcza musi być zatem „odpłatna, nastawiona na zysk, nawet jeśli go nie przynosi” (Blicharz, 2017, s. 15). Kolejną cechą działalności gospodarczej jest ciągłość, która traktowana jest jako zamiar nieprzerwanego prowadzenia działalności, niekoniecznie jednoznaczny z obowiązkiem prowadzenia tej działalności bez ustanku (Kuciński, Trzeciński, 2000), ponieważ z góry ustalone przerwy w aktywności nie naruszają tej zasady. Z kolei prowadzenie działalności gospodarczej we własnym imieniu oznacza, że osoba, która podejmuje jakiejkolwiek czynności z nią związane, ponosi za nie pełną odpowiedzialność (Broniecka, 2024).

Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach polskich opiera się na określonych zasadach, przede wszystkim na wynikającej z ustawy zasadniczej zasadzie wolności. Zgodnie z zapisami konstytucyjnymi, podstawę ustroju państwa stanowi gospodarka rynkowa, oparta m.in. na wolności działalności gospodarczej (Konstytucja

RP, art. 20). Jak stanowi prawo przedsiębiorców, „przedsiębiorca może podejmować wszelkie działania, z wyjątkiem tych, których zakazują przepisy prawa. Przedsiębiorca może być obowiązany do określonego zachowania tylko na podstawie przepisów prawa” (Ustawa z dnia 6 marca 2018 r., art. 8). W praktyce gospodarczej oznacza to swobodę podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, poza pewnymi uzasadnionymi przypadkami, podlegającymi regulacjom i wykonywania jej na równych prawach. Z drugiej strony, zasada ta stanowi źródło innych zasad, takich jak uczciwa konkurencja, ochrona praw oraz wolności, czy też poszanowanie dobrych obyczajów innych przedsiębiorców i konsumentów (Ibidem, art. 9).

Wykonywanie działalności gospodarczej, na co wskazuje chociażby cecha zorganizowania, wiąże się także z wyborem określonej struktury organizacyjnej, która umożliwi prowadzenie takiej działalności. Odnosząc to do rzeczywistości startupowej, warto zwrócić uwagę, że w niniejszym opracowaniu kilkakrotnie już podkreślano różnice, jakie występują między startupami a tradycyjnymi małymi podmiotami gospodarczymi (firmami), zwracając głównie uwagę na innowacyjność i tworzenie czegoś, czego jeszcze nie było. I, o ile startupem faktycznie nie można nazwać firmy, która „powieliła przyjęte już wcześniej rozwiązania innych przedsiębiorstw, włączając w to model biznesowy, docelową grupę klientów i produkt” (Maciejewski, 2022, s. 149), o tyle jak najbardziej można mówić o wykorzystywaniu istniejących już form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności, które wynikają z obowiązujących przepisów prawa. Definicje startupów nie precyzują bowiem tego w jakikolwiek sposób, podkreślając jedynie, że startup to szczególna forma przedsiębiorczości, „którą rozumieć można jako całokształt decyzji i działań związanych z uruchomieniem i prowadzeniem nowego przedsięwzięcia” (Ibidem, s. 145). Tak naprawdę nie ma innej możliwości, gdyż każdy rodzaj działalności prowadzonej na terenie danego państwa musi zostać wpisany w obowiązujące w danym prawodawstwie ramy. W efekcie, rozwiązania organizacyjno-prawne stosowane przez małe firmy mogą być stosowane w przypadku startupów, a mówiąc inaczej – startupy muszą bazować na formach dostępnych dla wszystkich podmiotów gospodarczych, co nie oznacza jednak, że wszystkie te formy w ich przypadku się sprawdzają i znajdują zastosowanie.

Analizując przesłanki wyboru formy organizacyjno-prawnej działalności startupów, warto pamiętać, że wpływ na to mogą mieć różne czynniki, wśród których można wymienić m.in. (Bogaczyk i in., 2005):

- koszty związane z uruchomieniem i późniejszym prowadzeniem działalności – w tym przypadku formy najprostsze generują najniższe koszty;
- czas potrzebny na uruchomienie przedsięwzięcia, od momentu pojawienia się pomysłu do faktycznego startu – podobnie jak powyżej, formy najprostsze wymagają relatywnie krótszego czasu na dopełnienie wszelkich formalności;
- uwarunkowania fiskalne, rozumiane jako dostępne formy opodatkowania i możliwości rozliczania się z fiskusem, które są w największym stopniu rozbudowane w przypadku form najprostszych;
- ryzyko działalności, które jest integralnym elementem rzeczywistości startupowej, jednak w przypadku różnych działalności może się różnić, co z kolei może mieć wpływ na sytuację właścicieli, zwłaszcza w przypadku działalności, za które odpowiadają oni swoim majątkiem;

- zaangażowanie właściciela, co związane jest z decyzją, czy będzie on samodzielnie prowadził działalność (formy najprostsze), czy struktura organizacyjna będzie przewidywała powołanie określonych organów zarządzających;
- skala i zakres działalności – z reguły większa skala wymaga zastosowania bardziej zaawansowanej formy organizacyjnej.

W przypadku startupów dobór formy organizacyjno-prawnej jest uzależniony często także od poziomu zaawansowania startupu, wielkości posiadanego przez właścicieli kapitału, jak i przyjętej przez nich strategii finansowania (mycompany.pl, 2021). Osobną kwestię stanowi także liczba potencjalnych właścicieli planowanego przedsiębiorstwa i odpowiedź na pytanie, czy działalność będzie prowadzona jednoosobowo czy w szerszym gronie wspólników, co z kolei związane jest, pominąwszy samą formę organizacyjno-prawną, z wyborem odpowiednich osób do współprowadzenia danego przedsięwzięcia.

Poszczególne formy organizacyjno-prawne, które są wykorzystywane przez startupy działające w warunkach polskich, zostaną zaprezentowane w kolejnym podrozdziale, ale – słowem wprowadzenia – warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, zanim się podejmie decyzję o prowadzeniu jakiejkolwiek działalności, warto przeanalizować czynniki wpływające lub zwiększające szanse jej powodzenia. Jest to związane m.in. z oceną branży, w której planuje się prowadzenie działalności, analizą konkurencji, ryzyka, kosztów, oceną potencjalnych szans, jak i zagrożeń (Mućko, Sokół, 2023). To może spowodować, że zamiast rzucać się od razu na „głęboką wodę”, w okresie przejściowym wykorzystana zostanie taka forma wsparcia jak inkubator, która – przynajmniej na starcie – odciąża przedsiębiorcę z pewnych działań, np. prawnych lub księgowych. Po drugie, praktyka startupowa pokazuje, że podmioty te, zanim faktycznie sformalizują swoją działalność, często decydują się na zawarcie tzw. umowy założycielskiej (*founders' agreement*). Stanowi ona swoiste porozumienie między przyszłymi właścicielami danego przedsięwzięcia i precyzuje takie kwestie, jak: przedmiot i zasady współpracy, założyciele i ich prawa, zaangażowanie i późniejsze udziały (Szpon, 2019). Uzasadnieniem takiego rozwiązania jest m.in. specyfika działalności startupowej i efekt skali. Może się bowiem w stosunkowo krótkim czasie okazać, że początkowo niewielkie przedsiębiorstwo, znacząco zwiększyło nie tylko rozmiar działalności, ale i płynące z tego tytułu profity. W związku z tym uzasadnione wydaje się uregulowanie pewnych kwestii z wyprzedzeniem (Stawowy, Wróblewska, 2021). Podobny charakter ma umowa inwestorska, która nie jest zawierana z innymi twórcami startupu, ale z potencjalnym inwestorem. W tym przypadku dotyczy ona ustalenia zasad współpracy z osobą/podmiotem wnoszącym do startupu określone wkłady, co jest zwłaszcza istotne, kiedy jest on jednym z założycieli (Stawowy, Wróblewska, 2021). W przypadku działalności innowacyjnej umowa ta jest często poprzedzona zawarciem umowy o zachowaniu poufności (*non-disclosure agreement*), która chroni zarówno twórców startupu, jak również inne strony porozumienia przed ujawnieniem istotnych z punktu widzenia planowanej działalności informacji (Bobowski, 2022).

2.2. Formy organizacyjno-prawne działalności startupowej – przegląd rekomendowanych rozwiązań

Analizując dostępne w polskim systemie prawnym formy organizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej, można stwierdzić, że jest ich sporo. Można je też porządkować w różny sposób, m.in. dokonując wyodrębnienia takich kategorii, jak:

- jednoosobowa działalność gospodarcza;
- spółki cywilne;
- spółki handlowe osobowe (spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna);
- spółki handlowe kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna, w tym także prosta spółka akcyjna).

W praktyce startupowej zastosowania nie znajdują raczej spółki osobowe, co wynika głównie z konieczności comiesięcznego płacenia składek ZUS i relatywnie niskiego zainteresowania potencjalnych inwestorów (Kulesza, 2020). Podobnie sprawa przedstawia się w przypadku spółki cywilnej, która z punktu widzenia startupu nie posiada praktycznie żadnych przewag nad spółkami osobowymi (legalgeek.pl, b.d.), w związku z czym w dalszej części formy te zostaną pominięte.

Jednoosobowa działalność gospodarcza, będąca najprostszą formą organizacyjno-prawną, może być dobrym rozwiązaniem dla startupów w początkowej fazie rozwoju, głównie ze względu na niskie koszty i relatywnie niższy poziom sformalizowania (Bobowski, 2022). Z drugiej strony, ze względu na swoją prostotę, forma ta jest przeznaczona dla działalności obarczonych niewielkim ryzykiem, co stoi w pewnej opozycji do działalności startupowej. Przedsiębiorcy wykonujący działalność w tej formie prowadzą ją we własnym imieniu i na własny rachunek, jak też są jedynymi właścicielami, przez co ponoszą pełną odpowiedzialność. Warto pamiętać, że prowadzenie jednoosobowej działalności nie wyklucza zatrudniania pracowników, a określenie „jednoosobowa” wskazuje jedynie na liczbę właścicieli. Aby rozpocząć prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej, konieczne jest dokonanie rejestracji w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) – sam proces rejestracyjny jest bardzo prosty i krótkotrwały. Przepisy, prócz zgłoszenia rejestracyjnego, nie wymagają żadnej umowy ani aktu założycielskiego, jak i nie określają minimalnego kapitału potrzebnego do rozpoczęcia działalności.

Jednoosobowa działalność gospodarcza, oprócz swojej prostoty i łatwości uruchomienia, ma jednak pewne wady, właściwe dla form najprostszych. Zaliczyć do nich można: pełną odpowiedzialność majątkową właściciela, relatywnie duże ryzyko finansowe i związane z tym niebezpieczeństwo zajęcia majątku właściciela, jak też znaczące zaangażowanie właściciela (Pawlak, 2000) przy równoczesnym ograniczeniu świadczeń socjalnych, jak i braku możliwości wprowadzenia do przedsiębiorstwa nowych wspólników. Dodatkowo, pewne ograniczenia mogą ujawnić się dopiero w przyszłości, w momencie, gdy przedsiębiorstwo będzie chciało np. pozyskać dużego inwestora lub realizować atrakcyjną z punktu widzenia podatkowego sprzedaż. Z drugiej strony, w przypadku zwiększenia zakresu działania lub pojawienia się innych wyzwań, przedsiębiorca – będący osobą fizyczną – jak najbardziej może dokonać przekształcenia swojej działalności na spółkę kapitałową (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., tytuł IV, dział III, rozdz. 6). Wymaga to podjęcia określonych działań, takich jak: przygotowanie planu przekształcenia wraz z opinią biegłego rewidenta, powołanie członków organów

nowej spółki, zawarcie umowy lub podpisanie statutu nowej spółki, a także dokonanie stosownego wpisu w rejestrze spółek (Jaworska, 2022), niemniej od kilku lat taka możliwość w polskim prawodawstwie istnieje.

Finalnie, formami rekomendowanymi dla startupów są spółki kapitałowe, stanowiące subkategorię spółek handlowych, których przewaga nad działalnością jednoosobową polega m.in. na tym, że w chwili pojawienia się problemów, właściciele ryzykują de facto tylko do wysokości kapitału lub wniesionych udziałów. Wynika to z faktu, że spółki kapitałowe są osobami prawnymi odrębnymi od ich wspólników, w związku z czym także majątek wspólników nie jest powiązany z majątkiem spółki.

Wśród tych spółek na pierwsze miejsce wysuwa się zdecydowanie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Jest to tendencja nieco odmienna od sytuacji występującej ogólnie w sferze gospodarczej. Analizując bowiem ogół działalności gospodarczych uruchamianych i prowadzonych w Polsce w ostatnich kilkunastu latach, formą podstawową jest jednoosobowa działalność gospodarcza, a na drugim miejscu plasują się spółki handlowe (Wichowska, 2023). Z kolei, w przypadku startupów, jak pokazują badania w ramach Polish Startups 2024 Report, zdecydowanie najczęściej wybieraną formą prawną jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (2/3 wskazań). Znacznie mniej popularne są: spółka akcyjna i prosta akcyjna, których łączny udział kształtuje się na poziomie 11% (Dziewit, 2024). Nie jest to może znaczący udział, ale wykazujący zdecydowaną tendencję wzrostową. Warto zwrócić uwagę, że w 2023 roku udział obu tych form kształtował się na poziomie 7%, w tym spółki akcyjne – 3%, a proste spółki akcyjne – 4% (Dziewit, 2023). W roku 2024 częstotliwość wyboru spółek akcyjnych nie uległa zmianie, a w przypadku prostych spółek akcyjnych udział wzrósł do poziomu 8%, co pokazuje rosnącą popularność rozwiązania, które dopiero kilka lat temu pojawiło się w polskim porządku prawnym.

Zgodnie z kodeksem spółek handlowych, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) może być tworzona zarówno przez jedną, jak i więcej osób, z wyjątkiem innej jednoosobowej spółki tego samego rodzaju. Cel działalności spółki może być dowolny, jednak wszelkie działania wspólników i ich świadczenia powinny wynikać z umowy spółki. Wspólnicy, jeśli przepisy nie stanowią inaczej, mają równe prawa i obowiązki. Przepisy prawa określają minimalny kapitał zakładowy, który umożliwia rozpoczęcie działalności na poziomie co najmniej 5 000 zł, przy czym kapitał ten podzielony jest na udziały, których wartość nie może być niższa niż 50 zł (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., art. 151-154). Stosunkowo niska wartość kapitału zakładowego wymaganego w chwili utworzenia powoduje, że spółka ta stanowi bardzo atrakcyjną formę działalności dla małych i średnich podmiotów gospodarczych (Mućko, Sokół, 2023).

Aby spółka z ograniczoną odpowiedzialnością faktycznie powstała, konieczne jest (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., art. 163):

- zawarcie umowy;
- wniesienie przez wspólników wkładów na pokrycie kapitału zakładowego;
- powołanie zarządu;
- utworzenie komisji rewizyjnej lub rady nadzorczej (jeśli jest to wymagane);
- wpis do rejestru.

Umowa spółki musi zostać zawarta w formie aktu notarialnego i określa ona m.in.: firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności, wysokość kapitału zakładowego, liczbę i wartość udziałów, a także czas trwania spółki, jeżeli jest on określony (Ibidem, art. 157).

W momencie wpisu do rejestru spółka z ograniczoną odpowiedzialnością uzyskuje osobowość prawną, co można uznać za jej istotną przewagę w porównaniu np. do omawianej wcześniej jednoosobowej działalności gospodarczej. Uzyskanie osobowości prawnej powoduje, że to nie wspólnicy, a spółka staje się podmiotem praw i obowiązków. Oznacza to, że za swoje zobowiązania spółka odpowiada całym swoim majątkiem, a wspólnicy ponoszą ryzyko jedynie do wysokości wniesionych wkładów. Wynika to z wyraźnego wyodrębnienia majątku spółki od majątku wspólników.

Jako osoba prawna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością działa przez swoje organy, którymi są: zarząd, który prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją na zewnątrz, zgromadzenie wspólników, które podejmuje decyzje w drodze uchwał na zgromadzeniu wspólników, a także rada nadzorcza lub/i komisja rewizyjna, które sprawują kontrolę nad działaniami spółki. Ponieważ spółka stanowi odrębny twór niż jej wspólnicy, zmiany dokonujące się w tej grupie nie wpływają na trwałość spółki. Oznacza to, że istnieje możliwość zarówno dołączenia do spółki nowych wspólników, jak i odejście wspólnika (lub wspólników) bez konieczności rozwiązywania spółki. Oczywiście spółka może zostać rozwiązana, co dzieje się na podstawie uchwały wspólników lub w przypadku zaistnienia okoliczności przewidzianych w umowie spółki.

Mówiąc o istniejących ograniczeniach, związanych z funkcjonowaniem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, najczęściej wskazuje się na: relatywnie wysokie koszty związane z rejestracją w porównaniu z wartością kapitału zakładowego nawet na poziomie minimalnym, konieczność prowadzenia pełnej księgowości i podwójne opodatkowanie zysku, związane z tym, że dywidenda nie stanowi kosztu podatkowego, co powoduje, że zyski wypłacane wspólnikom podlegają podwójnemu opodatkowaniu (legalgeek.pl, b.d.). I mimo, że według niektórych autorów, do ograniczeń tej spółki zaliczyć można też fakt posiadania mniejszej ilości zalet w porównaniu do spółki akcyjnej (Pawlak, 2020), to forma ta jest jednak od niej znacznie częściej wybierana.

Spółka akcyjna (S.A.) określana jest mianem w pełni rozwiniętej spółki kapitałowej, co oznacza, że jej konstrukcja podkreśla zwłaszcza aspekt kapitałowy, a nie osobowy (Mućko, Sokół, 2023). Może być ona zawiązana w każdym prawnie dozwolonym celu (Kruczalak, 2004). Zawiązanie spółki akcyjnej wymaga udziału jednej lub więcej osób, przy czym – podobnie jak w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – nie może być ona zawiązana przez jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., art. 301).

Oparcie spółki akcyjnej na komponencie kapitałowym wynika z jej przeznaczenia – zasadniczo chodzi o realizację znaczących przedsięwzięć gospodarczych, związanych z koniecznością zaangażowania bardzo dużych środków finansowych (Mućko, Sokół, 2023). To też determinuje wymagania kapitałowe, które określają kapitał potrzebny do założenia spółki akcyjnej na poziomie minimum 100 tys. zł, który dzieli się na akcje równej wartości nominalnej, przy czym nie może być ona niższa niż 1 grosz (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., art. 301 i 308). Akcje te, które mogą występować zarówno w postaci imiennej lub na okaziciela, jak też w formie akcji zwykłych oraz uprzywilejowanych, należą do akcjonariuszy, którzy są właścicielami spółki. Inaczej mówiąc, akcje będące papierami wartościowymi potwierdzają udział swych właścicieli w kapitale spółki i przyznają im zarówno prawa majątkowe, jak też korporacyjne.

Podobnie jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna jest podmiotem praw i obowiązków, a odpowiedzialność właścicieli jest ograniczona – w tym przypadku do wartości posiadanych akcji, przy czym zysk wypracowany przez spółkę jest im wypłacany w formie dywidendy. Oczywiście, w przypadku pogorszenia sytuacji spółki, akcjonariusze muszą liczyć się z obniżeniem wartości akcji, co związane jest z ponoszeniem określonego ryzyka finansowego (Szpon, 2019). Mówiąc o akcjonariuszach, warto też podkreślić, że cechą charakterystyczną spółki akcyjnej jest anonimowość wspólników, którzy nie są ujawniani w rejestrze sądowym (Mućko, Sokół, 2023).

Aby spółka akcyjna powstała, konieczne jest dokonanie określonych czynności, przy czym zarejestrowanie tego typu spółki jest – w porównaniu do innych form organizacyjno-prawnych – zdecydowanie najbardziej skomplikowane i kosztowne (Pawlak, 2020). Czynności, które muszą zostać podjęte, to (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., art. 306):

- zawieranie spółki, wraz z podpisaniem jej statutu przez założycieli;
- wniesienie przez akcjonariuszy wkładów na pokrycie kapitału zakładowego;
- ustanowienie zarządu i rady nadzorczej;
- dokonanie wpisu do rejestru.

Statut spółki akcyjnej określa szereg istotnych z punktu widzenia jej działalności kwestii, takich jak: firma i siedziba spółki, przedmiot działalności, czas trwania spółki (jeżeli jest on określony), wysokość kapitału zakładowego, liczba i wartość nominalna akcji, wraz z określeniem ich charakteru i związanymi z nimi uprawnieniami, informacje dotyczące założycieli, członków zarządu i rady nadzorczej (Ibidem, art. 304).

Spółka akcyjna, z racji bycia osobą prawną, działa poprzez organy, do których należą: zarząd, rada nadzorcza i walne zgromadzenie akcjonariuszy. Zarząd spółki, który prowadzi jej sprawy i reprezentuje ją na zewnątrz, powoływany jest jeszcze przed zgłoszeniem do rejestru i ma charakter kolegialny, a jego członkowie nie muszą należeć do grona akcjonariuszy nadzorczej (Ibidem, art. 368). Funkcje organu nadzorczego we wszystkich obszarach działalności spółki pełni rada nadzorcza, która dokonuje stałej kontroli działań, ale także udziela zgody na dokonanie pewnych czynności określonych w statucie (Ibidem, art. 382-383). Z kolei walne zgromadzenie akcjonariuszy jest naczelnym organem spółki i podejmuje decyzje w formie uchwał.

Wśród kluczowych zalet spółki akcyjnej wymienić należy głównie: łatwość pozyskania kapitału i elastyczną strukturę kapitałową, co jest bardzo istotne w procesie pozyskiwania inwestorów, łatwość zarządzania i rozporządzania (sprzedaż/zakup) akcjami stanowiącymi udziały w spółce i ograniczoną odpowiedzialność akcjonariuszy. Po stronie ograniczeń pojawiają się głównie: stosunkowo wysokie koszty związane z założeniem spółki, skomplikowana procedura, konieczność prowadzenia pełnej księgowości, występujące zjawisko podwójnego opodatkowania (podobnie jak w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością) i wysoki kapitał zakładowy (legalgeek.pl, b.d.).

Ten ostatni element w pewnym stopniu stał się przyczyną pojawienia się w 2021 roku w polskim systemie prawnym jeszcze jednej formy organizacyjno-prawnej rekomendowanej startupom, którą jest prosta spółka akcyjna (PSA). Wynika to ponieważ z faktu, że jej zaistnienie stanowiło odpowiedź m.in. na potrzeby środowiska startupowego, związane z pewnymi niedociągnięciami spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub ze zbyt rygorystycznymi wymogami kapitałowymi spółki akcyjnej, które były nie do

udźwignięcia dla większości podmiotów rozpoczynających działalność (Kulesza, 2020). W efekcie, powstała konstrukcja, która – co zostało już wspomniane we wcześniejszej części tego podrozdziału – cieszy się coraz większą popularnością.

Prosta spółka akcyjna może zostać utworzona przez jedną lub więcej osób, przy czym, jak w przypadku pozostałych spółek kapitałowych, wyłączenie dotyczy jednoosobowej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., art. 300). Użyte w nazwie spółki określenie „prosta” faktycznie oznacza znaczące uproszczenie zasad prowadzenia tej spółki w stosunku do typowej spółki akcyjnej. Warto mieć jednak na uwadze, że spółka ta stanowi połączenie typowej spółki kapitałowej (osobowość prawna, korporacyjny charakter, ograniczona odpowiedzialność wspólników) i spółki osobowej (de facto brak oznaczenia kapitału zakładowego i duża swoboda kształtowania modelu samej spółki oraz członkostwa w niej) (Stawowy, Wróblewska, 2021).

Główne różnice, z punktu widzenia startupów, będące istotnymi walorami, sprowadzają się zwłaszcza do znaczącego obniżenia kapitału akcyjnego wymaganego podczas zakładania spółki, którego wartość została określona na poziomie 1 zł (Ustawa z dnia 15 września 2000 r., art. 300). W przypadku PSA pojawia się kapitał akcyjny, a nie zakładowy, ponieważ ten drugi rozumiany jest jako „łączna wysokość zobowiązań wspólników do wniesienia wkładów do spółki. Odpowiada on zatem sumie wartości nominalnej udziałów wszystkich wspólników” (Kubera, 2021, s. 47), a trudno o czymś takim mówić w przypadku omawianej spółki. Brak tego kapitału oznacza, że spółka może dysponować swoimi środkami w całości, bez konieczności utrzymywania takiego „zamrożonego” kapitału (Mućko, Sokół, 2023). Tego typu konstrukcja stanowi więc atrakcyjną formę działalności dla osób, „które chcą szybko i bez ponoszenia nadmiernych kosztów rozpocząć (...) działalność i zdobyć inwestorów” (Stawowy, Wróblewska, 2021, s. 21), czyli jak najbardziej startupów. Struktura majątkowa prostej spółki akcyjnej została oparta na koncepcji akcji beznominałowych, czyli akcji, które nie posiadają wartości nominalnej. Są one jak najbardziej potwierdzeniem praw akcjonariuszy, ale nie stanowią części kapitału akcyjnego (Ibidem). Koncepcja spółki przewiduje też możliwość wnoszenia wkładów w postaci pracy lub świadczenia usług (Kubera, 2021), co też może się okazać atrakcyjne z punktu widzenia startupów.

Z drugiej strony, uproszczony został również sam proces rejestracyjny, który w przypadku tego typu spółki może odbyć się drogą elektroniczną i trwa do 24 godzin (Bobowski, 2022). Forma elektroniczna może być stosowana też w przypadku działania organów spółki – uchwały walnego zgromadzenia akcjonariuszy mogą być podejmowane przy pomocy poczty elektronicznej lub komunikatorów internetowych. Zresztą, sama struktura organizacyjna prostej spółki akcyjnej może być kształtowana z dużą dozą dowolności, która dopuszcza pojawienie się modelu dualistycznego, właściwego dla polskiego prawodawstwa, a opartego o dwa niezależne organy – zarząd oraz radę nadzorczą, jak również modelu monistycznego, w przypadku którego występuje rada dyrektorów, czyli organ o charakterze zarządczo-nadzorczym.

Patrząc na specyfikę prostej spółki akcyjnej, trudno więc dziwić się jej rosnącej popularności, choć zapewne jeszcze przez dłuższy czas będzie ona rzadziej wybierana przez startupy niż spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Niezależnie jednak, jaka forma zostanie finalnie przez twórców/pomysłodawców startupu wybrana, zawsze gdzieś na początku musi pojawić się pomysł, który w określony sposób wdrażany jest w życie. Trzeba zatem mieć pomysł i znaleźć właściwy model biznesowy.

2.3. Od pomysłu do produktu, czyli wybrane zagadnienia związane z działalnością startupu

Powstanie startupu porównywane jest często z budowaniem instytucji (Ries, 2011) – muszą pojawić się określone elementy, do których zaliczyć trzeba głównie: pomysł, który prowadzi do pojawienia się innowacyjnego produktu, model biznesowy i koncepcja finansowania, o czym będzie mowa w kolejnym podrozdziale. Te wszystkie składowe muszą zaistnieć, aby faktycznie przedsięwzięcie doszło do skutku i przyniosło określone rezultaty. „Na samym początku startup to niewiele więcej niż model biznesowy rozrysowany na kartce papieru” (Ibidem, s. 101). To już coś, ale z reguły to obraz idealny, daleki od rzeczywistości i nieradzący sobie z pojawiającymi się wyzwaniem.

Warto pamiętać, co zostało wcześniej zasygnalizowane, że nie można traktować startupów jako dużych firm „w miniaturze”, ponieważ są to jednak podmioty mające inną specyfikę. Niektórzy autorzy wręcz podkreślają, że podmioty te nie są elementem określonego sektora, ale ekosystemu, o czym była mowa w rozdziale 1. Pomimo istniejących pewnych podobieństw do przedsiębiorstw sektora MŚP, nie można tych podmiotów w prosty sposób z nimi utożsamiać. Podobieństwa takie dotyczą m.in. liczby zatrudnionych osób, wielkości obrotu w początkowej fazie działania i pewnych elementów związanych ze sposobem zarządzania. Pojawiają się jednak także istotne różnice, związane np. z docelową wielkością rynku, dynamiką rozwoju, innowacyjnością, poziomem podejmowanego i akceptowanego ryzyka (Maciejewski, 2022), a także samym sposobem zaistnienia w rzeczywistości rynkowej. Oznacza to w efekcie także konieczność zmiany podejścia do zarządzania takimi podmiotami, jak startupy, gdyż istniejące wcześniej paradygmaty zarządzania przedsiębiorstwami po prostu przestają być aktualne (Skala, 2018).

W rzeczywistości startupowej na początku pojawia się pomysł. Jak pokazują badania, posiadanie ciekawego pomysłu na biznes w obecnych czasach jest jednym z kluczowych powodów tworzenia startupu (Nieć, 2019). Oznacza to, podmioty te tworzone są jako sposób na realizację ciekawego pomysłu, a nie konieczność. Wszystko zaczyna się od pomysłu i koncepcji, co z tym pomysłem trzeba zrobić, czyli wizji, która jest urzeczywistniania poprzez strategię, a której efektem jest konkretny produkt. Elementem strategii jest z kolei tzw. model biznesowy – warto więc wyjaśnić, czym ten model faktycznie jest. Jedną z definicji startupu mówi, że jest to „katalizator, który ułatwia przekładanie pomysłów na produkty” (Ries, 2011, s. 69), więc żeby faktycznie to się stało, musi pojawić się plan prezentujący planowaną działalność, wartość, która ma zostać dostarczona klientom oraz relacje z otoczeniem. Tym czymś jest właśnie model biznesowy, który stanowi podstawę funkcjonowania startupu, ale też gwarancję jego przetrwania i osiągania określonych korzyści (Rojek, 2023).

W praktyce oznacza to więc, że twórcy/pomysłodawcy startupu muszą sobie odpowiedzieć na kluczowe pytania: „kto?”, „co?”, „jak?” i „dlaczego?”. Po pierwsze, pojawia się kwestia odbiorców („kto?”), czyli grupy docelowej, na rzecz której będą podejmowane działania, której potrzeby będą zaspokajane. Element „co?” wskazuje na wartość/produkt, który ma zostać zaproponowany odbiorcom. Odpowiedź na pytanie „jak?” pozwala określić sposób/strategię działania. Ważny jest też element „dlaczego?”, związany z oceną szans na powodzenie przedsięwzięcia i jego opłacalność. Pytań, które mogą i powinny zostać zadane, może być więcej. Z pomocą przychodzą często gotowe szablony, np. „magiczny trójkąt” i bardziej rozbudowany Business Model Canvas (Ibidem).

Analiza modeli biznesowych pokazuje, że jest ich bardzo dużo, a dodatkowo – zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce – pojawiają się dodatkowe typologie, uwzględniające m.in. to, czy modele te są kategoryzowane z punktu widzenia grupy docelowej (klienci), jak też relacji pomiędzy stronami, rodzaju i zakresu działalności, jak też roli świata wirtualnego. W ostatnim przypadku zwraca się uwagę np. na tzw. modele biznesowe przeniesione, czyli takie, które zostały przeniesione ze świata rzeczywistego i jak najbardziej mogą funkcjonować poza rzeczywistością wirtualną, jak też modele innowacyjne, czyli modele właściwe dla tych rodzajów działalności, która prowadzona jest wyłącznie w świecie wirtualnym. Do tej pierwszej grupy zaliczyć można więc np. takie modele jak: E-commerce i Gig economy, a grupa druga to m.in.: Creator economy, Marketplace czy SaaS (Ibidem).

Jak pokazuje praktyka, wybór modelu biznesowego często odbywa się metodą prób i błędów, co związane jest z jego dopasowywaniem i kształtowaniem adekwatnie do pojawiających się potrzeb (Pawlak, 2020). Warto mieć też na uwadze, że model biznesowy nie jest czymś o charakterze *constans*. Z uwagi na fakt, że istotnym elementem rzeczywistości społeczno-gospodarczej i wyznacznikiem pozycji w systemie jest konkurencyjność, naturalnym stało się dążenie do ulepszania oraz modyfikowania funkcjonujących rozwiązań w różnych obszarach życia. Dotyczy to również modeli biznesowych, które podlegają ciągłemu rozwojowi. Jest to proces, który z reguły zaczyna się od zmiany jednego z elementów modelu, stanowiąc pewną formę ulepszenia, a następnie przekształca się w proces immanentnej zmiany, mającej charakter swoistej innowacji (Spieth i in., 2014). Jako dobry przykład może służyć model Lean Startup, który zostanie omówiony w dalszej części opracowania.

Funkcjonowanie startupu to proces przechodzenia od pomysłu do innowacyjnego produktu, od przedsięwzięcia niewielkich rozmiarów do działalności o dużej wartości, generującej znaczące przychody. Oznacza to przejście z przysłowiowego „punktu A” do „punktu B”, przy czym – w przypadku startupów – pomiędzy tymi punktami mieści się kilka niezmiernie istotnych faz, tworzących tzw. cykl życia startupu.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu sposobów podejścia do kolejnych faz życia startupu (zwłaszcza w zakresie nazewnictwa), którymi mogą być np.:

- faza przedzałążkowa, faza załążkowa, faza wczesnego wzrostu, faza ekspansji, faza późnego rozwoju (Mańkowska, 2024);
- faza pomysłu, faza walidacji, faza tworzenia, faza wzrostu, faza ekspansji, faza dojrzałości (Laurisz, Sanak-Kosmowska, 2021);
- faza załążkowa, faza rozruchu, faza wzrostu, faza późniejsza, faza stabilna (Majzel, 2021);
- ocena problemu i zrozumienie sposobów jego rozwiązanie, modelowanie MPV, skalowanie (Laszuk, 2017);
- ideacja, wizja, formowanie, walidacja, skalowanie, dojrzałość (Deloitte, 2016).

Liczba faz w poszczególnych cyklach jest zróżnicowana, ale można zauważyć pewną prawidłowość. Na starcie pojawia się pewna koncepcja (pomysł, wizja), która często jest odpowiedzią na istniejące wyzwania lub/i analizę otoczenia. Oczywiście może tu nastąpić dodatkowy podział na etap przedzałążkowy i załążkowy, które prowadzą do pojawienia się produktu. Zakładając, że produkt jest trafiony, rozpoczyna się wzrost i intensywne skalowanie. Finalnie następuje faza dojrzałości, w której startup, ze względu na osiągniętą wartość lub upływ czasu, często w drodze sprzedaży zmienia

właściciela, a jego założyciele koncentrują się na nowym przedsięwzięciu. Ważną kwestią, w przypadku nazywania kolejnych faz życia startupu, jest też ustalenie kontekstu. Chodzi o ustalenie, co stanowi punkt odniesienia: klient, produkt czy finansowanie, gdyż determinuje to zastosowanie określonego modelu (Deloitte, 2016).

Niektórzy autorzy funkcjonowanie startupu przedstawiają w postaci „pętli sprzężenia zwrotnego”, obejmującej takie elementy jak: tworzenie, pomiary i uczenie się (Ries, 2011). Tak naprawdę celem startupu jest jak najszybsze znalezienie właściwego produktu, który nie musi być idealny, więc pojawia się coś takiego jak MPV (*Minimal Value Proposition, Minimum Viable Product*), czyli minimalnie satysfakcjonujący produkt. Jest to etap tworzenia, którego efekt (produkt) musi zostać poddany ocenie zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. To z kolei jest etap pomiarów, po którym przychodzi czas na etap uczenia, czyli formułowanie celów pośrednich, optymalizację itd. Po tym etapie „pętla” się zamyka i następuje tzw. „zwrot”, związany z decyzją, czy podjęte działania powinny być kontynuowane, czy powinno nastąpić odejście od pierwotnych założeń i przyjętej strategii działania (czyli faktyczny zwrot).

Jak już wspomniano, celem każdego startupu jest znalezienie w jak najkrótszym czasie właściwego produktu. W rozdziale 1 przywołane zostały tzw. „jednorożce”, czyli startupy, które osiągnęły największą niezależność finansową i kapitalizację przekraczającą 1 mld dolarów. Uzyskanie statusu „jednorożca” nie jest łatwe, chociaż znacznie łatwiejsze niż jeszcze kilkanaście lat temu, jednak literatura przedmiotu wskazuje dwie podstawowe drogi. Po pierwsze, trzeba oprzeć przedsięwzięcie na genialnym pomysle i prostocie, przez co szybko można uzyskać przewagę konkurencyjną. Drugi kierunek to rozwiązanie znaczącego problemu, czyli takiego, który dotyczy bardzo dużej liczby potencjalnych odbiorców (Kubera, 2021).

Analizując sposoby działań innowacyjnych, zwraca się często uwagę na dwa warianty działań strategicznych: wariant innowacyjny i wariant będący odpowiedzią na potrzeby klientów. Jak pisze M. Pawlak (2020, s. 68):

przedsiębiorstwa wykorzystujące innowacyjną strategię mogą zostać określone mianem poszukiwaczy (*prospectors*), którzy przykładają dużą wagę do tego, aby być pierwszymi na rynku z nowymi technologiami i produktami, nawet jeśli nie wszystkie wysiłki (próby) okażą się zyskowne. Druga grupa jest określana mianem reagujących (*reactors*), którzy rzadko są pierwsi na rynku z nowymi produktami, ale raczej starannie wsłuchują się w opinie konsumentów i reagują na nie, oferując produkty, które są bardziej efektywne z punktu widzenia kosztów.

W każdym razie rozstrzygnięcia, które powinny zapaść, dotyczą m.in. takich kwestii, jak to, czy rozwiązanie, które zostanie dostarczone, będzie przez ludzi używane dopiero po jakimś czasie, czy stanie się to natychmiast, jak i to, czy produkt zostanie stworzony dla dużej grupy ludzi, która jednak będzie go używała w małej ilości, czy też odwrotnie – produkt będzie skierowany do małej grupy odbiorców, ale będzie wykorzystywany w dużej ilości. Nieobojętnym wydaje się także to, jakie będzie zainteresowanie produktem, jak bardzo ludzie będą go potrzebować (Kubera, 2021). Konkretyzacja pomysłu to swoiste antycypowanie i kreowanie „świata przyszłości”, tworzenie produktów oraz rozwiązań, których jeszcze nie ma, ale których już zaczyna brakować.

Pierwsze wersje produktów (przekucie pomysłu na konkret) nie muszą być doskonałe, a wręcz z reguły takimi nie są. W działalności innowacyjnej szczególną karierę zrobił wspomniany już MPV, oznaczający produkt w minimalnym stopniu gotowy do wprowadzenia na rynek. Chodzi o taki poziom produktu, który można zaprezentować klientowi, m.in. w celu sprawdzenia, czy wzbudzi jego zainteresowanie. W efekcie, rozwiązanie takie powinno być w miarę proste, pozbawione funkcjonalności, które mogą pojawiać się na późniejszym etapie, co znacząco wpływa na ograniczenia kosztów, zaangażowania projektantów i pozostałych członków zespołu, jak też czas (Kulesza, 2020). Nie chodzi o deprecjonowanie produktu i innowacyjności samego pomysłu, gdyż kluczowym jest „stworzenie produktu, który nie jest jeszcze dopracowany w całości, za to spełnia już swoje główne założenie – pozwala wykonać konkretne zadanie, rozwiązuje dany problem” (Kubera, 2021, s. 64). Zalecane jest nawet opracowanie tzw. „pretotypu” (*pretotyping*), poprzedzającego standardowe prototypowanie, co związane jest głównie ze znacznie mniejszymi nakładami finansowymi (Ibidem). Oczywiście, jeżeli pomysł uzyska uznanie i zainteresowanie ze strony klienta, będzie podlegał dalszemu udoskonalaniu i przeprojektowywaniu.

Zwracając uwagę na istotną rolę odbiorcy produktu w procesie jego projektowania, warto wspomnieć też o jednej z koncepcji, jaką jest model Lean Startup, wyrosły z idei *lean management* i istotnie zmieniający sposób zarządzania działalnością. Metodyka ta koncentruje się na trzech głównych elementach, którymi są: odkrywanie konsumentów (*customer development*), modelowanie biznesowe i zwinny rozwój produktu (*agile development*) (Skala, 2018). Według jednego z autorów tej koncepcji, S. Blanca (2013), chodzi głównie o znalezienie odpowiedniego modelu biznesowego dla planowanego przedsięwzięcia, gwarantującego jego elastyczność, do czego przyczynić ma się też wykorzystanie zwinnych technik i narzędzi projektowania produktów, bazujące na zaangażowaniu klientów, którzy finalnie będą korzystać z tego produktu. Kluczowe jest więc szybkie znalezienie rozwiązań satysfakcjonujących wszystkich w warunkach ciągłego testowania, udoskonalania i uczenia się.

Oczywiście nie można zagwarantować, że przedsięwzięcie typu startupowego doprowadzi do spektakularnego sukcesu. Niestety, sporo tego typu działań kończy się niepowodzeniem. Błędy popełniane na etapie pojawienia się pomysłu przedsięwzięcia lub zarządzania startupem są bardzo zróżnicowane i liczne. Literatura przedmiotu wskazuje na takie błędy o charakterze organizacyjnym, jak: brak spójnej wizji rozwoju, źle dobrany model biznesowy, kopiowanie rozwiązań od innych przedsięwzięć bez uwzględnienia specyfiki i wymagań danego pomysłu, brak umów założycielskich, określających pewne warunki działania, nieodpowiedni moment i niewłaściwy wybór formy organizacyjno-prawnej, problemy z własnością intelektualną, brak strategii finansowania i/lub niewłaściwe pozyskiwanie kapitału. Osobną kwestią są elementy związane z czynnikiem ludzkim i zarządzaniem, czyli np.: nadmierne przekonanie o słuszności własnych – często początkowych – założeń, brak współpracy lub chęci do konfrontowania swoich pomysłów i decyzji z innymi osobami, niewłaściwy dobór współtwórców/współzałożycieli startupu, pracowników lub członków zespołu (Kulesza, 2020; Kowalewski, 2020).

I, o ile faktycznie innowacyjny pomysł to szansa na rozpoczęcie działalności typu startup, o tyle wprowadzenie tego pomysłu w życie, co znajduje swój wyraz w działaniach wynikających ze strategii, potrzebuje dodatkowo dwóch istotnych

filarów. Są nimi z jednej strony odpowiednie źródła finansowania, o czym będzie mowa w kolejnym podrozdziale, a z drugiej – właściwe otoczenie instytucjonalne, zapewniające, zwłaszcza nowym przedsięwzięciom, określone wsparcie.

Wsparcie działań innowacyjnych, głównie o charakterze startupowym, powinno zdecydowanie stanowić element działań władz publicznych i być traktowane jako integralny element polityki innowacyjności państwa. Polityka ta rozumiana jest jako „działalność władz publicznych i innych podmiotów, w tym jednostek naukowo-badawczych, polegająca na tworzeniu warunków do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez powstawanie i transfer innowacji” (Ćwiek, 2019, s. 20) i traktowana jest priorytetowo w polityce gospodarczej Unii Europejskiej (Leoński, Tylżanowski, 2022). Co prawda, rzeczywistość odbiega nieco od idealnego modelu wspierania działań mających na celu wzrost innowacyjności, prowadząc do zapewnienia gospodarce kraju trwałego wzrostu i konkurencyjności. Jak wskazują niektórzy autorzy, problemem okazuje się jednak z jednej strony relatywnie niska skłonność podmiotów przedsiębiorstw do inicjowania i wchodzenia w działania o charakterze badawczo-rozwojowym, a z drugiej stosunkowo mała otwartość sektora szkolnictwa i nauki na transfer technologii, innowacji i szeroko rozumianą współpracę z sektorem biznesowym (Józefowski, Przybylski, 2014). Oczywiście, zwłaszcza w ostatnich latach, widać zmiany w tym obszarze, lecz wciąż istnieje konieczność popularyzowania dostępnych form współpracy i wsparcia, głównie dla nowo powstających podmiotów o charakterze innowacyjnym, których jest całkiem sporo.

Z punktu widzenia startupów, by mogły one prawidłowo funkcjonować i rozwijać się, potrzebują odpowiednich ekosystemów, o czym była już mowa w rozdziale 1. Jak podkreśla K.B. Matusiak: „właściwie zaprojektowane mechanizmy powinny wyzwać kumulacyjne efekty rozwojowe w wymiarze mikroekonomicznym (przedsiębiorstwa), regionalnym oraz całej gospodarki” (2011, s. 286), a ich główne działania powinny być realizowane w obszarze: „1) stymulacji przeobrażeń strukturalnych i budowy podstaw gospodarki postindustrialnej; 2) kształtowania aktywnych postaw ekonomicznych i społecznych; 3) rozwoju relacji sieciowych oraz budowy partnerstwa i zaufania społecznego” (Ibidem, s. 286). Z uwagi na to, że środowisko działania każdego podmiotu gospodarczego jest utożsamiane z jego otoczeniem, często stosowanym, a odnoszącym się do różnego rodzaju instytucji występujących w tym otoczeniu, w tym instytucji wspierających, jest określenie „instytucje otoczenia biznesu” (IOB). Instytucje te, określane mianem instytucji wsparcia rozwoju gospodarki, instytucji pomostowych, katalizatorów innowacji, infrastrukturą wsparcia, infrastrukturą innowacji i transferu technologii (Płoszaj, 2013), charakteryzują się dużym zróżnicowaniem, jeśli chodzi o formę i zakres działania. Mogą być nimi m.in. ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacyjności i instytucje finansowe o charakterze parabankowym (Bąkowski, Mażewska, 2014), z których usług korzystają też startupy. W grupie tych podmiotów warto zwrócić szczególną uwagę na takie formy, jak: akceleratory biznesu i inkubatory przedsiębiorczości (w tym powiązane z ośrodkami naukowymi).

Inkubowanie to zasadniczo „wielopłaszczyznowa opieka nad firmą w pierwszych fazach jej rozwoju” (Michalczyk, 2022, s. 89), czyli działalność, która pomaga im „dopracować koncepcję, stworzyć model biznesowy i przygotować się do wejścia na rynek” (Woźniak, Mejer, 2025, s. 10). Inkubatory przedsiębiorczości, z punktu widzenia startupów, są więc instytucjami, których celem jest zapewnienie kompleksowego oraz

zintegrowanego wsparcia w postaci udostępnienia przestrzeni (lokalowej), świadczenia określonych usług (np. biurowych) i stworzenia możliwości sieciowania. Głównym celem działalności inkubatorów jest doprowadzenie podmiotu rozpoczynającego działalność do fazy, kiedy będzie mógł – po okresie „inkubacji” – funkcjonować samodzielnie na rynku. Jak podkreśla M. Ćwiek (2019), do głównych form wsparcia realizowanego przez inkubatory zaliczyć można: wsparcie założycielskie (związane z analizą pomysłów biznesowych i pomocą we wprowadzaniu ich w życie), wsparcie infrastrukturalne (przestrzeń do działalności i usługi biurowe), wsparcie technologiczne (doradztwo, dostęp do baz, możliwości testowania) i wsparcie biznesowe (sieciowanie, poszukiwanie kooperantów oraz źródeł finansowania). W tym ostatnim przypadku często zwraca się uwagę na to, że inkubator jako taki nie finansuje pojawiających się projektów, a czasami – w przypadku projektów powstających w jego ramach – na bardzo wczesnych etapach, pełni rolę inwestora, co w późniejszej fazie przekłada się na udziały w realizowanym przedsięwzięciu (Wieczorek, 2017; Łopusiewicz, 2013). Wsparcie udzielane przez inkubatory ma charakter raczej długofalowy, sięgający nawet kilku lat, co stanowi jedną z kluczowych różnic pomiędzy inkubatorami a opisanymi w dalszej części akceleratorami. Dodatkowo, sam proces inkubacji nie ma charakteru jednorodnego, gdyż do inkubatorów trafiają często przedsięwzięcia nieposiadające jeszcze formy organizacyjno-prawnej. W związku z tym ma miejsce tzw. „preintubacja”, w ramach której następuje dopracowanie innowacyjnego pomysłu na biznes, a właściwa intubacja zaczyna się wraz z rzeczywistym uruchomieniem działalności.

W praktyce, wśród inkubatorów przedsiębiorczości pojawia się określony stopień specjalizacji, związany z charakterem podmiotów podlegających wsparciu, zakresowi udzielanego wsparcia lub specyfice środowiska inkubacji, w związku z czym w tej grupie wyróżnić można m.in.: inkubatory akademickie (AIP), inkubatory technologiczne, inkubatory społeczne czy inkubatory naukowo-badawcze (Leoński, Tylżanowski, 2022). Obecnie istotną rolę odgrywają zwłaszcza te ostatnie i inkubatory akademickie, co wynika z faktu, że początkujące startupy często stawiają na współpracę z ośrodkami naukowymi (Skala, 2018). Stanowi to także wyraz coraz większej otwartości ze strony ośrodków naukowych na biznes, czego dowodem są zapisy prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, zgodnie z którymi uczelnie jak najbardziej mogą tworzyć inkubatory przedsiębiorczości (oraz centra transferu technologii), które działają zarówno jako jednostki ogólnouczelniane, jak też spółki kapitałowe (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., art. 148).

Z kolei koncepcja akceleratorów (nazywanych programami akceleracyjnymi) opiera się na zapewnieniu mentoringu i merytorycznego wsparcia wybranym podmiotom, w tym przypadkom startupom, zwłaszcza na pierwszych etapach prowadzenia przez nie działalności. Jest to swoista forma wsparcia, stawiająca na pewne „przyspieszenie”, która może być rozumiana jako: „program biznesowy, trwający najczęściej do około pół roku, który polega na udziale (...) w warsztatach, szkoleniach, prezentacjach i innych formach transferu wiedzy poświęconej przedsiębiorczości, zarządzaniu, mentoringowi, budowaniu organizacji, marketingowi etc.” (Michalczyk, 2022, s. 88-89). W praktyce zatem stanowi to dostarczenie podmiotowi typu startup „pakietu wsparcia” czy też swego „impetu”, co skutkuje wzrostem efektywności jego działania i daje szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego, ponieważ – co podkreśla wielu autorów – „zogniskowane podejście i ułatwiony dostęp do ważnych sieci mają kluczową rolę

w skutecznym rozwoju start-upów” (Pawlak, 2020, s. 218-219). Sposób funkcjonowania akceleracyjnych programów może mieć charakter ciągły bądź edycyjny (Piekunko-Mantiuk i in., 2021), a wśród instytucji tego typu można wyróżnić m.in.: akceleratory korporacyjne (ukierunkowane na poszukiwanie nowych rozwiązań w danej branży, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji), akceleratory publiczne i społeczne (tworzone przez instytucje pierwszego lub trzeciego sektora i ukierunkowane na wzrost poziomu innowacyjności gospodarki oraz budowanie społeczności startupowych), akceleratory prowadzone i zarządzane przez fundusze inwestycyjne (ukierunkowane na wyłapywanie i inwestowanie w obiecujące projekty), a także akceleratory uniwersyteckie (związane z transferem wiedzy i innowacji) (MSZ, 2017). Dodatkowo, efekty rozwojowe uzyskane w ramach działań akceleracyjnych są czasami wzmacniane (np. w formie kontynuacji lub rozszerzenia wybranych działań) w ramach tzw. postakceleracji (Woźniak, Mejer, 2025).

Warto wspomnieć też o takich formach instytucjonalnego wsparcia działalności innowacyjnej jak centra innowacji i transferu technologii oraz parki technologiczne. W przypadku pierwszej grupy instytucji występują pewne trudności definicyjne, które powodują, że coraz częściej traktuje się osobno centra (ośrodki) innowacji oraz centra (ośrodki) transferu technologii. Kluczową rolą tych podmiotów jest pośredniczenie w procesach transferu i komercjalizacji technologii, a także inicjowanie współpracy między sektorem nauki i biznesu (Leoński, Tyłżanowski, 2022). Parki technologiczne (których jest relatywnie mało) są to z kolei wyodrębnione obszary infrastrukturalne, których celem działalności jest przepływ wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami. Ich głównym celem – w porównaniu np. do inkubatorów przedsiębiorczości – jest zapewnienie właściwej lokalizacji na określonym obszarze, głównie podmiotom, które są już na bardziej dojrzałym etapie rozwoju (Ibidem). Realizując kompleksowe wsparcie, parki technologiczne oferują przedsiębiorcom też usługi doradztwa z zakresie rozwoju, transferu technologii i przekształcenia wyników badań naukowych, jak również prac rozwojowych w innowacje technologiczne (en.parp.gov.pl, b.d.).

2.4. Skąd wziąć pieniądze, czyli finansowy aspekt działalności startupów

Aby startup odniósł sukces, nie wystarczy, że pojawi się innowacyjny pomysł (a w efekcie powstanie określony produkt) i zostanie przyjęty właściwy model biznesowy. Trzecim kluczowym elementem wydaje się pozyskanie odpowiedniego finansowania prowadzonej działalności. Trzeba bowiem pamiętać, że w rzeczywistości rynkowej to, czy posiada się kapitał finansowy, czy nie, może stanowić istotne uwarunkowanie lub przeszkodę w prowadzeniu działalności gospodarczej. Finansowanie działalności gospodarczej „sprowadza się w najprostszym ujęciu do procesu pozyskiwania kapitału, który zostanie w niej wykorzystany” (Michalczyk, 2022, s. 79). Dodatkowo, z reguły do procesu finansowania zalicza się również działania związane z kształtowaniem struktury źródeł finansowania, które mogą zostać wykorzystane w konkretnych warunkach rynkowych (Janasz i in., 2020) – zarówno jeśli chodzi o ich charakter, jak i udział każdego ze źródeł. W efekcie, finansowanie przedsięwzięć gospodarczych, w tym startupowych, można rozpatrywać na dwa sposoby: jako finansowanie instytucjonalne i ustrukturyzowane podejście do podejmowania decyzji (Bigos, 2022). W przypadku pierwszego podejścia, rozumianego z reguły jako ujęcie wąskie, nacisk położony jest głównie na pozyskanie kapitału, co oznacza identyfikację potencjalnych

źródeł finansowania działalności i określenie sposób ich pozyskania. W przypadku drugiego podejścia (ujęcie szerokie), pojawia się też alokacja zasobów i powiązanie ich z określonymi procesami zachodzącymi w ramach podejmowanej działalności.

Pozyskiwanie środków finansowych w przypadku startupów – ze względu na specyfikę ich działania – może okazać się procesem bardziej skomplikowanym. Do głównych cech startupów, uwzględniających aspekt finansowy, zaliczyć można bowiem m.in. stosunkowo niski koszt rozpoczęcia działalności, jak i wyższy – na tle tradycyjnych działalności – zwrot z inwestycji, a także wysoki poziom ryzyka (Milczarek, Pietrakiewicz, 2015). Nie należy zapominać zwłaszcza o tym ostatnim elemencie (relatywnie wysokie ryzyko), który towarzyszy tego typu przedsięwzięciom biznesowym, jeżeli porówna się je z tradycyjnymi rodzajami działalności. W efekcie oznacza to, że nie każde źródło kapitału może zostać w przypadku startupu zastosowane z powodzeniem.

Kapitał stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących prowadzenie działalności gospodarczej, i to niezależnie od jej wielkości, rodzaju, zakresu, a także etapu rozwoju, na którym dany podmiot gospodarczy się znajduje. Realizuje on w przedsiębiorstwie bardzo szerokie funkcje, którymi są m.in. (Grzywacz, 2024):

- funkcja informacyjna (ocena aktualnej o przyszłej sytuacji finansowej);
- funkcja planistyczno-rozliczeniowa (możliwość regulowania zobowiązań i podejmowania ryzyka finansowego);
- funkcja dochodowo-motywacyjna (określenie wysokości dochodów właścicieli i powiększanie ich);
- funkcja kontrolna (oddziaływanie w sposób ciągły na efektywność działania);
- funkcja finansowa (finansowanie działalności);
- funkcja kreatywna (możliwość pomnażania posiadanych zasobów);
- funkcja strategiczno-rozwojowa (ustalenie pozycji na rynku, gwarancja stabilności finansowej, jak i źródło kreowania przewag konkurencyjnych);
- funkcja gwarancyjna (zabezpieczenie wiarytelności);
- funkcja kosztowa (źródło kosztów);
- funkcja robocza (podstawa prowadzenia działalności gospodarczej).

Oznacza to więc, że każdy – bez wyjątku podmiot – takiego kapitału potrzebuje, szczególnie jeżeli jego działalność ma charakter innowacyjny. Istotność kwestii finansowych, z punktu widzenia rozwoju innowacji, zauważył już J. Schumpeter, kiedy formułował swoją teorię innowacji (Kuś, 2020; Janasz i in., 2020), czyli de facto od samego początku istnienia innowacji w dyskursie naukowym wskazuje się na finanse jako integralny element ich rozwoju. Jak podkreślają J. Woźniak i K. Gemra, „kwestia finansowania nakładów na innowacje łączy się (...) z konkretnymi rozwiązaniami strukturalnymi i organizacyjnymi, przyjmowanymi w konkretnym kraju, problemami gotowości do współpracy między sferą nauki i sferą biznesu, hierarchią potrzeb występujących w przedsiębiorstwach, specyficznych rozwiązań ustawodawczych” (2020, s. 75). Warto również podkreślić, na co zwrócili uwagę D. Boyer, H. Creech i L. Pass (2008), że w przypadku startupów do kluczowych czynników determinujących ich potencjalny sukces należy m.in. umiejętność zarządzania krótko- i długoterminowymi zyskami, co pokazuje, że muszą pojawić się źródła dające szansę na wygenerowanie takich zysków. Z drugiej strony, o porażce startupu – i to akurat zdarza się relatywnie często – może zdecydować niewystarczający kapitał występujący na etapie początkowym i w dalszych fazach rozwoju. Dodatkowo, działalność innowacyjna związana jest

z reguły z dużymi nakładami finansowymi. Oznacza to w praktyce, że z jednej strony trzeba zapewnić odpowiedni kapitał (co nie podlega dyskusji), a z drugiej istotne znaczenie ma etap w cyklu życia, na którym w danym momencie startup się znajduje.

O możliwości przetrwania startupów na rynku decyduje dostępność finansowania, stąd też kluczowa jest wiedza, jakie źródła są dostępne i mogą być wykorzystane przez startupy. Okazuje się, że oprócz tradycyjnych źródeł, takich jak środki pozyskiwane z banków lub na rynkach finansowych (Maciejewski, 2022), zastosowanie znaleźć mogą zupełnie inne źródła. To znajduje swój wyraz m.in. w jednej z definicji startupu, zgodnie z którą jest to „przedsięwzięcie finansowane ze źródeł alternatywnych w stosunku do źródeł dostarczanych przez sektor bankowy” (Ibidem, s. 149). Tu można od razu wskazać na pewną prawidłowość, tłumaczącą istnienie źródeł o charakterze alternatywnym. Z jednej bowiem strony, dużym wyzwaniem dla startupów, które działają w warunkach niepewności, jest pozyskanie inwestorów i przekonanie ich, że dana działalność może przynieść zysk. Samo zjawisko ograniczonego dostępu do kapitału w związku z istniejącym relatywnie wysokim poziomem ryzyka i niską zdolnością generowania przychodów w warunkach wzrastającego zapotrzebowania na środki finansowe, nosi nazwę luki kapitałowej (*equity gap*, *financing gap*, *capital gap*) (Michalczyk, 2022). W efekcie, jak wskazują m.in. D. Kowal i B. Kowal, ze względu na tę specyfikę i często odmienne potrzeby oraz cele tradycyjna „oferta rynkowa w zakresie finansowania zdecydowanie się kurczy” (2019, s. 31). Wynika to np. z wymogów dotyczących odpowiednich zabezpieczeń, gwarancji i posiadania określonej historii finansowej, z czym – w przypadku nowo powstających podmiotów – może być trudno. Paradoksalnie, niechęć i obawy inwestorów przyzwyczajonych do tradycyjnych form finansowania i niższego poziomu dopuszczalnego ryzyka, spowodowały, że – niejako w sposób naturalny – zaczęły powstawać instytucje (o charakterze publicznym i prywatnym), których celem działania stało się właśnie wsparcie finansowe dla przedsięwzięć typu startupowego. Oprócz tradycyjnych źródeł pojawiają się więc źródła o charakterze hybrydowym, „reprezentujące bardziej zaawansowane i niekiedy „egzotyczne” rodzaje kapitału” (Grzywacz, 2024, s. 18). To z kolei trzeba ocenić jak najbardziej pozytywnie, mając na uwadze, że zapewnienie dostępności kapitału dla startupów oraz powiększanie spektrum możliwości w tym zakresie tak, aby były one kompleksowe i różnorodne, stanowi dosyć istotny czynnik podnoszenia poziomu innowacyjności całej gospodarki.

Mówiąc o potencjalnych źródłach finansowania startupów, w rzeczywistości wskazuje się na określony „model finansowania”, który znajduje zastosowanie w określonym przypadku. To, jaki model zostanie wykorzystany, zależy od kilku czynników, w tym fazy cyklu życia, na której znajduje się startup. Jak wskazuje m.in. N. Mańkowska (2024), w przypadku startupów, zwłaszcza z punktu widzenia ich przetrwania na rynku, znaczenie mają środki, które wykorzystywane są w fazie koncepcyjnej i finansowanie początkowe (w tym długość okresu finansowania), jak też możliwość powtarzania transz (rund) finansowania i wskaźnik wykorzystania środków w określonym czasie. Warto też zwrócić uwagę, zanim omówiona zostanie specyfika poszczególnych źródeł finansowania (podejście przedmiotowe), na fakt, że źródła te są często zróżnicowane (podejście podmiotowe), zarówno jeżeli chodzi o pochodzenie (własne, obce), jak też poziom instytucjonalizacji (rodzina/znajomi, inwestorzy prywatni, wyspecjalizowane podmioty finansujące).

Kategoryzacja kapitałów możliwych do wykorzystania przez podmioty gospodarcze stanowi pewne wyzwanie, głównie ze względu na dużą ilość kryteriów podziału, które mogą zostać zastosowane. Warto w tym miejscu wspomnieć o trzech głównych kryteriach: czasu finansowania, dostępu i wymagalności. Kryterium czasu finansowania pozwala wyróżnić – ze względu na czas zaangażowania w dane przedsięwzięcie – kapitały krótko- i długoterminowe. Z punktu widzenia podmiotów nowo powstających, często pożądanymi są kapitały krótkoterminowe (o okresie zwrotu do jednego roku), co związane jest z jednej strony z ponoszonym ryzykiem, a z drugiej ze zwiększającym się, wraz z długością okresu, na które pozyskiwane jest finansowanie, kosztem kapitału. Dodatkowo, dostępność kapitałów krótkoterminowych na rynku jest znacznie większa i przypisuje się im wyższy stopień elastyczności (Powarżyńska, 2015), co przy dużej różnorodności działalności startupowej może okazać się istotne.

W przypadku kryterium dostępu, uwzględniającego źródło kapitału, można wyróżnić kapitał zewnętrzny oraz kapitał wewnętrzny. Kapitał zewnętrzny, jak sama nazwa wskazuje, pochodzi z zewnątrz przedsiębiorstwa i musi zostać w jakiś sposób przetransferowany do tego podmiotu. Może on np. funkcjonować w formie kapitału (lub funduszu – w zależności od formy organizacyjno-prawnej) początkowego, potrzebnego do rozpoczęcia działalności. Ale mogą to być też inne środki pochodzące z rynku finansowego i spoza niego (Gostkowska-Drzewicka, 2021), takie jak: emisja akcji, kredyty bankowe, pożyczki, leasing, crowdfunding, dotacje krajowe i zagraniczne. Kapitał wewnętrzny z kolei, w stosunku do którego używa się także takich określeń, jak: finansowanie wewnętrzne lub samofinansowanie, to kapitał generowany wewnątrz przedsiębiorstwa w toku działalności, np. w przypadku, gdy wypracowuje ono zysk finansowy.

Kryterium wymagalności, znajdujące zastosowanie m.in. w bilansie, uwzględnia przy kategoryzacji kapitału stopień pilności zwrotu tego kapitału jego właścicielom. W efekcie, pierwszą grupę kapitałów tworzą tzw. kapitały własne, będące de facto środkami właścicieli, które wykorzystywane są do finansowania majątku przedsiębiorstwa. Pełnią one istotne funkcje z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju jednostek gospodarczych, a określane są często mianem „czystego majątku”. Wynika to z faktu, że to, czy dany podmiot w ogóle powstanie, jest uzależnione od wniesienia przez właścicieli odpowiedniego wkładu kapitałowego, który z jednej strony jest oznaką stabilności finansowej (przez co pozwala także na ponoszenie ryzyka), a z drugiej – z punktu widzenia wierzycieli – stanowi także swoiste zabezpieczenie. Posiadanie odpowiedniego kapitału własnego zabezpiecza przedsiębiorstwo w sytuacjach wahań gospodarczych, np. pozwala na pokrycie bieżących strat i wypłatę środków udziałowcom. Należy jednak mieć na uwadze, że jest to kapitał kosztowny. Im większy udział tego kapitału w finansowaniu danego podmiotu, tym niestety niższa jest jego rentowność (Gostkowska-Drzewicka, 2021). Druga grupa kapitałów – wyodrębniona w oparciu o kryterium wymagalności – to kapitały obce, czyli środki pochodzące od wierzycieli, stąd ich inne określenie: finansowanie dłużne. Ich istotną cechą (z punktu widzenia podmiotu gospodarczego mogącą stanowić jednak ograniczenie) jest to, że są one przekazywane odpłatnie, na ograniczony czas i nierzadko pod określonymi warunkami.

W przypadku startupów podział kapitałów na własne i obce, a także pokazanie proporcji pomiędzy tymi kategoriami w finansowaniu działalności, wydaje się dość istotne, ponieważ startupy, zwłaszcza w początkowej fazie działalności, nie dysponują

z reguły wystarczającymi środkami własnymi o charakterze wewnętrznym. Wynika to przede wszystkim z ograniczenia tych środków, w warunkach wymogu znaczących nakładów inwestycyjnych i braku ugruntowanej pozycji, która gwarantuje stałe zasilenie finansowe (Hotterott, Richstein, 2020). W efekcie tego konieczne staje się sięganie przez te podmioty po środki zewnętrzne.

Zaczynając jednak od źródeł, z których z reguły korzystają nowe podmioty typu startupowego i dokonując wyboru kilku kluczowych, trzeba głównie wskazać na kapitał własny, a w tej kategorii tzw. bootstrapping. Ten model funkcjonowania podmiotu gospodarczego opiera się wyłącznie na finansowaniu własnym i często dotyczy podmiotów gospodarczych w początkowych fazach ich funkcjonowania, z uwagi na relatywnie mniejsze potrzeby finansowe (Szpon, 2019). Warto jednak zaznaczyć, że zdaniem części autorów, bootstrapping „nie jest formą finansowania nowych przedsięwzięć, lecz jest raczej metodą finansowania opartą np. na źródłach prywatnych” (Bigos, 2022, s. 165). Wśród jego zalet wymienia się przede wszystkim możliwość zachowania przez przedsiębiorcę autonomii oraz nieuleganie presji wygenerowania zysku w jak najkrótszym czasie. Z drugiej strony, z racji na zaangażowanie środków własnych, wiąże się on często z maksymalnym ograniczaniem kosztów operacyjnych (Maciejewski, 2022), czyli przysłowiowym „ogłądaniem złotówki z każdej strony”. W przypadku startupów ten rodzaj finansowania sprawdza się jednak z reguły tylko na etapie tzw. „fazy zasiewu”, a zatem wtedy, gdy pojawia się koncepcja, formowany jest zespół, ewentualnie powstają pierwsze prototypy (Nielsen, 2018). Z drugiej strony, często ten rodzaj finansowania stanowi jedną z nielicznych możliwości, co wynika z braku zainteresowania finansowaniem przez podmioty instytucjonalne, np. banki. Na kolejnych etapach – ze względu na gwałtownie rosnące potrzeby finansowe – tego rodzaju forma finansowania przestaje być jednak wystarczająca.

Z bazowaniem na środkach w celu finansowania działalności związane jest także korzystanie ze wsparcia inwestorów nieformalnych, którzy z reguły rekrutują się z kręgów rodzinno-towarzyskich przedsiębiorcy. Jest to zatem finansowanie zewnętrzne, ale niemające charakteru zinstytucjonalizowanego. Ten rodzaj finansowania, określany mianem 3XF (*friends, family & fools*), z jednej strony zapewnia określone wsparcie finansowe, a z drugiej często prowadzi do zróżnicowania struktury właścicielskiej (Kowal, Kowal, 2019). Jeżeli ta forma finansowania zostanie połączona z finansowaniem w oparciu o środki własne założycieli (*founders*), pojawia się model 4XF (Wieczorek, 2017). Niewątpliwymi zaletami tej formy finansowania są: relatywnie wysoka wiarygodność inwestorów (czy też inaczej mówiąc – posiadana przez przedsiębiorcę wiedza na temat ich wiarygodności), jak również możliwość maksymalnego skrócenia cyklu obrotu należności, a także wydłużenia terminów spłaty istniejących zobowiązań (Marzec-Braun, Marzec, 2021). W przypadku tych środków często wskazuje się jednak na pewne skrajności. Z jednej strony określa się je mianem „pieniędzy miłości”, gdyż udostępnianie kapitału opiera się na przyjaźni i zaufaniu, a z drugiej – często staje się to zarzewiem różnych konfliktów, zwłaszcza gdy przedsięwzięcie ma pewne problemy. W efekcie, często rekomenduje się przedsiębiorcom traktowanie tych środków dokładnie w taki sam sposób, jak gdyby miały one charakter wsparcia zewnętrznego z zachowaniem wszelkich formalności, takich jak np. umowa (Pawlak, 2020).

Stosunkowo nowym sposobem pozyskiwania środków finansowych przez podmioty gospodarcze, który pojawił się jako efekt dynamicznego rozwoju technologii i Internetu, jest crowdfunding, określany mianem finansowania społecznościowego. Jego istota polega finansowaniu danego przedsięwzięcia przez grupę osób dokonujących dobrowolnych wpłat online. Z punktu widzenia nowego przedsięwzięcia innowacyjnego istotnym jest więc „zebranie jak największej ilości zwolenników wskazanego projektu i zachęcenie ich do wsparcia finansowego” (Siemieniuk, 2023, s. 137). W praktyce polega to z reguły na wykorzystaniu funkcjonujących w Internecie platform crowdfundingowych, na których umieszczane są prezentacje projektów poszukujących wsparcia. Sam crowdfunding nie ma charakteru jednorodnego, gdyż osoby wspierające przedsięwzięcie mogą uzyskiwać różne profity – począwszy od nagród, po udziały w danym projekcie. Warto też dodać, że mechanizm crowdfundingowy oparty jest na zasadzie „win-win”, która gwarantuje każdej ze stron określone korzyści – zarówno fundraiserom poszukującym finansowania, prywatnym inwestorom odpowiadającym na propozycję finansowania, jak i platformie, na której dochodzi do transakcji (Bigos, 2022).

Z punktu widzenia startupów, analizując zwłaszcza rozwiązania światowe w tym zakresie, istotną rolę w finansowaniu działalności inwestycyjnej odgrywają źródła zewnętrzne, czyli fundusze wysokiego ryzyka (PE, VC) i tzw. „aniołowie biznesu”. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę, że jeszcze kilka lat temu struktura finansowania startupów w Polsce, w porównaniu do rozwiązań światowych, wykazywała pewną odmiennność. W świecie globalnym dominowały (i nadal dominują) fundusze typu *venture capital* (VC) i „aniołowie biznesu”, które zostaną omówione w dalszej części, a na gruncie polskim finansowanie startupów oparte było zasadniczo na samofinansowaniu i środkach publicznych (Białek, Nowak, 2018). W ciągu ostatnich kilku lat sytuacja uległa diametralnej zmianie, przez co nastąpiło przejście ogólnie obowiązującego modelu. Analizując wsparcie zewnętrzne, można stwierdzić, że najczęściej wskazywanymi przez startupy źródłami są obecnie fundusze VC (25%) i „aniołowie biznesu” (24%), przy czym – co warto podkreślić – są to przede wszystkim źródła o charakterze krajowym (Dziewit, 2023). Warto podkreślić, że zarówno fundusze VC, jak i „aniołowie biznesu” traktowani są jako jedne z bezpieczniejszych źródeł, gdyż środki finansowe pozyskane w ten sposób nie podlegają zwrotowi, a tym samym nie powodują wzrostu dodatkowych kosztów (Maciejewski, 2022). Z drugiej strony trzeba pamiętać, że „nic za darmo”, więc wybór takiej formy wsparcia finansowego może w efekcie zmienić stosunki własnościowe i ograniczyć poziom kontroli nad danym przedsięwzięciem.

„Aniołowi biznesu” to grupa inwestorów o charakterze indywidualnym oraz nieformalnym, którzy z reguły wspierają finansowo startupy w początkowych fazach ich funkcjonowania, często będąc – w warunkach braku zainteresowania inwestorów instytucjonalnych – de facto pierwszymi inwestorami. Historycznie, wsparcie przedsięwzięcia, zwłaszcza niepewnego, przez podmiot prywatny, który jest skłonny zaryzykować własne środki i zainwestować, funkcjonuje praktycznie od początków istnienia i prowadzenia przez człowieka działalności gospodarczej, przy czym – na przestrzeni lat – rodzaj i formy wsparcia podlegały znaczącym modyfikacjom (Bigos, 2022). Obecnie grupę „aniołów biznesu” stanowią z reguły doświadczeni i zamożni przedsiębiorcy, którzy są skłonni podzielić się zarówno swoimi zasobami, jak też wiedzą i doświadczeniem, stając się w pewnym sensie mentorami rodzących się innowacji. W efekcie, określenie „aniołowie” nie jest przypadkowe, gdyż poza samym wsparciem

finansowym, podmioty te otaczają nowe przedsięwzięcia swoistą „opieką” w zakresie doradztwa strategicznego i wsparcia w sieciowaniu, również poprzez udostępnienie własnych kontaktów (Cegielska, Zawadzka, 2017). Z punktu widzenia rozwoju oraz funkcjonowania startupów „aniołowie biznesu” stanowią – głównie w fazie początkowej – istotne ogniwo ekosystemu, będąc jednym z kluczowych źródeł finansowania.

Z kolei fundusze VC (*venture capital*) są często utożsamiane z funduszami PE (*private equity*), przy czym część autorów wskazuje jednak na istniejące różnice. Źródła o charakterze PE są kategorią szerszą, ponieważ mogą być stosowane na wszystkich etapach działalności podmiotów innowacyjnych, a fundusze VC związane są z reguły z finansowaniem wczesnych etapów rozwoju przedsięwzięcia (Panfil, 2005), jednak takich, na których zaczęła się już realizacja pomysłu lub rozpoczyna się ekspansja rynkowa (Maciejewski, 2022). Przyjmuje się, że fundusze te są wykorzystywane przez startupy w okresie, który „charakteryzuje duży potencjał wzrostu, wynikający z innowacyjnego produktu, usługi lub metody produkcji” (Cegielska, Zawadzka, 2017, s. 55). Jest to z reguły moment w życiu startupu, gdy istniejące wcześniej źródła finansowania przestają być wystarczające, żeby mógł on przejść na kolejny poziom działalności. Finansowanie to może mieć charakter długoterminowy (5-10 lat), a sam mechanizm finansowania polega na objęciu przez fundusz VC części udziałów w startupie, co wpływa na zmiany struktury właścicielskiej. W porównaniu z „aniołami biznesu” fundusze VC nie angażują własnych środków, a wykorzystują zasoby finansowe innych podmiotów, co przekłada się też na wyższy poziom akceptowalnego ryzyka. Aby zdywersyfikować ewentualne straty, fundusze tego typu angażują się często w wiele przedsięwzięć, co wynika z przyjętego założenia, że pojawiające się zyski w części tych przedsięwzięć będą w stanie zrekompensować potencjalne niepowodzenia innych działań (Maciejewski, 2022). Z racji nastawienia na osiągnięcie określonego zysku, powiązanego ściśle ze wzrostem wartości finansowanego podmiotu, po osiągnięciu celu kapitałowego fundusze VC z reguły wycofują się z danej inwestycji (Bigos, 2022), m.in. poprzez odsprzedaż udziałów lub wprowadzenie przedsiębiorstwa na giełdę.

Oprócz omówionych źródeł finansowania startupów, można też wskazać wiele innych, wśród których warto wymienić m.in.: źródła publiczne – zarówno o charakterze krajowym (granty, dotacje, pożyczki ze środków publicznych), jak też zagranicznym, zwłaszcza unijnym. Odnosząc się do ostatniej pozycji, warto zwrócić uwagę na fundusze i wyspecjalizowane programy dedykowane działalności innowacyjnej. Jako przykład, w perspektywie finansowej 2014-2020, można podać programy Horyzont 2020, COSME, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, a w obecnej perspektywie finansowej niewątpliwie za takie źródło wsparcia można uznać EIC Accelerator w ramach programu Horyzont Europa (2021-2027). Zaangażowanie środków europejskich w tego typu przedsięwzięcia wynika głównie z faktu, że działalność startupowa jak najbardziej wpisuje się w europejską politykę zwiększania innowacyjności oraz konkurencyjności gospodarki (Sabal, 2020). Osobną kategorię tworzą typowe źródła finansowania kapitałem obcym – zarówno w ramach sektora bankowego, jak i poza nim. Zaliczyć można do nich przede wszystkim: kredyty, fundusze poręczeń, leasing, factoring i papiery wartościowe.

3. OD IDEI DO INNOWACJI: CZŁOWIEK JAKO FUNDAMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ STARTUPÓW

3.1. Kapitał – zasób – człowiek: analiza pojęć i rozważania o percepcji ludzi w startupach

Współcześnie – w erze gospodarki 4.0 – istotnymi elementami budowania potencjału przedsiębiorstw oraz czynnikami ich sukcesów wydają się być nowoczesne technologie, w tym automatyzacja, robotyzacja oraz innowacje, wspierane dodatkowo sztuczną inteligencją. Nie mogą one jednak tworzyć trwałej przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w oderwaniu od człowieka stojącego w centrum organizacji, będącego m.in. inicjatorem innowacji, ich twórcą, moderatorem, krytykiem, a także użytkownikiem technologii (Myjak, 2021). Efektywne zaangażowanie potencjału ludzkiego, w tym zrozumienie jego potrzeb i wykorzystanie umiejętności adaptacyjnych, jest kluczowe dla sukcesu organizacji, głównie tych, które swoją przewagę konkurencyjną opierają na szeroko rozumianych innowacjach oraz tworzeniu unikalnych rozwiązań i wartości. Aby właściwie określić znaczenie ludzi współtworzących i pracujących na rzecz startupów dla budowania przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego tych organizacji, kluczowe jest właściwe rozpoznanie w literaturze z obszaru ekonomii oraz zarządzania takich zagadnień jak kapitał ludzki, zasoby ludzkie czy człowiek w organizacji. Istotne wydaje się omówienie percepcji tych pojęć w czasopiśmiennictwie i wyjaśnienie, jak są one rozumiane przez autorów niniejszej publikacji.

Powszechnie przyjmuje się, że kapitał ludzki (KL) jest kluczowym czynnikiem rozwoju i sukcesu współczesnej organizacji oraz źródłem jej przewagi konkurencyjnej. W naukach ekonomicznych i o zarządzaniu pozostaje on przedmiotem licznych badań oraz analiz. Należy jednak zaznaczyć, że omawiane zagadnienie nie jest pojęciem jednoznacznym i jest różnorodnie definiowane w literaturze przedmiotu (Lewicki, 2013). J. Samul (2013), dokonując przeglądu definicji kapitału ludzkiego, zwróciła uwagę na najważniejsze problemy poznawcze tego pojęcia. Autorka wskazała, że należą do nich: zróżnicowane definicje i poziomy analizy kapitału ludzkiego w opracowaniach naukowych, brak jednoznaczności w czasopiśmiennictwie co do konkretnych elementów składowych, a także dynamiczny rozwój teorii i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, w tym zarządzania wiedzą, talentami i kompetencjami. Konsensusu nie ułatwia też różnorodność podejść do omawianego zagadnienia, wynikająca z różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, takich jak: ekonomia, zarządzanie, psychologia czy socjologia, a także polityka społeczna i publiczna oraz edukacja i pedagogika, które bezpośrednio lub pośrednio zajmują się zagadnieniem kapitału ludzkiego.

Pojęcie „kapitał” wywodzi się z ekonomii klasycznej, która również stworzyła podwaliny pod rozwój koncepcji kapitału ludzkiego. Jednak, jak zauważył P. Drobny (2010), pełen rozwój i formalne powstanie teorii kapitału ludzkiego zawdzięczamy neoklasycznej teorii ekonomii, która uznała, że oprócz klasycznych czynników produkcji jest on wykorzystywany do wytwarzania wartości i generowania wzrostu gospodarczego. W obszarze ekonomii rozważania nad kapitałem ludzkim poświęcone były m.in.

związkom pomiędzy edukacją a doświadczeniem, kumulacją wiedzy i umiejętności pracowników a ich zarobkami, jak też zyskami i pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw, które ich zatrudniają. Równocześnie, badania te ewoluowały, poszerzając zakres rozumienia omawianego pojęcia i obejmując coraz szersze kręgi czynników kształtujących kapitał ludzki, a zarazem dostrzegając coraz to nowsze jego funkcje i zależności. Odnosząc się do dorobku nauk ekonomicznych, należy zauważyć, że początkowo, w ujęciu węższym, skupionym na jednostce ludzkiej, kapitał ludzki był utożsamiany z wiedzą i umiejętnościami, które były rozwijane w procesie uczenia się i zdobywania doświadczenia. Na przestrzeni lat spektrum definiowania KL poszerzono o wszystkie cechy psychofizyczne jednostki (Florczak, 2007), w tym wiedzę, edukację, zdolności i umiejętności, doświadczenie, kwalifikacje i kompetencje oraz przejawiane postawy i zachowania (Walczak, 2009), a także aspiracje, motywacje, normy i wartości (Wyrzykowska, 2013), poziom kulturalny, aktywność społeczno-ekonomiczną oraz stan zdrowia danego człowieka będącego dysponentem tego potencjału (Drobny, 2010), które przekładają się bezpośrednio lub pośrednio na wydajność jego pracy i mogą być źródłem przyszłych dochodów zarówno dla człowieka, jak również zatrudniającej go organizacji (Popiel, 2015). Dodatkowo, do oczekiwanych przez pracodawcę postaw i zachowań pracowników zaliczyć można: uczciwość, utożsamianie się celami i wartościami organizacji, lojalność, zaangażowanie w pracę, punktualność, orientację na potrzeby interesariuszy, zorientowanie na wyniki i efekty, zdolność uczenia się oraz kreatywność i chęć dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem, adaptowalność do zmian i otwartość (Walczak, 2009). Z biegiem lat dostrzeżono również szersze spektrum korzyści z inwestowania w kapitał ludzki, zauważając, że proces ten, np. edukacja, pozytywnie wpływa na jakość i długość życia (Sun, 2023).

W naukach ekonomicznych nie brakuje również oceny kapitału ludzkiego z perspektywy zasobowej, gdzie kapitał ludzki traktowany jest jako zasób/aktywo podmiotu gospodarczego, stąd często spotykany w literaturze przedmiotu termin „zasoby ludzkie” (ZL). Podejście zasobowe traktuje przedsiębiorstwo jako wyjątkową kombinację materialnych i niematerialnych zasobów oraz kompetencji, które odróżniają tę organizację od innych podmiotów rynkowych, stanowiąc zarazem źródło jej przewagi konkurencyjnej (Kunasz, 2006). W świetle tej koncepcji, pracownicy organizacji są jej zasobami. Podejście takie skłania do refleksji na temat zależności między kapitałem ludzkim a zasobami ludzkimi, których teoria rozwijała się głównie na gruncie nauk o zarządzaniu, co zaowocowało powstaniem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Zauważyć należy, że część badaczy traktuje pojęcia „zasoby ludzkie” i „kapitał ludzki” zamiennie, uznając, że są to synonimy odwołujące się do tego samego zjawiska. Wynika to m.in. z tego, że w naukach o zarządzaniu badania nad powstałym na gruncie ekonomii kapitałem ludzkim były realizowane w ramach ZZL. Jak podkreśla Ł. Jabłoński (2021), w naukach o zarządzaniu pierwotnie nie funkcjonował termin „kapitału”, a kluczową kategorią pojęciową, jaką posługiwano się przez długie lata w obszarze zarządzania, był „zasób”.

Pomimo pewnego niezdecydowania występującego w literaturze przedmiotu co do znaczenia wskazanych pojęć i zależności między nimi, współcześnie dominuje przekonanie, że jednak różnią się one pomiędzy sobą. W takim podejściu zwraca się uwagę na statyczny i ilościowy charakter zasobów, odnoszący się np. do kosztów zatrudnienia, efektywności pracy czy liczby pracowników potrzebnych do wykonania określonego zadania. W ujęciu zasobowym człowiek w organizacji traktowany jest przedmiotowo,

jako czynnik produkcji – aktywo, którym można zarządzać w podobny sposób jak innymi zasobami materialnymi, np. poprzez rekrutowanie, wykorzystanie lub zwolnienie, w zależności od potrzeb organizacji. Podejście takie nie eksponuje wyjątkowości zasobów ludzkich na tle innych wymienianych czy klasyfikowanych (Jabłoński, 2021). Ujęcie zasobowe warunkuje postrzeganie przedsiębiorstw w wyższej kategorii niż człowieka, który ma jedynie służyć do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego (Ibidem).

Krytycy teorii zasobowej zwracają także uwagę na nierówności w traktowaniu pracowników operacyjnych i kadry kierowniczej. Tym ostatnim przypisuje się wyjątkowe cechy, które predestynują ich do sprawowania kontroli nad zasobami organizacji, w tym pracownikami niższego szczebla. Prowadzi to m.in. do „iluzji pełnej kontroli” nad posiadanymi zasobami, w tym ludzkimi, sugerując, że dany podmiot ma pełnię praw do nich i może w 100% nimi zarządzać zgodnie z własną intencją. Stoi to w wyraźnej sprzeczności z naturą ludzką i interesami jednostki, które mogą być odmienne od interesów organizacji oraz prawami własności co do składowych kapitału ludzkiego, takich jak talenty czy doświadczenia, których dysponentem nie jest organizacja, a człowiek (Jabłoński, 2021).

Kontrowersje te doprowadziły, w ramach rozwoju koncepcji ZZL, do poszerzenia percepcji i rozumienia zasobów ludzkich oraz zmiany w organizowaniu działań personalnych w organizacjach (Wyrzykowska, 2013). Rozwój ten spowodował powstanie koncepcji: strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami pracowniczymi i zarządzania talentami, które jednak – przez swój formalizm i oderwanie od całościowych aspektów zarządzania organizacją – okazały się niewystarczające do właściwego zrozumienia znaczenia i efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji (Mikuła, 2020). Stan taki skutkowało zbudowaniem przeświadczenia części teoretyków, że uzupełnieniem lub kolejnym etapem rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest teoria zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), postrzegająca pracowników nie z perspektywy kosztów lub zasobów, którymi należy zarządzać, ale jako aktywnych uczestników tworzenia wartości. Znalazło to odzwierciedlenie w opinii, że ZKL ma na celu całościowe ujęcie kwestii związanych z ludźmi w organizacji, a nie jedynie zastąpienie ZZL nową etykietą, podkreślając przy tym, że strategie biznesowe pociągają za sobą istotne implikacje personalne, wymagające uwagi, inwestycji oraz konkretnych działań, wykraczających poza zakres zarządzania zasobami ludzkimi (Afiouni, 2013).

Liczni autorzy, wskazując różnice między ZL a KL, podkreślają, że kapitał ludzki jest kategorią dynamiczną i jakościową, zdolną do tworzenia wartości, przez co niejako synergiczną w przeciwieństwie do zasobów ludzkich, które postrzegane są w perspektywie statycznej i ilościowej (Samul, 2013). Uzupełnieniem poglądu „wyższości” kapitału ludzkiego nad zasobami ludzkimi jest obserwowany w literaturze ewolucyjny pogląd, wskazujący na to, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi i skuteczne wykorzystanie oraz stymulowanie drzemiących w nich możliwości może przekształcić zasoby w kapitał ludzki (Wyrzykowska, 2013).

Inne kierunki badań kapitału ludzkiego w ekonomii koncentrowały się na jego znaczeniu dla poprawy produktywności, innowacyjności oraz ogólnego wzrostu gospodarczego. Do szczególnie ważnych prac na tym polu zaliczyć trzeba publikacje R. Lucasa, G.S. Beckera czy S. Rebelo (Drobny, 2010). Kapitał ludzki został w 1992 roku

zintegrowany przez N.G. Mankiwa, D. Romera i D. Weila z klasycznym modelem wzrostu gospodarczego R. Solowa i uznany za kluczowy czynnik, który może zwiększać produktywność pracy, a przez to przyspieszać tempo wzrostu gospodarczego danego kraju (Mikuła, 2019). Badania upatrujące w kapitale ludzkim czynnik wzrostu gospodarczego kontynuowali m.in. J. Laitner, G. Jones, M. Bils z P. Klenow, R. Barro, L. Hendricks oraz R. Manuelli i A. Seshadri (Drobny, 2010). Badacze ci reprezentowali neoklasyczny nurt kapitału ludzkiego, którego krytykę w świetle analizy czasopiśmienniczej przeprowadził P. Drobny (2016). Wskazał on na potrzebę analizy omawianego zagadnienia na gruncie heterodoksyjnej myśli ekonomicznej. Zwrócił m.in. uwagę, że postrzeganie kapitału ludzkiego przez ekonomię neoklasyczną nie odpowiada współczesnym nurtom myślowym, redukując człowieka do kapitału/zasobu, czyli niejako trybiku procesów wytwarzania wartości w gospodarce (Drobny, 2010). Przywołany autor przedstawił ramy analityczne kapitału ludzkiego z wielu perspektyw: nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI), szkoły austriackiej, ekonomii behawioralnej oraz ujęcia personalistycznego. Pozwoliło to na stwierdzenie, że nie należy traktować ludzkich przymiotów jako oderwanego od jednostki ludzkiej zasobu lub kapitału, ale analizować je z perspektywy personalistycznej, zauważając ich integralny charakter z danym człowiekiem. Wynika to z faktu, że to człowiek jest nośnikiem kapitału ludzkiego, będąc jednocześnie jego źródłem oraz beneficjentem (Drobny, 2016). Oznacza to złożoność i dynamiczny charakter związków pomiędzy kapitałem ludzkim a człowiekiem, gdzie potencjał osobowy nie jest tylko zasobem wykorzystywanym w procesach gospodarczych, lecz także ważnym elementem definiującym tożsamość i rozwój danej jednostki ludzkiej. Co istotne, według podejścia personalistycznego, proces tworzenia się kapitału ludzkiego i jego wartość konstytuują się w działaniach konkretnego podmiotu gospodarczego. To przedsiębiorstwo tworzy warunki, w których możliwe jest rozpoznanie i wykorzystanie potencjału ludzkich przymiotów, dzięki czemu nabierają one ekonomicznego znaczenia dla człowieka, organizacji i gospodarki.

Również w literaturze z zakresu zarządzania coraz częściej wskazuje się na personalistyczne podstawy zarządzania oraz przywództwa. Wynika to z faktu, że zarządzanie w teorii i praktyce zorientowane jest na osobę – jest realizowane przez człowieka pośrednio oraz bezpośrednio, przez podejmowane w jego ramach decyzje dotyka i oddziałuje na człowieka (Rogowski, 2019). R. Rogowski jest zdania, że zarządzanie w nurcie personalistycznym traktuje człowieka jako aksjologiczne centrum procesów zarządczych. Zauważa on, że akty zarządcze odzwierciedlają osobowy charakter zarządzania, co oznacza, że mają one też wymiar moralny. Zarządzający wykorzystują swoje osobiste atrybuty, takie jak rozum i wola, co wpływa zarówno na wewnętrzną, jak i zewnętrzną rzeczywistość organizacji. W stanowisku tym podkreśla się, że każda osoba posiada wrodzoną i niezbywalną godność, która powinna być respektowana w każdym aspekcie zarządzania (Ibidem).

Podejście takie jest w pewnym zakresie zbieżne z humanistycznym nurtem w zarządzaniu. J. Kociatkiewicz i M. Kostera (2013) zwrócili uwagę, że nurt ten koncentruje się na badaniu różnorodnych zjawisk i zależności z perspektywy ludzkiej, doceniając szczególną rolę i miejsce człowieka w strukturach społecznych oraz organizacjach. Podejście to traktuje człowieka jako centralnego aktora w procesach organizacyjnych oraz zarządczych, wyposażonego w możliwość działania oraz odpowiedzialność (Kociatkiewicz, Kostera, 2013). Początkowo odróżnienie podejścia

humanistycznego od ekonomicznego dokonywano w myśl koncepcji, jaką zaproponowali G. Burrell i G. Morgan (1979), którzy zaklasyfikowali teorie w naukach społecznych do jednego z czterech paradygmatów. Zostały one zdefiniowane przez dwa główne wymiary, czyli:

- naturę nauki, czyli filozofię poznania, w ramach którego to obszaru rozróżniano podejście obiektywne vs. subiektywne;
- naturę społeczeństwa, rozumianą przez pryzmat regulacji (stabilności, równowagi utrzymywanej w społeczeństwie) w przeciwieństwie do koncepcji radykalnej zmiany, która zakłada, że społeczeństwo jest areną konfliktów i niesprawiedliwych dominacji, co prowadzi do wniosku o potrzebie wprowadzenia zmian w celu wypracowania równowagi i sprawiedliwości społecznej.

Skrzyżowanie przecinających się osi postrzegania natury nauki oraz natury społeczeństwa pozwoliło wyróżnić cztery główne paradygmaty: funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalny strukturalistyczny (krytyczny) i radykalny humanistyczny (postmodernistyczny), proponujące inne podejścia i kierunki badawcze, dysponujące własnymi założeniami ontologicznymi i epistemologicznymi (Kociatkiewicz, Kostera, 2013).

J. Kociatkiewicz i M. Kostera twierdzą, że nurt humanistyczny preferuje paradygmaty: radykalnego humanizmu i interpretatywny, które opierają się na założeniu względności rzeczywistości społecznej, która w ramach podejścia humanistycznego rozumiana jest jako konstrukt intersubiektywny tworzony przez jego uczestników. Oznacza to odrzucenie założenia co do istnienia absolutnej, obiektywnej, konkretnej i realnej struktury społecznej. Koresponduje to z charakterem kapitału ludzkiego, który ma niematerialny, trudny do jednoznacznego zdefiniowania i mierzenia charakter (United Nations Economic Commission for Europe, 2016). G. Prawelska-Skrzypek i M. Lenartowicz (2015) reprezentują z kolei pogląd, że podejście humanistyczne nie ogranicza się tylko do dwóch wyżej wymienionych paradygmatów, ale jest, i powinno być, obecne również w paradygmatach: strukturalistycznym i funkcjonalistycznym. Niezależnie jednak od przyjętej perspektywy, celem badań w obszarze zarządzania pozostaje analiza oraz wyjaśnianie zasad działania organizacji i procesów zarządczych. Pewna różnica pomiędzy nurtem ekonomicznym a humanistycznym przejawia się tym, że „humaniści” koncentrują się na człowieku jako celu samym w sobie, a „ekonomiści” rozpatrują rolę jednostki ludzkiej w perspektywie czynnika warunkującego efektywność organizacji. Podejście humanistyczne umożliwia też interpretację badanych zjawisk i faktów w szerszej perspektywie, uwzględniającej ich występowanie w kontekście uwarunkowań kulturowych, politycznych, historycznych czy też etycznych (Kostera, Szeluga-Romańska, 2014).

Podejście humanistyczne w zarządzaniu pozwala również na przyjęcie innej perspektywy badawczej organizacji, jakimi są startupy. Metodologia humanistyczna jest bardziej jakościowa, a zarazem umożliwia badanie zjawisk w czasie, co daje szansę na ich uchwycenie w sposób, jaki wymyka się statycznemu podejściu ilościowemu. Nurt humanistyczny skłania do refleksji nad osobistym doświadczeniem człowieka w organizacji, co sprzyja lepszemu zrozumieniu spontaniczności i kreatywności oraz odkryciu sensu, jakim w działaniu kierują się uczestnicy organizacji (Kociatkiewicz, Kostera, 2013). W takim podejściu na znaczeniu zyskują przeżycia, uczucia, postawy,

doświadczenia i motywacje uczestników organizacji, w tym te zachodzące pomiędzy zarządzającymi a zarządzanymi (Kostera, Szeluga-Romańska, 2014). Aby lepiej zrozumieć znaczenie człowieka dla przewagi konkurencyjnej startupów, należy je rozpatrywać nie tylko z perspektywy ekonomicznej (organizacyjnej, zasobowej czy efektywnościowej), ale także w ujęciu humanistycznym, poznając kulturę i misję wynikające ze współdzielonej w danym podmiocie opowieści, a także typowe wzorce zachowań i ideały regulujące zachowania w badanej organizacji (Kociatkiewicz, Kostera, 2013). Perspektywa ta pozwala zauważyć indywidualne cechy, motywacje, potrzeby oraz ambicje pracowników wpływające na kulturę i sukces danego startupu. Dostrzeżenie w optyce humanistycznej znaczenia etyki i wspierania poczucia wartości oraz dobrostanu pracowników umożliwia pokazanie związku pomiędzy tymi zasadami a wyższym zaangażowaniem i lojalnością pracowników, skutkując zarazem ich większą innowacyjnością i wydajnością.

Nieco inną percepcję kapitału ludzkiego niesie jego interpretacja w szerszym wymiarze, zwanym organizacyjnym, w którym jest on utożsamiany z ludźmi tworzącymi organizację wraz z ich potencjałem oraz przymiotami, dodatkowo sprzężonymi z powiązaniami, relacjami i stosunkami międzyludzkimi, poziomem zaufania między nimi i obowiązującą kulturą organizacyjną (Wyrzykowska, 2013), które wpływają na wydajność pracowników (Mazur, 2011). Oznacza to, że kapitał ludzki może być analizowany z perspektywy osobistej człowieka oraz organizacyjnej. Nie niweluje to personalistycznego podejścia do kapitału ludzkiego, ale zwraca uwagę na fakt, że może być on rozpatrywany w kontekście zespołowym. Oznacza to, że kapitał ludzki na poziomie organizacji wyłania się z wiedzy i kompetencji wszystkich członków zespołu w procesach emergencji i komplementarności (Ployhart i in., 2014). Kapitał ten obejmuje następujące elementy: wiedza (jawna i cicha, deklaratywna i proceduralna), „zdolności, wartości, normy, postawy, poglądy, relacje, inteligencja emocjonalna itp.” (Mikuła, 2023, s. 156).

Z pojęciem „kapitał ludzki” wiąże się też kapitał intelektualny, który według I. Hussain, R.C. Das i A. Nayak (2022) jest zaawansowaną formą kapitału ludzkiego. Kapitał intelektualny obejmuje trzy podstawowe elementy, czyli: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny organizacji (Rossi, Magni, 2017). Kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji. Kapitał strukturalny to wewnętrzne systemy, procedury i rozwiązania technologiczne, wspierające działalność przedsiębiorstwa. Kapitał relacyjny dotyczy z kolei powiązań firmy z otoczeniem zewnętrznym, w tym relacji z klientami, partnerami i innymi interesariuszami (Ibidem). Nieco inaczej sklasyfikowali składowe kapitału intelektualnego Y. Wang i inni badacze (2019), którzy wskazali na kapitał strukturalny, ludzki, relacyjny i psychologiczny jako jego składowe. Argumentowali oni, że „kapitał relacyjny odnosi się do międzyosobowych relacji rozwijanych przez serię interakcji” (Wang i in., 2019, s. 5), a dotyczy kluczowych wartości społecznych, takich jak zaufanie, szacunek i życzliwość, które determinują jakość i charakter relacji międzyludzkich. Z kolei do kapitału psychologicznego przywołani autorzy zaliczyli samoadekwatność, rozumianą jako przekonania danej osoby o swojej zdolności do skutecznego radzenia sobie z zadaniami i wyzwaniami, nadziei, wewnętrznej siły i pozytywnego myślenia. Kapitał intelektualny ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firm opierających swoją działalność na innowacjach, ponieważ

to właśnie wiedza, umiejętności, możliwości, motywacja i doświadczenie pracowników odgrywają istotną rolę w tworzeniu wartości i budowaniu przewagi konkurencyjnej w dynamicznym środowisku biznesowym (Martins, Lopes, 2024). Aby jednak kapitał intelektualny mógł skutecznie wspierać innowacyjność oraz budowanie przewagi konkurencyjnej, musi on podlegać nieustannym procesom rozwojowym. Jedyne systematyczny rozwój i doskonalenie jego poszczególnych składników, takich jak wiedza, umiejętności, kompetencje, motywacja czy doświadczenie pracowników, zapewnią im odpowiedni poziom i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych (Pyplacz, Peter-Bombik, 2015).

Przedstawiony powyżej syntetyczny zarys problematyki kapitału ludzkiego, zasobów ludzkich oraz postrzegania człowieka w organizacji skłania do przyjęcia w niniejszym opracowaniu szerokiego, personalistycznego postrzegania omawianych zagadnień. Piszac dalej o kapitale ludzkim, tudzież o zasobach ludzkich, w domyśle uznaje się podmiotową rolę człowieka w organizacji, traktując omawiane zagadnienia w szerokiej, neredukcjonistycznej, perspektywie.

3.2. Strategiczna rola kapitału ludzkiego w rozwoju startupów

Podjmując próbę definicji startupu z perspektywy personalistycznej, można założyć, że jest on zespołem ludzi dzielących wspólną opowieść, cel lub marzenie, którzy chcą zrealizować jakiś innowacyjny pomysł, współdziałając razem, dzieląc się wiedzą, ideami, sądami oraz doświadczeniem, a także harmonizując decyzje, w efekcie czego wypracowując określoną wartość w nieoczywisty sposób. Definicja ta akcentuje kluczową rolę człowieka w startupie, zwracając uwagę na fakt, że tworzą go ludzie bazujący na swojej wiedzy oraz umiejętnościach, dostrzegający potencjał ludzkich przymiotów, relacji oraz współpracy (Drobny, 2022).

Kapitał ludzki w startupach pełni kluczową rolę w ich inicjowaniu, rozwoju i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej, a także jest źródłem innowacji i generatorem strategii biznesowych (Mikuła, 2023). Wynika to m.in. ze specyfiki startupów, które powstają, aby stworzyć coś innowacyjnego, a zarazem stanowiącego o przewadze konkurencyjnej tych podmiotów nad pozostałymi uczestnikami rynku. Innowacje kreowane przez startupy postrzegać można przez pryzmat tworzenia nowych produktów lub usług, realizacji nowatorskich pomysłów, wprowadzania zmian i idei, a także bardzo szeroko – poprzez procesy kreatywne obecne w organizacji. Mogą one dotyczyć różnych aspektów działania podmiotu gospodarczego, poczynając od marketingu, przez zmiany produktowe i innowacje procesowe, do zmian organizacyjnych i kreowania nowatorskiego modelu biznesu włącznie (Costa, Pádua, Moreira, 2023). D. Firszt i Ł. Jabłoński (2022) zdefiniowali procesy innowacyjne przez zdobywanie wiedzy, kojarzenie i integrację informacji, odkrywanie nowych prawidłowości i ich przekształcanie w praktyczne rozwiązania przy udziale inwencji. Analizując działania startupów z tej perspektywy, należy zauważyć, że poziom innowacyjności podmiotu gospodarczego opiera się na synergii twórczej, rozumianej jako interakcje między członkami zespołu, których wspólny rezultat kreatywny przewyższa sumę indywidualnych wysiłków i potencjałów pracowników (Pakeltienė, Ragauskaitė, 2017).

W literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, że występuje związek między kapitałem ludzkim a innowacyjnością podmiotu, który go zatrudnia, jednak – na co wskazują M. Buenechea-Elberdin, J. Sáenz i A. Kianto (2017) – nie wyjaśniono, jak

dokładnie ludzkie przymioty i zdolności przekładają się na generowane w organizacji innowacje. Chcąc wyjaśnić rolę kapitału ludzkiego w innowacjach organizacyjnych, autorki wprowadziły do dyskursu dwa pojęcia komplementarne z kapitałem ludzkim, czyli kapitał przedsiębiorczy (KP) i kapitał odnowy (KO). Kapitał przedsiębiorczy został zdefiniowany jako zdolność do identyfikacji możliwości biznesowych, podejmowania trudnych decyzji, ryzyka i inicjatywy, co powinno sprzyjać tworzeniu innowacji przez organizację. Kapitał odnowy z kolei został określony jako zdolność pracowników do uczenia się i aktualizowania wiedzy, bycia zorientowanym i aktywnie zaangażowanym w naukę oraz posiadanie w zespole wspólnej wizji, celów firmy, a także otwartość rozumianą jako akceptacja różnych punktów widzenia, kwestionowanie przyjętych założeń i promowanie ciągłych innowacji (Buenechea-Elberdin, Sáenz, Kianto, 2017). Autorki, w badaniach przeprowadzonych na grupie 180 hiszpańskich firm, wykazały, że kapitał ludzki, który w badaniu traktowano jako sumę wiedzy, umiejętności i motywacji firmy, ucieleśnioną w jej pracownikach, jest kluczowym czynnikiem determinującym kapitał przedsiębiorczy i kapitał odnowy, zarówno w firmach wysoko-, jak również niskotechnologicznych. Zgromadzony materiał empiryczny pozwolił wnioskować, że kombinacja kapitału ludzkiego, kapitału przedsiębiorczego i kapitału odnowy istotnie wzmacnia innowacyjność firm, a także, że KP oraz KO są krytycznymi mediatorami pośredniczącymi pomiędzy KL a innowacyjnością podmiotu gospodarczego. Badania wykazały też, że – szczególnie w podmiotach wysokotechnologicznych – zgromadzona w przedsiębiorstwie wiedza przekłada się na zdolność uczenia i całkowity kapitał odnowy. Badaczki odkryły również związek pomiędzy kapitałem przedsiębiorczym a kapitałem odnowy, wskazując, że proaktywność i poszukiwanie nowych możliwości oraz umiejętne podejmowanie ryzyka są istotnymi czynnikami procesu uczenia się. Dodatkowo ustalono, że w branżach wysokotechnologicznych kapitał przedsiębiorczy sprzyja innowacjom w sposób bezpośredni i pośredni poprzez wspieranie kapitału odnowy. Co ciekawe, w przedsiębiorstwach niskotechnologicznych tylko kapitał odnowy wykazał bezpośredni wpływ na innowacje (Ibidem). Badanie, chociaż ograniczone podmiotowo, pozwoliło lepiej zrozumieć ludzkie aspekty innowacji, co jest ważne dla analizy podmiotów gospodarczych, jakimi są startupy.

P. Przysada-Sukiennik (2022), zwracając uwagę na specyfikę startupów, też wyraziła opinię, że dla prawidłowego ich funkcjonowania ważne jest posiadanie odpowiedniego kapitału intelektualnego, bazującego na kapitale ludzkim, który autorka ta metaforycznie utożsamiała z systemem korzeniowym drzewa, ukrytym pod powierzchnią, lecz kluczowym dla całego organizmu/organizacji. W jej opinii najważniejszymi składowymi kapitału intelektualnego startupów są: aktualizowana i utrwalana wiedza, zaangażowana oraz efektywna kadra, komunikacja między nimi i interesariuszami zewnętrznymi, pełna, dostępna wiedza o klientach oraz trwałe relacje z nimi, a także wysoki poziom innowacyjności, znajdujący swój wyraz m.in. w jakości produktów i technologii oraz rozwojowy portfel produktów (Przysada-Sukiennik, 2022).

Nie bez znaczenia jest też fakt, że to właśnie ludzie tworzący startup posiadają dogłębną wiedzę na temat innowacji, różnego typu operacji i procesów, a także tajemnic danego przedsiębiorstwa (Gu, Huang, Mao, Tian, 2020). Niepowtarzalność ludzkich przymiotów i dysponowanie przez nich unikalną, trudną do naśladowania, wiedzą czyni z nich główną przewagę konkurencyjną podmiotów bazujących na innowacjach (Costa, Pádua, Moreira, 2023). Innymi ważnymi cechami ludzi są ich własne doświadczenia,

zdolności adaptacyjne, relacje i znajomości, co – w myśl teorii zasobowej przedsiębiorstwa – czyni z nich zasoby strategiczne, gdyż posiadają charakterystyczne dla nich atrybuty które są cenne, rzadkie, trudne do naśladowania i niezastępowalne (Barney, 1991). Dodatkowo trzeba podkreślić, że to właśnie kapitał ludzki kształtuje unikalność podmiotów gospodarczych, warunkując proces dyfuzji umiejętności, wiedzy oraz doświadczenia między pracownikami. Szczególnie cenni są tu najbardziej kreatywni oraz innowacyjni członkowie zespołu startupowego. Ich odejście do konkurencyjnych przedsiębiorstw może zagrozić rozwojowi i istnieniu podmiotu gospodarczego, którego przewaga bazuje na nowatorskich rozwiązaniach oraz nowinkach rynkowych, wypracowywanych przez najbardziej kreatywnych i innowacyjnych pracowników. Z tego też względu, utrzymanie kluczowego personelu wydaje się być niezbędne dla zachowania przewagi konkurencyjnej i stabilności operacyjnej startupów (Gu, Huang, Mao, Tian, 2020). Pewnym przeciwdziałaniem utracie przewagi konkurencyjnej startupu w przypadku rotacji jego personelu jest dbanie o rozwijanie wiedzy (pamięci) organizacyjnej, czyli doświadczeń, wartości, intuicji, umiejętności oraz idei nie tylko pojedynczych zatrudnianych osób, ale głównie zespołów (Przysada-Sukiennik, 2022).

Inną cechą charakterystyczną dla startupów jest to, że są one mocno związane z zespołem założycielskim, który – dostrzegając szansę rynkową lub technologiczną – tworzy strategię firmy i inicjuje działalność gospodarczą (Tzabbar, Margolis, 2017). W literaturze naukowej dominuje pogląd, że umiejętności oraz potencjał zespołu założycielskiego, który zarazem pełni funkcje kierownicze startupów, jest głównym źródłem ich przewagi konkurencyjnej (Al Mamun, Saufi, Bin Ismail, 2016). W początkowej fazie swojej działalności, startupy zazwyczaj nie posiadają wszystkich niezbędnych zasobów i dużej liczby pracowników, dlatego przymioty zespołu założycielskiego są nie do przecenienia. D. Tzabbar i J. Margolis (2017), w oparciu o teorię cyklu organizacji, zwrócili uwagę, że przymioty założycieli mają różną użyteczność na poszczególnych etapach rozwoju startupu. Powinno to obligować podmioty gospodarcze do badań kapitału ludzkiego i wprowadzania ewentualnych zmian menedżerskich, żeby utrzymać skuteczność działania na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. N. Bosma i inni (Bosma, Praag, Thurik, Wit, 2004) również wykazali, że poziom kapitału ludzkiego założycieli startupów jest kluczowy dla przetrwania i wyników firmy, szczególnie w pierwszym roku ich działalności, ponieważ zazwyczaj podmioty te nie dysponują możliwościami szerokiego zatrudniania wyspecjalizowanych pracowników. Przywołani autorzy, w ramach zrealizowanych badań obejmujących 1 000 podmiotów gospodarczych założonych w Holandii w 1994 roku i monitorowanych do roku 1997, wykazali, że wcześniejsze doświadczenie w branży założycieli tych przedsiębiorstw przekładało się na wyższe miary wyników, którymi były:

- czas, w którym przedsiębiorstwo pozostawało aktywne (przetrwanie firmy);
- zysk wygenerowany przez firmę po 3 latach działalności;
- liczba stworzonych miejsc pracy.

Co więcej, doświadczenie założycieli w zarządzaniu lub posiadaniu wcześniej własnej firmy pozytywnie korelowało z okresem przetrwania (aktywności) badanych podmiotów. Z kolei wykształcenie założycieli przedsiębiorstw pozytywnie przekładało się na zyski firmy, a ich doświadczenie na stanowisku osoby zatrudnionej sprzyjało tworzeniu miejsc pracy w startupach (Ibidem).

Na nieco inne aspekty kapitału ludzkiego w kontekście sukcesów startupów zwrócili uwagę Y. Wang i inni badacze (2019). Wskazali oni na związek pomiędzy – rozumianymi szeroko – kapitałem relacyjnym i psychologicznym startupów a ich sukcesem rynkowym. Zwrócili uwagę, że przedsiębiorcy charakteryzujący się nadzieją (wiarą w sukces), odpornością psychiczną, optymizmem i samoskutecznością działają skuteczniej oraz są bardziej zdeterminowani w rozwijaniu firmy. Kapitał psychologiczny pomaga w sytuacjach stresujących i motywuje do przezwyciężania trudności, typowych dla wczesnych faz rozwoju (Wang i in., 2019). Z kolei dobre relacje międzyludzkie i zaufanie pomiędzy współzałożycielami ułatwiają wymianę wiedzy oraz zasobów, sprzyjając wzrostowi przedsiębiorstwa. Odnotowano także pozytywny związek między kapitałem relacyjnym a tworzeniem oraz utrzymywaniem kluczowych partnerstw biznesowych (Ibidem).

Innym ważnym wymiarem rozważań nad znaczeniem kapitału ludzkiego dla startupów są badania poświęcone zespołom osób pracujących w tych podmiotach. One również pokazują istotny związek między wielowymiarowym sukcesem startupów a pracującymi w nich ludźmi. D. Tzabbar i J. Margolis (2017), dokonując przeglądu literatury, stwierdzili, że zespoły startupów o zróżnicowanym wykształceniu są w stanie wygenerować więcej pomysłów i rozwiązań w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, a także są skuteczniejsze w poszukiwaniu i identyfikacji różnorodnych możliwości, co przekłada się na podejmowanie innowacyjnych działań, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo stworzenia przełomowych rozwiązań, produktów czy wynalazków. Opinia ta, mająca odzwierciedlenie w literaturze naukowej, została przez autorów potwierdzona w ramach ich badań własnych, zrealizowanych na grupie 578 amerykańskich firm biotechnologicznych, założonych w latach 1987-2000, które były małymi specjalistycznymi i niezależnymi od innych podmiotów przedsiębiorstwami. Badacze wykazali, że różnorodność edukacyjna i doświadczenie przedsiębiorcze zespołu podmiotu gospodarczego są pozytywnie powiązane z przełomowymi innowacjami. Dowiedli także, że pozytywny wpływ różnorodności edukacyjnej i doświadczenia przedsiębiorczego zespołu założycielskiego na przełomową innowację jest silniejszy na etapie rozwoju przedsiębiorstwa niż jego powstawania (Tzabbar, Margolis, 2017).

C. Bertin oraz H. Mavoori (2022) zaprojektowali i zrealizowali badania w grupie założycieli startupów technologicznych, znajdujących się w ekosystemie akceleratorów oraz inkubatorów w regionie obejmującym Francję i Luksemburg. Wszystkie badane podmioty świadczyły innowacyjne rozwiązania dużym firmom. Badania koncentrowały się na doświadczeniach współpracy startupów z kluczowymi kontrahentami w kontekście różnorodnych aspektów kapitału ludzkiego (Bertin, Mavoori, 2022). Celem badaczy było zrozumienie, jak kapitał ludzki i społeczny rozwijany przez zespoły założycielskie startupów przekłada się na ich możliwości współpracy z dużymi firmami w kontekście innowacji. Wyniki badań pokazały wartość aktywnej współpracy startupu z jego głównymi kontrahentami oraz tworzenia bliskich relacji z nimi, co sprzyjało wypracowywaniu bardziej innowacyjnych rozwiązań. Autorzy zwrócili też uwagę na korzyści wynikające z tworzenia i rozwijania akceleratorów, jak również inkubatorów przedsiębiorczych, które mają szansę wykorzystać współpracę między doświadczonymi, dużymi firmami a startupami w celu synergicznego stymulowania rozwoju innowacji.

Dostrzeżenie znaczenia akceleratorów oraz inkubatorów dla efektywniejszego funkcjonowania startupów rodzi pytanie o rolę i znaczenie kapitału ludzkiego nie tylko w samym przedsiębiorstwie, ale także w całym ekosystemie biznesu, w jakim on działa. Takiej analizy podjął się B. Mikuła (2018), który poszerzył spektrum dywagacji nad kapitałem ludzkim w startupie na cały jego ekosystem. Zaowocowało to wartościową poznawczo perspektywą badawczą, pozwalającą dostrzec znaczenie kapitału ludzkiego dla startupów w kontekście uwarunkowań, w jakich one funkcjonują. Bazując na definicji ekosystemu przedsiębiorczości, zaproponowanej przez C. Masona i R. Browna (2014), przywołany autor zauważył, że jest on powiązany ze sobą zbiorem różnorodnych podmiotów. Zaliczyć do niego można: przedsiębiorstwa, te już istniejące i potencjalne, a także różnego typu interesariuszy, czyli inwestorów, „aniołów biznesu”, fundusze inwestycyjne, banki, a także instytucje – uczelnie, agencje sektora publicznego, instytucje finansowe i finansujące, które funkcjonują w kontekście procesów przedsiębiorczych, możliwych do opisanego indykatorami przedsiębiorczości. Do nich zaliczyć trzeba: wskaźnik tworzenia nowych przedsiębiorstw, liczbę firm o dużym potencjale, poziom przedsiębiorczości blockbusterowej (czyli takiej, która skupia się na tworzeniu produktów lub usług, które mają potencjał do osiągnięcia ogromnego sukcesu rynkowego), liczbę przedsiębiorców seryjnych, którzy założyli kilka firm, stopień mentalności sprzedaży, który odnosi się do strategii/postawy sprzedażowej podmiotów gospodarczych i poziom ambicji przedsiębiorczych. W ekosystemie przedsiębiorczości wyżej wymienione podmioty i procesy przedsiębiorcze formalnie oraz nieformalnie współdziałają ze sobą, łącząc się, pośrednicząc oraz zarządzając wydajnością w lokalnym środowisku przedsiębiorczym (Mikuła, 2019; Mason, Brown, 2014). Oznacza to, że ekosystem biznesu może być rozumiany jako dynamiczna sieć różnych aktorów (indywidualnych i organizacyjnych), instytucji oraz procesów, które wzajemnie oddziałują na siebie, tworząc uwarunkowania powstawania i funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Poprzez analogię wyróżnić można również ekosystem startupu, który w literaturze opisywany jest jako złożona struktura, oparta na wzajemnym powiązaniu lokalnych uwarunkowań kulturowych, sieci społecznych, dostępności kapitału inwestycyjnego, obecności instytucji naukowych, takich jak uniwersytety, a także aktywnej polityki wspierającej innowacyjność (Ziakis, Vlachopoulou, Petridis, 2022). Wspólnie elementy te tworzą środowisko sprzyjające rozwojowi innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych.

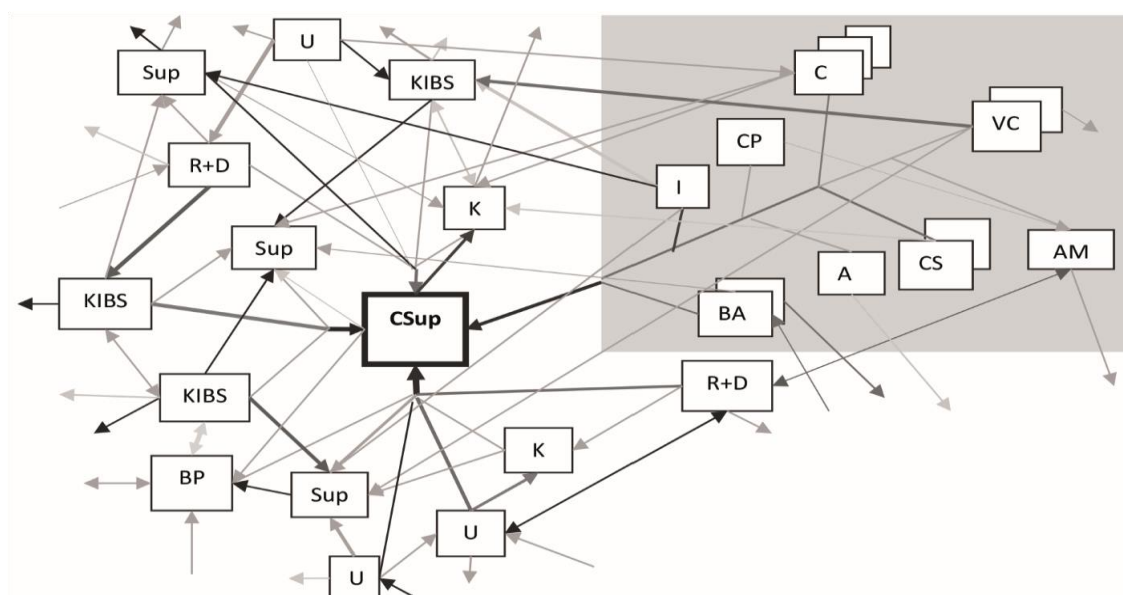
A. Lipińska (2018) wskazała na specyfikę ekosystemów startupów, które od innych ekosystemów biznesowych odróżniają:

- startupy oraz tworzący je ludzie: przedsiębiorcy i ich pracownicy;
- instytucje otoczenia startupów, do których zaliczyć należy: inkubatory przedsiębiorczości, uniwersytety, instytucje badawcze, podmioty świadczące usługi: prawne, konsultingowe, finansowe itp., a także duże korporacje i instytucje finansujące;
- idee, inwencje i innowacje oraz zasoby informacyjne;
- mentorzy, inwestorzy, doradcy;
- zasoby umożliwiające współpracę w przestrzeni rzeczywistej (coworking) i wirtualnej (społeczności w sieci).

Przewaga konkurencyjna startupów wyrasta często z harmonijnego współdziałania czterech kluczowych środowisk, z którymi te podmioty kooperują: nauki, biznesu, administracji publicznej i społeczeństwa obywatelskiego, które tworzą filary tzw.

poczwórnej helisy (Ziakis, Vlachopoulou, Petridis, 2022). Transfer wiedzy z laboratoriów do firm, napływ prywatnego i publicznego kapitału wysokiego ryzyka, przyjazne regulacje, społeczna akceptacja eksperymentów i porażek razem budują grunt, na którym młode przedsiębiorstwa mogą testować, iterować i skalować swoje rozwiązania. Z kolei D. Isenberg (2011) wskazał, że trwałość i dynamika ekosystemu przedsiębiorczości zależą od harmonijnego współdziałania sześciu komplementarnych domen: kultury, finansów, kapitału ludzkiego, rynków, polityki oraz infrastruktury wsparcia, których wzajemne przenikanie tworzy podstawę do rozwoju i skalowania startupów na globalne rynki. Podobną strukturę ekosystemu startupów zaproponował B. Spigel (2017), który stwierdził, że potencjał takiego ekosystemu wynika ze współdziałania 10 powiązanych atrybutów, obejmujących trzy kategorie: kulturowe (postawy wobec przedsiębiorczości i lokalne narracje sukcesu), społeczne (sieci kontaktów, kapitał inwestycyjny, mentorzy i koordynatorzy transakcji, talentu pracowników), a także materialne (uniwersytety, infrastruktura i usług wsparcia, polityki w tym regulacje oraz otwartość rynków). Wzajemne oddziaływanie tych elementów nie tylko umożliwia dostęp do kluczowych zasobów, lecz również – dzięki mechanizmom sprzężenia zwrotnego – prowadzi do ciągłego odtwarzania oraz wzmacniania całego ekosystemu innowacji. B. Mikuła (2018) w opracowanym modelu ekosystemu startupu pokazał, że można go opisać jako organizację sieciową, integrującą w sobie niematerialne i materialne zasoby startupów i innych podmiotów skonsolidowanych wokół indywidualnej innowacji, zestawu innowacji lub zbioru procesów innowacyjnych. Konfiguracja zasobów ekosystemu inicjuje i realizuje zachodzące w nim procesy oraz współkształtuje razem z czynnikami zewnętrznymi warunki ich przebiegu. Model ekosystemu startupu (rysunek 5) zawiera dwie płaszczyzny ekosystemu, czyli (Mikuła 2018):

- jego rdzeń (pierwszą linię) integrujący zasoby materialne i niematerialne;
- podmioty zasilające swoimi zasobami rdzeń ekosystemu (druga linia).



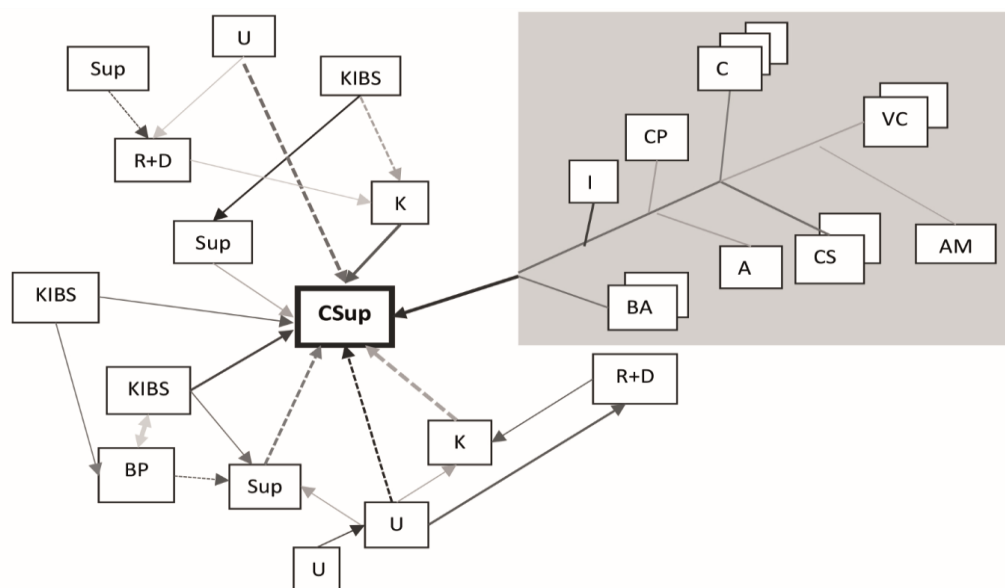
Rysunek 5. Model ekosystemu startupu.

Źródło: „Zarządzanie kapitałem ludzkim w ekosystemie biznesu z perspektywy start-upu” (s. 87), B. Mikuła, 2018, w: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne*, Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

W zaprezentowanym na rysunku 5 modelu do rdzenia ekosystemu startupów zaliczono: centralny startup (Csup), inne startupy (Sup), kluczowych w branży graczy (*keystones*, K), uczelnie (U), ośrodki badawczo-rozwojowe (R+D), firmy świadczące zaawansowane usługi biznesowe oparte na wiedzy (*knowledge intensive business service*, KIBS), które obsługują startupy i kluczowych graczy oraz partnerów biznesowych (BP). W zakres drugiej linii ekosystemu startupów włączono z kolei: kapitał wysokiego ryzyka (VC), anioły biznesu (BA), organizacje doradcze i mentorskie (AM), inkubatory przedsiębiorczości (I), akceleratorzy (A), przestrzenie coworkingowe (CS), wspólnoty praktyków, przedsiębiorców, wiedzy i inne (CP), a także klientów indywidualnych (C). Interakcje zachodzące pomiędzy aktorami ekosystemu tworzą sieć, która zapewnia startupowi dostęp do zasobów, sojusznicznych partnerów biznesowych oraz informacji o aktualnych warunkach rynkowych i przyczynia się, poprzez tworzące się w jej ramach relacje, do rozwijania kapitału ludzkiego. To właśnie kapitał intelektualny i ludzki decydują o konkurencyjności, jak również potencjale ekosystemu startupu (Mikuła, 2018).

Tezę tę potwierdzają przytoczone przez A. Lipińską (2018) wyniki badań, raportów i analiz, które wskazują na najważniejsze czynniki sukcesu ekosystemów startupów, do których zaliczono m.in. elementy kapitału ludzkiego lub czynniki jego kształtowania. Wśród nich wymienić można: kompetencje przedsiębiorcze osób tworzących startup, tj. gotowość do podejmowania ryzyka, innowacyjność i kreatywność, rzetelność, odporność i zorientowanie na idee, a także kulturę dzielenia się wiedzą i pomysłami, a także dobrą komunikację między pracownikami. Nie bez znaczenia są też wysokiej klasy kompetencje technologiczne oraz wykształcenie pracowników. Ważne jest również doświadczenie biznesowe przedsiębiorców w pracy z większymi organizacjami i zespołami, a także zróżnicowanie zespołu założycielskiego. Inną cechą, warunkującą skuteczność ekosystemu startupów, a powiązaną z kapitałem ludzkim, jest ich funkcjonowanie w dynamicznym środowisku przedsiębiorców, inwestorów, pracowników akademickich tworzących ekosystem, którzy są silnie zmotywowani, ambitni i uzdolnieni (Lipińska, 2018). To te zasoby ludzkie zgromadzone w ekosystemie są, zdaniem B. Mikuły (2018), czynnikami sprawczymi wszystkich procesów przebiegających w jego ramach, będąc fundamentem przedsiębiorczości, twórcą i nośnikiem wiedzy, a także źródłem innowacji.

W tym kontekście nie bez znaczenia jest rozmiar startupów, gdyż w momencie ich powoływania są to zazwyczaj małe lub średnie podmioty gospodarcze (Mikuła, 2018). Oznacza to kulturę organizacyjną odzwierciedlającą niewielką liczbę osób w zespole i płaską strukturę zarządzania, które najczęściej przedkładają się na realny wpływ pracowników na inicjowanie projektów oraz wprowadzanie zmian lub innowacji. Dodatkową cechą startupów, wynikającą z relatywnie niewielkich rozmiarów, jest ich pewne uzależnienie zasobowe od własnego ekosystemu. Oznacza to, że startup, korzystając z usług KIBS i wchodząc w interakcje z elementami swojego ekosystemu, absorbuje z niego wiedzę oraz „zasysa” kapitał ludzki poprzez relacje z pozostałymi podmiotami (Ibidem). Znalazło to odzwierciedlenie w modelu przepływu kapitału ludzkiego w ekosystemie startupu, który zaprezentowano na rysunku 6.



Rysunek 6. Model przepływu kapitału ludzkiego w ekosystemie startupu.

Źródło: „Zarządzanie kapitałem ludzkim w ekosystemie biznesu z perspektywy start-upu” (s. 87), B. Mikuła, 2018, w: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne*, Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Przedstawiony model wskazuje na zależności i kierunek przepływu kapitału ludzkiego pomiędzy podmiotami ekosystemu, uwzględniając relacje formalne (linie ciągłe) i nieformalne (linie przerywane), zwracając uwagę na wielkość i częstotliwość przepływów wiedzy oraz kapitału ludzkiego, zobrazowanych grubością i odcieniami szarości.

3.3. Zarządzanie kapitałem ludzkim w startupie

W podrozdziale 3.2 wykazano, że kapitał ludzki stanowi kluczowy zasób organizacji startupowej, co rodzi konieczność właściwego i świadomego zarządzania nim. W literaturze przedmiotu wskazuje się cztery podstawowe cele zarządzania kapitałem ludzkim, które stanowią fundament dla strategicznych działań w tym obszarze (Grzybowska, 2011). Pierwszym z nich jest identyfikacja oraz ocena oddziaływania kapitału ludzkiego na funkcjonowanie organizacji, a także jego wkładu w proces tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Drugim celem jest wykazanie, że działania w zakresie polityki personalnej mogą przynosić wymierne korzyści ekonomiczne, co uzasadnia ich traktowanie jako racjonalnych i opłacalnych inwestycji. Trzecim celem jest opracowanie założeń umożliwiających budowę spójnych strategii personalnych, zintegrowanych z ogólną strategią organizacyjną. Czwarty cel odnosi się do dostarczania danych o charakterze diagnostycznym i prognostycznym, które stanowią podstawę do projektowania działań zwiększających efektywność zarządzania kapitałem ludzkim w ujęciu zarówno operacyjnym, jak i strategicznym (Ibidem).

Literatura przedmiotu wskazuje, że odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim stwarza możliwość efektywnego wykorzystania potencjału drżemącego w zasobach ludzkich startupów, przede wszystkim przez stymulowanie kreatywności i kreowanie innowacji (Beck-Krala, Duda, 2014). W tym kontekście zarządzanie kapitałem ludzkim należy postrzegać jako proces podejmowania decyzji odnoszących się do tego zasobu

poprzez realizację podstawowych funkcji zarządczych: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Proces ten koncentruje się na komponentach kapitału ludzkiego, przebiegających z jego udziałem w procesach, a także warunkach jego pozyskiwania, kształtowania, rozwoju i wykorzystania (Gawron, Mikuła, 2020).

Oznacza to, że zarządzanie kapitałem ludzkim koncentruje się na aktualnej wiedzy, umiejętnościach i potencjale pracowników, traktując ich jako kluczowy zasób organizacji. W zarządzaniu kapitałem ludzkim podkreśla się znaczenie systematycznego rozwoju kompetencji pracowników i ich efektywnego wykorzystania w celu budowania wartości danego podmiotu gospodarczego. Strategiczne ujęcie ZKL zakłada, że ludzie są fundamentem przewagi konkurencyjnej, a zarządzanie nimi powinno obejmować nie tylko pozyskiwanie talentów, lecz również analizę, pomiar i ocenę ich wpływu na efektywność organizacji. W ujęciu całościowym ZKL dąży do tworzenia wartości startupu przez rozwój jego potencjału ludzkiego (Kucharčíková, Durisova, Staffenova, 2024).

W kontekście specyfiki startupów warto podkreślić, że w akumulacji kapitału ludzkiego uczestniczą zarówno pracownicy, jak też zatrudniająca ich organizacja. Członkowie zespołu rozwijają swoje kompetencje poprzez edukację oraz szkolenia realizowane poza startupem, jak też dzięki doświadczeniu zdobywanemu w trakcie codziennej pracy nad projektami. W tym obszarze startup może przyjąć jedną z dwóch lub jednocześnie obie strategie, czyli rozwijać kompetencje wewnętrznie, w ramach własnych struktur i działań, lub pozyskiwać je z rynku (Gitling, 2024). Kapitał ludzki pozyskiwany z rynku obejmuje zarówno wcześniejsze inwestycje osób zatrudnianych w ich własny rozwój (np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe), jak i nakłady ponoszone przez sam startup na dalsze doszkalanie pracowników. Natomiast rozwój kompetencji wewnątrz startupu dokonuje się głównie poprzez pracę w specyficznych warunkach startupowego środowiska, co zwiększa wartość uprzednich inwestycji w wiedzę i umiejętności, dokonanych przez pracownika oraz jego poprzednich pracodawców (Ibidem).

Zarządzanie kapitałem ludzkim można określić jako zestaw wzajemnie powiązanych procesów, których celem jest zapewnienie startupowi odpowiednio przygotowanych, zmotywowanych oraz kompetentnych pracowników. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się cztery kluczowe obszary tych działań: rekrutację, utrzymanie, rozwój i ocenę pracowników (Zhu, Arablou, 2021). Każdy z nich pełni odrębną, lecz komplementarną funkcję w ramach całościowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim. Proces rekrutacji polega na identyfikacji potencjalnych kandydatów oraz doborze osób, których profil kompetencyjny jest zgodny z wymaganiami stanowiska i kierunkiem strategicznego rozwoju startupu. Właściwa selekcja kandydatów nie tylko umożliwia realizację bieżących zadań, lecz także stanowi inwestycję w przyszły potencjał organizacyjny. Utrzymanie pracowników odnosi się natomiast do tworzenia i podtrzymywania środowiska pracy, które sprzyja długoterminowemu zaangażowaniu i minimalizuje ryzyko rotacji. Istotnymi elementami w tym obszarze są: przejrzysta i efektywna komunikacja wewnętrzna, kultura organizacyjna oparta na inkluzywności, atrakcyjne warunki zatrudnienia i zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Rozwój kapitału ludzkiego obejmuje wszelkie działania mające na celu podnoszenie poziomu wiedzy, kształtowanie odpowiednich postaw oraz doskonalenie kompetencji niezbędnych do realizacji zarówno bieżących, jak też przyszłych zadań. Inwestowanie w rozwój jednostek i zespołów umożliwia organizacjom adaptację do

zmiennych warunków otoczenia i wzmacnia ich zdolność do innowacji. Uzupełnieniem powyższych działań jest systematyczna ocena efektów pracy, która służy nie tylko monitorowaniu osiąganych wyników, ale też identyfikacji luk kompetencyjnych. Proces ten zamyka cykl zarządzania kapitałem ludzkim, dostarczając danych niezbędnych do podejmowania kolejnych decyzji w zakresie rekrutacji, utrzymania oraz rozwoju pracowników (Ibidem). K. Beyer (2016) wskazuje, że zarządzanie kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach stanowi proces składający się z kilku wzajemnie powiązanych etapów. Pierwszym z nich jest pozyskiwanie i rekrutacja pracowników, co tworzy podstawę dalszych działań personalnych. W dalszej kolejności istotne jest kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i wspierającej przepływ informacji oraz doświadczeń w obrębie zespołów. Kolejnym etapem tego procesu jest rozwijanie kompetencji pracowników, zarówno technicznych, jak i miękkich, co umożliwia skuteczne wykonywanie zadań oraz elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się uwarunkowań rynkowych. Niezbędnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim pozostaje również systematyczna ocena postępów, która pozwala monitorować rozwój pracowników i identyfikować obszary wymagające dodatkowego wsparcia. Ważnym aspektem całego procesu jest także przyjęcie stylu zarządzania opartego na partycypacji, czyli aktywnym udziale pracowników w podejmowaniu decyzji. Tego typu podejście zwiększa ich zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania. Ostatecznym celem działań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim jest natomiast skuteczne motywowanie zespołu, budowanie jego lojalności wobec organizacji i zapewnienie satysfakcji z pracy, co przekłada się bezpośrednio na stabilność kadry i efektywność funkcjonowania całej organizacji.

Współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga uwzględnienia dynamicznego postępu technologicznego, który istotnie przeobraził charakter pracy, generując zapotrzebowanie na nowe kompetencje i umiejętności, przy jednoczesnej dezaktualizacji części dotychczasowych kwalifikacji. Zmiany te szczególnie silnie oddziałują na środowisko startupów technologicznych, które z definicji funkcjonują w dynamicznym, innowacyjnym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu. W efekcie, zarządzanie kapitałem ludzkim w tego typu organizacjach staje przed nowymi wyzwaniami, które wymagają adaptacji dotychczasowych praktyk oraz wdrażania zwinnych strategii personalnych.

Jak zauważają H. Kawadkar i S. Khan (2024), jednym z głównych wyzwań zarządzania kapitałem ludzkim w dzisiejszych czasach jest intensyfikująca się globalna walka o talenty, a także gwałtowna transformacja kompetencyjna. Współcześnie budowanie potencjału organizacyjnego startupów często koncentruje się na absorpcji i retencji najlepiej wykwalifikowanej kadry, tzw. pracowników wiedzy. Proces ten przebiega m.in. w ramach tzw. „drenażu mózgów”, czyli pozyskiwania wysokiej klasy specjalistów z krajów o mniejszym potencjale gospodarczym, poprzez zapewnienie im lepszych warunków i organizacji pracy (Zacłona, 2019). Do tego dochodzi rosnąca mobilność pracowników, a także deficyt osób posiadających kluczowe umiejętności cyfrowe, analityczne czy technologiczne, co wymusza na startupach budowanie silnej marki pracodawcy i usprawnienie procesów rekrutacyjnych. W przypadku firm opartych na innowacjach czas reakcji organizacji na pojawienie się odpowiedniego kandydata staje się kluczowym czynnikiem sukcesu, co oznacza, że procesy rekrutacyjne powinny być zarówno szybkie, jak i precyzyjne, by umożliwić skuteczne konkurowanie

o najbardziej wartościowych pracowników na globalnym rynku (Kawadkar, Khan, 2024). Oprócz pozyskiwania odpowiedniego kapitału ludzkiego równie istotnym dla przewagi konkurencyjnej startupu aspektem staje się retencja i zaangażowanie osób zatrudnionych. Współcześni pracownicy, zwłaszcza ci o wysokim potencjale, coraz częściej oczekują elastyczności, możliwości pracy zdalnej, a także poczucia sensu wykonywanych zadań. Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim musi zatem uwzględniać elementy takie jak propozycja wartości dla pracownika (EVP – *Employee Value Proposition*), czyli zestaw korzyści oferowanych przez pracodawcę), działania na rzecz dobrostanu psychicznego i fizycznego, a także zapewnienie jasnej ścieżki rozwoju zawodowego. Przekłada się to bezpośrednio na poziom motywacji, lojalności i produktywności zespołu.

W kontekście dynamicznej ewolucji technologii startupy muszą systematycznie inwestować w rozwój kompetencji swoich pracowników poprzez reskilling i upskilling. Ten ostatni to proces pogłębiania już posiadanych umiejętności, który pozwala pracownikom skuteczniej wykonywać obowiązki i lepiej odpowiadać na zmieniające się wymagania rynku (Hasan, Haque, Nishat, Hossain, 2024). Z kolei reskilling polega na przygotowaniu zatrudnionych do pełnienia nowych ról zawodowych, powstających w wyniku zmian technologicznych lub restrukturyzacji organizacyjnej. Obie strategie wzajemnie się uzupełniają: upskilling wspiera bieżącą efektywność, a reskilling zwiększa wewnętrzną mobilność kadry i ogranicza potrzebę kosztownych rekrutacji zewnętrznych. Skuteczność tych działań zależy od wspierającego klimatu organizacyjnego oraz kultury ciągłego uczenia się, które przekładają się na większą zwinność oraz adaptacyjność przedsiębiorstw (Ibidem). Takie technologie jak sztuczna inteligencja, automatyzacja procesów czy analiza big data radykalnie zmieniają zakres obowiązków zawodowych, co wymusza ciągłe uzupełnianie i aktualizowanie umiejętności (Morandini i in., 2023). Przedsiębiorstwa, które zaniechają tych działań, ryzykują utratę przewagi konkurencyjnej oraz spadek efektywności operacyjnej.

Nieodzownym elementem budowania zdolności adaptacyjnej organizacji staje się kształtowanie kultury uczenia się i innowacyjności. Jednym z możliwych kierunków działań w tym obszarze jest powierzenie liderom roli nauczycieli, mentorów i coachów, co może prowadzić do skuteczniejszego rozwijania zaawansowanych umiejętności rozwiązywania problemów w zespołach, a także wzrostu satysfakcji, motywacji oraz kompetencji pracowników (Saabye, Kristensen, 2025). Znaczenie mają również inicjatywy obejmujące zarówno formalne programy szkoleniowe, jak i wspieranie nieformalnych praktyk dzielenia się wiedzą, mentoringu i eksperymentowania między pracownikami. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają liderzy organizacyjni, którzy swoją postawą modelują otwartość na rozwój i promują wykorzystywanie narzędzi cyfrowych wspierających procesy edukacyjne (Kawadkar, Khan, 2024).

Ostatnim, lecz coraz bardziej istotnym, aspektem zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach cyfrowej transformacji jest zarządzanie danymi i etyka analityki HR. Wykorzystanie zaawansowanych narzędzi do analizy danych o pracownikach może znacząco zwiększyć trafność decyzji personalnych, jednak wymaga to jednoczesnego zapewnienia ochrony prywatności, przejrzystości algorytmów oraz przeciwdziałania ryzyku stronniczości. Organizacje powinny zatem rozwijać kompetencje w zakresie etycznego stosowania technologii w HR, integrując zasady odpowiedzialności oraz transparentności z codzienną praktyką zarządzania (Ibidem).

Biorąc pod uwagę powyższe, należy zauważyć, że zarządzanie kapitałem ludzkim w startupach wymaga dziś znacznie szerszego i bardziej dynamicznego podejścia niż modele tradycyjne. Tylko organizacje zdolne do szybkiej adaptacji, inwestujące w ludzi i budujące zrównoważone środowisko pracy będą w stanie skutecznie konkurować w realiach czwartej rewolucji przemysłowej (Ibidem).

Startupy, jako liderzy innowacji i dynamicznego rozwoju, stoją przed wyzwaniami skutecznego zarządzania zespołami wysoko wykwalifikowanych specjalistów, często określanych mianem pracowników wiedzy. W tym kontekście cyfrowe narzędzia informatyczne, tj. systemy: HRIS, ATS i platformy e-learningowe, mogą odgrywać kluczową rolę w automatyzacji procesów kadrowych, a także być wsparciem procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Umożliwiają nie tylko efektywne gromadzenie i analizę danych pracowniczych, lecz także wspierają szybkie podejmowanie decyzji w odpowiedzi na zmienne potrzeby organizacji. Dzięki ich zastosowaniu startupy mogą zwiększyć elastyczność operacyjną i lepiej wykorzystać potencjał swojego kapitału ludzkiego. HRIS (*Human Resource Information System*) to rodzaj oprogramowania wspierającego zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez centralizację, porządkowanie i automatyzację różnorodnych procesów HR, takich jak ewidencja danych pracowniczych, zarządzanie płacami, czasem pracy, rekrutacją czy też szkoleniami (Lina, 2019; Abuhantash, 2023). Aplikacje typu ATS (*Applicant Tracking System*) wspierają organizacje w usprawnianiu procesów rekrutacyjnych, umożliwiając automatyczne zarządzanie aplikacjami kandydatów, co pozwala szybciej i skuteczniej identyfikować najlepiej dopasowane osoby przy minimalnym nakładzie pracy ręcznej (Turnbull, Chugh, Luck, 2022). Z kolei systemy LMS (*Learning Management System*) łączą funkcje administracyjne z interaktywnym środowiskiem nauczania, umożliwiając tworzenie, zarządzanie i udostępnianie spersonalizowanych treści edukacyjnych online. Jako aplikacje webowe oparte na bazach danych, gromadzą różnorodne informacje o kursach, uczestnikach i postępach w nauce. Intuicyjne interfejsy, często wyposażone w funkcję „przeciągnij i upuść”, pozwalają prowadzącym w prosty sposób projektować i modyfikować własne kursy (Ifenthaler, 2012). Integracja HRIS, ATS i LMS może więc stanowić strategiczny element budowania zwinnych, opartych na danych, procesów HCM w startupach, umożliwiając precyzyjne zarządzanie talentami, optymalizację kluczowych operacji kadrowych oraz stałe podnoszenie kompetencji zespołu.

Podejmując rozważania nad zarządzaniem kapitałem ludzkim w startupie, nie można zapominać, że działają one w ekosystemach, w których dochodzi do transferu kapitału ludzkiego pomiędzy podmiotami go tworzącymi. Według K. Kuźniar-Żyłki (2015), do pełnego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach niezbędne jest łączenie zasobów społecznych, kulturowych i intelektualnych, które wspólnie tworzą fundament dla kapitału kreatywnego. W tym kontekście startupy – jako dynamiczne i elastyczne formy przedsiębiorczości – szczególnie korzystają z synergii pomiędzy kapitałem kulturowym, ludzkim i społecznym. Kapitał kulturowy dostarcza wartości symbolicznych i tożsamościowych, wzmacniając unikalność oferty rynkowej. Kapitał ludzki wnosi wiedzę, umiejętności i zdolność do innowacyjnego myślenia, zaś kapitał społeczny, rozwijany m.in. przez system edukacji, buduje sieci zaufania i współpracy (Helliwell, 2007). Zintegrowane w ramach kapitału kreatywnego zasoby te mogą zwiększyć zdolność startupów do generowania oryginalnych rozwiązań, przyspieszyć ich rozwój oraz wzmocnić konkurencyjność w zmiennym otoczeniu gospodarczym

(Kuźniar-Żyłka, 2015). Obliguje to do zarządzania KL w szerszym ekosystemowym wymiarze, nieograniczającym się tylko do samego startupu, który zasysa kapitał ludzki ze swojego otoczenia, dbając zarazem o jego wewnętrzny rozwój i wzmocnienie. Zespoły zakładające startupy często wywodzą się z praktyki biznesu, samodzielnych specjalistów lub świata nauki, dysponując siecią kontaktów oraz znajomości. Pozwala to na tworzenie mniej lub bardziej formalnej sieci kontaktów ludzkich, na których bazuje nowy podmiot gospodarczy. Dodatkowo, zmienność otoczenia, wysokie ryzyko operacyjne, presja na sukces i współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi przekonują do tego, że w ramach ekosystemu startupu nie można mówić o zarządzaniu kapitałem ludzkim w ujęciu tradycyjnym (Mikuła, 2018). Pewną odpowiedzią na te problemy wydaje się być zwinne zarządzanie (*Agile Management*), które pierwotnie powstało jako koncepcja zarządzania projektami, przeciwstawiająca się tradycyjnym metodom zarządzania. Podejście to jest ukierunkowane na szybkie osiąganie wyników i satysfakcję klientów. W opinii autorów może być ono skutecznie implementowane do zarządzania kapitałem ludzkim w ekosystemie startupu ze względu na specyfikę tego typu przedsiębiorstw, które często zorientowane są projektowo, a także na samą metodykę, która pasuje do zarządzania w zmiennym i dynamicznym ekosystemie biznesu, kładąc zarazem nacisk nie na procedury i narzędzia, ale na ludzi i interakcje między nimi. Podejście to akceptuje niepewność działania, uelastyczniając się poprzez mechanizmy szybkiego dostosowywania się zmiennych i oczekiwań interesariuszy. Koncepcja ta stawia też na multidyscyplinarne i samoorganizujące się zespoły, do których włączani są interesariusze, głównie adresaci podejmowanych działań (López-Alcarria, Olivares-Vicente, Poza-Vilches, 2019). Pozwala to na efektywne zasysanie wiedzy i jej rozwijanie w ramach startupu implementującego to podejście.

Działania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w ekosystemie startupu są zgodne z zaproponowanym przez H. Chesbrougha (2006) otwartym modelem innowacji, który zakłada, że w celu zwiększenia efektywności tworzenia innowacji oraz ich komercjalizacji kluczowe jest pozyskanie, jak również adaptowanie wiedzy z zewnętrznych źródeł. Proces ten bazuje na trzech kluczowych etapach, a mianowicie (Mielcarek, 2018):

- pozyskiwaniu wiedzy, np. od dostawców, klientów, kontrahentów czy konkurentów;
- integrowaniu wiedzy z zewnętrznych i wewnętrznych źródeł w celu tworzenia innowacji;
- komercjalizacji innowacji.

W kontekście wdrażania tego modelu innowacji w startupie, szczególnie istotne jest zarządzanie kapitałem ludzkim, integrujące w sobie zarządzanie w szerszym wymiarze ekosystemu biznesu. Odpowiednie działania w tym obszarze mogą znacząco zwiększyć zdolność do adaptacji, tworzenia innowacji, a także ich komercjalizacji. Przyczyniają się także do budowania kultury organizacyjnej, promującej otwartość, współpracę i kreatywność. Ułatwiają pozyskiwanie i utrzymywanie talentów, a także mają pozytywny wpływ na motywację zespołu startupu. Dodatkowo, pozwalają na efektywne wykorzystanie zasobów, a przy tym sprzyjają konstruktywnej współpracy zewnętrznej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że pomimo dynamicznie zmieniających się uwarunkowań, współczesne startupy opierają swoją przewagę konkurencyjną m.in. na kapitale ludzkim. Chociaż jest on coraz częściej wspomagany technologiami informatycznymi, w tym sztuczną inteligencją, to nadal stanowi kluczowy element, decydujący o rozwoju i przyszłości tych podmiotów (Zacłona, 2019).

Znaczenie kapitału ludzkiego w startupach jest nie do przecenienia, ponieważ to ludzie napędzają innowacyjność i dynamikę tych organizacji. Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim w startupach powinno opierać się nie tylko na realizacji tradycyjnych funkcji personalnych, takich jak rekrutacja, szkolenia czy oceny pracownicze, ale też na zarządzaniu wiedzą. Zarządzanie wiedzą umożliwia zarówno gromadzenie oraz wykorzystywanie istniejącej wiedzy, jak również jej tworzenie, równoczesną dyfuzję z otoczenia oraz dystrybucję wewnątrz organizacji. Efektywne zarządzanie wiedzą wspiera procesy innowacyjne, ułatwia adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i zwiększa zdolność do komercjalizacji nowych rozwiązań. Z tego też względu zarządzanie kapitałem ludzkim w startupach powinno być kompleksowe, integrujące różnorodne aspekty zarządzania personelem i wiedzą, a także osadzone w ekosystemie startupu, co daje szansę na maksymalizację potencjału innowacyjnego tej organizacji.

4. POLITYKA REGIONALNA A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM STARTUPÓW

4.1. Kluczowi aktorzy polityki rozwoju i zakres ich oddziaływania

Każdy podmiot polityki publicznej, począwszy od jednostek administracyjnych najniższego szczebla gminy, a skończywszy na organizacjach międzynarodowych, podejmuje się realizacji działań prowadzących do rozwoju. Są one bardzo zróżnicowane, zarówno ze względu na charakter, zaangażowane środki finansowe, zasięg oddziaływania, interesariuszy, jak również podmioty podejmujące się wyzwań na rzecz realizacji strategicznych celów rozwojowych. Ostatnie z wymienionych kryteriów jest warte szerszego omówienia, gdyż ukazuje duży zasób, tzw. „lokalnych aktorów”, którzy przez swoją aktywność mogą oddziaływać na swoje małe ojczyzny. Odpowiedzialna postawa poszczególnych „graczy”, otwartych i chętnych do działania, a także do podejmowania współpracy z myślą o pozytywnych zmianach w otoczeniu, przekłada się na kształtowanie warunków rozwoju, w tym rozwoju przedsiębiorczości. Użyte terminy „rozwój” i „przedsiębiorczość” są często stosowane, zarówno w mowie potocznej, jak i języku naukowym. Jednocześnie, są one bardzo pojemne i w różnych kontekstach mogą odmiennie rozkładać akcent na kluczowe elementy. Dlatego też wymagane jest wyeksponowanie tych aspektów, które z punktu widzenia podejmowanego tematu są szczególnie interesujące i ważne.

W odniesieniu do pojęcia „rozwój”, skupić należy się w szczególności na rozwoju lokalnym. Termin ten cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem w środowisku naukowym, co przekłada się na liczne pozycje literaturowe i podejścia do jego definiowania. Nie zagłębiając się w niuanse interpretacyjne analizowanego pojęcia, w nawiązaniu do podejmowanej tematyki rozwój lokalny traktowany jest jako specyficzna kategoria rozwoju społeczno-gospodarczego. Liczni autorzy, w tym I. Pietrzyk (2001), zwracają uwagę nie tyle na lokalną skalę rozwoju, co na oddolny charakter tego rozwoju, który przejawia się w podejmowaniu inicjatyw, mających na celu ożywienie gospodarcze przez wykorzystanie lokalnych zasobów rozwojowych (Mempel-Śnieżyk, 2011). „Rozwój lokalny jest ogólnym działaniem wprowadzania w ruch i współdziałaniem lokalnych aktorów (uczestników) w celu właściwego wykorzystania źródeł ludzkich i materialnych na danym obszarze” (Brandenburg, 2002, s. 12). Pojęcie to powinno być rozumiane jako całokształt przeobrażeń jakościowych, dotyczących danego obszaru w zakresie zarówno poziomu życia ludzi tam mieszkających, jak również warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych tam zlokalizowanych (Wojtasiewicz, 2005). Warto zatem zaznaczyć, że rozwój lokalny jest procesem, który zachodzi wewnątrz danego terytorium i jest uzależniony od zdolności do kreowania oraz stymulowania rozwoju. Mobilizuje on więc do działania szerokie grono lokalnych podmiotów i władze państwowe, a podejmowane aktywności powinny być elementem celowego działania, zmierzającego do realizacji przyjętych kierunków rozwoju, w oparciu o posiadane zasoby naturalne, ludzkie czy kulturowe. Podejście takie pokazuje, że rozwój lokalny jest podstawą rozwoju regionalnego i społeczno-gospodarczego kraju, tzw. oddolną drogą rozwoju, która wymaga zaangażowania „lokalnych aktorów”.

Przedsiębiorczość jest zagadnieniem o charakterze interdyscyplinarnym, mającym ogromne znaczenie w rozwoju społecznym i gospodarczym (Leśniewski, 2010). Bogactwo definicyjne tego określenia sprawia, że trudno podać jedną uniwersalną definicję. Przedsiębiorczość można więc traktować m.in. jako „zespół określonych cech osobowości człowieka, które pozwalają mu aktywnie uczestniczyć w życiu społeczno-gospodarczym (w tym także rodzinnym) oraz czerpać z niego wiele radości i satysfakcji” (Makiela, 2008, s. 11), ale także jako lokalna aktywność, przyczyniająca się do lokalnego rozwoju gospodarczego. Co więcej, przedsiębiorczość jest również rozpatrywana w wymiarze innowacyjności, rozumianej przez pryzmat wprowadzania nowości, reformowania oraz ulepszania (Miłek, Kantarek, 2017). Wśród kluczowych elementów otoczenia przedsiębiorczości teoretycy wymieniają innowacyjne środowisko, wyposażenie instytucjonalne i odpowiedni klimat społeczny. Właściwa kombinacja wymienionych elementów przyczynia się do aktywizowania rozwoju na poziomie regionalnym (Jędrzejewski, 2015). Pomiędzy przedsiębiorczością a obszarem, na którym się ona rozwija, istnieją wzajemne powiązania przekładające się na rozwój. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że przedsiębiorczość działa pobudzająco na rozwój, zarówno w skali lokalnej, jak również regionalnej. Do zalet wspomnianej relacji należy zaliczyć: pełniejsze wykorzystywanie zasobów, pobudzanie dalszych postaw przedsiębiorczych czy kształtowania elastyczności rynkowej (Glinka, Gudkova, 2011). Tym samym, przedsiębiorczość jest immanentną cechą współczesnego rozwoju lokalnego i „wymaga stymulacji wyrażającej się w tworzeniu warunków sprzyjających pojawieniu się chęci do podejmowania działalności gospodarczej, skłaniających do jej rzeczywistego podejmowania i prowadzenia” (Kuciński, 2010, s. 18). Kształtowanie sprzyjających warunków dla rozwoju przedsiębiorczości wymaga kompleksowego odniesienia się do uwarunkowań prawnych, finansowych, rynkowych, ekonomicznych, a także zarządczych (Lisowska, 2010). Istotną rolę w inicjowaniu, jak również wdrażaniu zróżnicowanych instrumentów wspierających przedsiębiorczość odgrywają tzw. „lokalni aktorzy”.

Kluczowym podmiotem rozwoju są władze samorządowe: gminy, powiatu oraz województwa, które zostały powołane do samodzielnego wykonywania zadań publicznych. To one, ze względu na przypisane im w ustawie zadania, ale także poczucie misji czy odpowiedzialności związanej z powierzonymi i piastowanymi funkcjami, odpowiadają za kreowanie rzeczywistości, počawszy od skali lokalnej, a skończywszy na globalnej. Odwołując się do ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, do tego grona podmiotów należy też zaliczyć: Radę Ministrów, związki metropolitalne oraz związki samorządu powiatowego i gminnego (Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r., art. 3), które odpowiadają za ogórne zasady i wytyczne, którymi mają się kierować organizacje niższego szczebla. Realizacja podejmowanych przez te podmioty przedsięwzięć ma na celu z jednej strony zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej, a z drugiej przyczynianie się do szeroko rozumianego rozwoju. „Samorząd lokalny odpowiedzialny jest za całokształt spraw związanych z bieżącymi oraz przyszłymi potrzebami społeczności lokalnej, m.in. za przewidywanie kierunków rozwojowych, tendencji i barier rozwoju, zapobieganie powstawaniu barier oraz budowanie systemu współpracy” (Kozuch, 2011, s. 17). Kontynuując, wśród podstawowych elementów procesu rozwoju pozostających w gestii samorządu lokalnego, wymienić należy: „planowanie strategiczne i operacyjne rozwoju lokalnego, koordynowanie rozwoju lokalnego, tworzenie obszarów

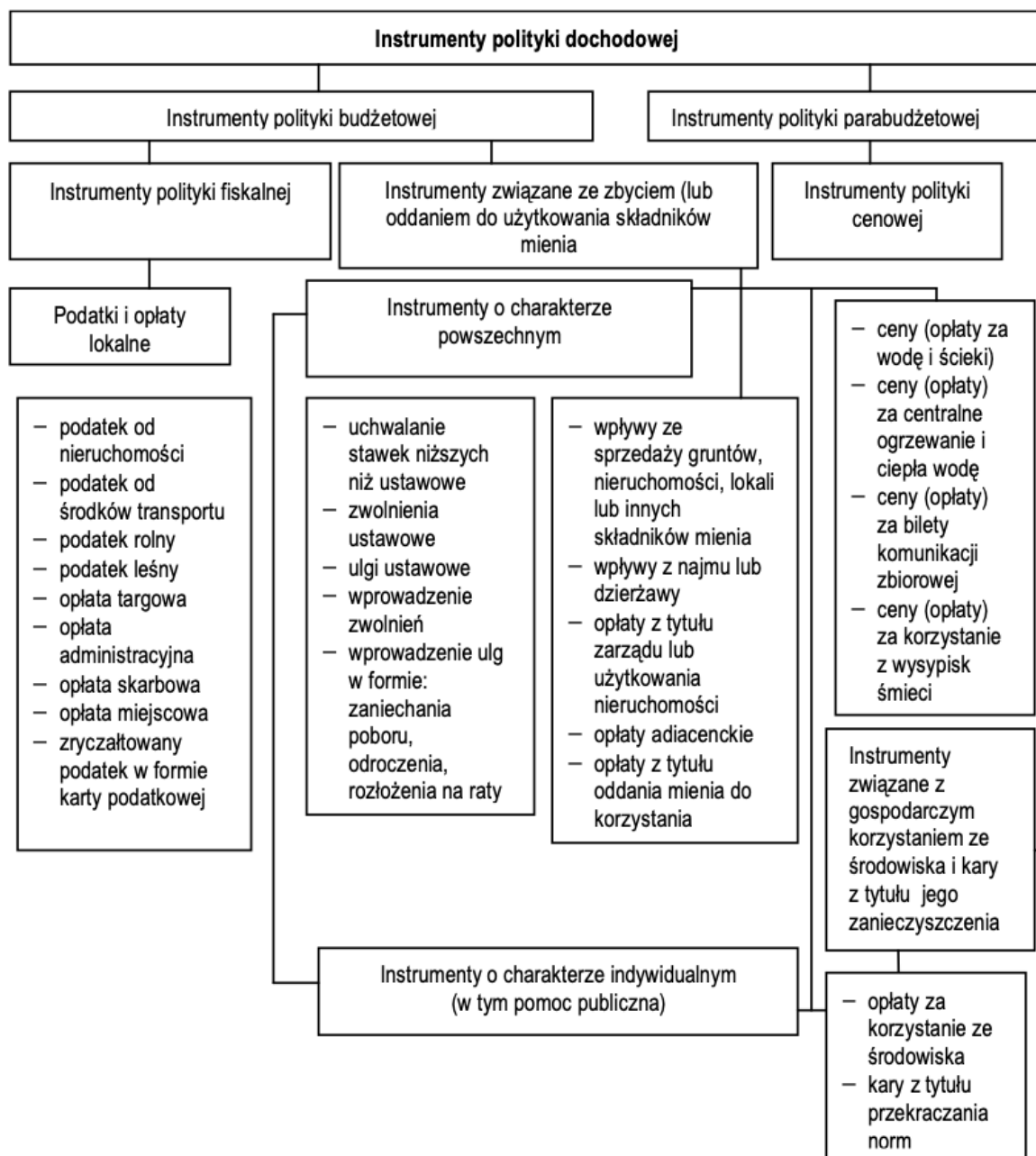
przemysłowych, wykorzystanie zasobów lokalnych, finansowanie i finansowe wspieranie rozwoju lokalnego, marketing, w tym promocja lokalna oraz zagospodarowanie przestrzenne związane z rozwojem lokalnym” (Ibidem, s. 17).

Szczególnie istotne wydają się być działania jednostek samorządu terytorialnego związane z kreowaniem warunków do zakładania i rozwoju podmiotów gospodarczych na terenie gminy. Działania te związane są zarówno z pobudzaniem, jak również stymulowaniem otoczenia do aktywności biznesowej. Ważnym zadaniem gminy jest prowadzenie polityki czynnie wspierającej przedsiębiorczość, co często wiąże się z wysokimi nakładami finansowymi. To natomiast może powodować wiele trudności, m.in. ze względu na problem tzw. „krótkiej kasy” – gmina odpowiedzialna jest za realizację licznych zadań obligatoryjnych, które wymagają zaangażowania finansowego. Dopiero pozostałe środki, których suma często jest niewystarczająca, mogą zostać przekazane na inne zadania (Kozuch, 2011). Wyznaczane, już w skali lokalnej, kierunki rozwoju i podejmowane działania bardzo często stanowią efekt globalnych trendów, będących odpowiedzią na diagnozowane zmiany. Aktualnie znaczącym kierunkiem rozwoju gospodarczego, ale również społecznego, jest gospodarka oparta na wiedzy (GOW)¹. Tworzy ona jednocześnie nowe szanse rozwoju i może przyczyniać się do pogłębiania różnic rozwojowych między poszczególnymi obszarami. Wśród uwarunkowań rozwoju gospodarki opartej na wiedzy A. Noworól wymienia „innowacyjność, otoczenie biznesowe i klimat inwestycyjny, system kształcenia oraz społeczeństwo informacyjne” (2007, s. 58).

Poziom lokalny odgrywa istotną rolę w polityce innowacyjnej państwa, co szerzej zostanie rozwinięte w kolejnym podrozdziale. W kontekście działalności władz lokalnych należy jednak podkreślić, że w dobie gospodarki opartej na wiedzy samorząd powinien dbać o zatrzymywanie podmiotów, które już funkcjonują, a także przyciąganie nowych. Gmina dysponuje szeregiem instrumentów umożliwiających oddziaływanie na lokalne zjawiska i przez to na rozwój przedsiębiorczości. T. Kudłacz (2007) wskazuje, że z punktu widzenia stopnia wpływu na kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, ogół działań podejmowanych przez władze samorządowe podzielić można na działania bezpośrednio kształtujące tempo i kierunki rozwoju gminy oraz działania o charakterze pośrednim. W pierwszym przypadku są to konkretne zadania regulowane szczegółowymi przepisami prawa (zadania własne) lub też umowami i porozumieniami z organami administracji rządowej (zadania zlecone), natomiast druga kategoria to ogół przedsięwzięć ukierunkowanych na sterowanie decyzjami istniejących, samodzielnych jednostek gospodarczych oraz instytucji i organizacji w kierunku zgodnym z preferencjami wynikającymi z celów strategicznych gminy i nakierowanymi na stwarzanie warunków przyciągających nowe podmioty gospodarcze.

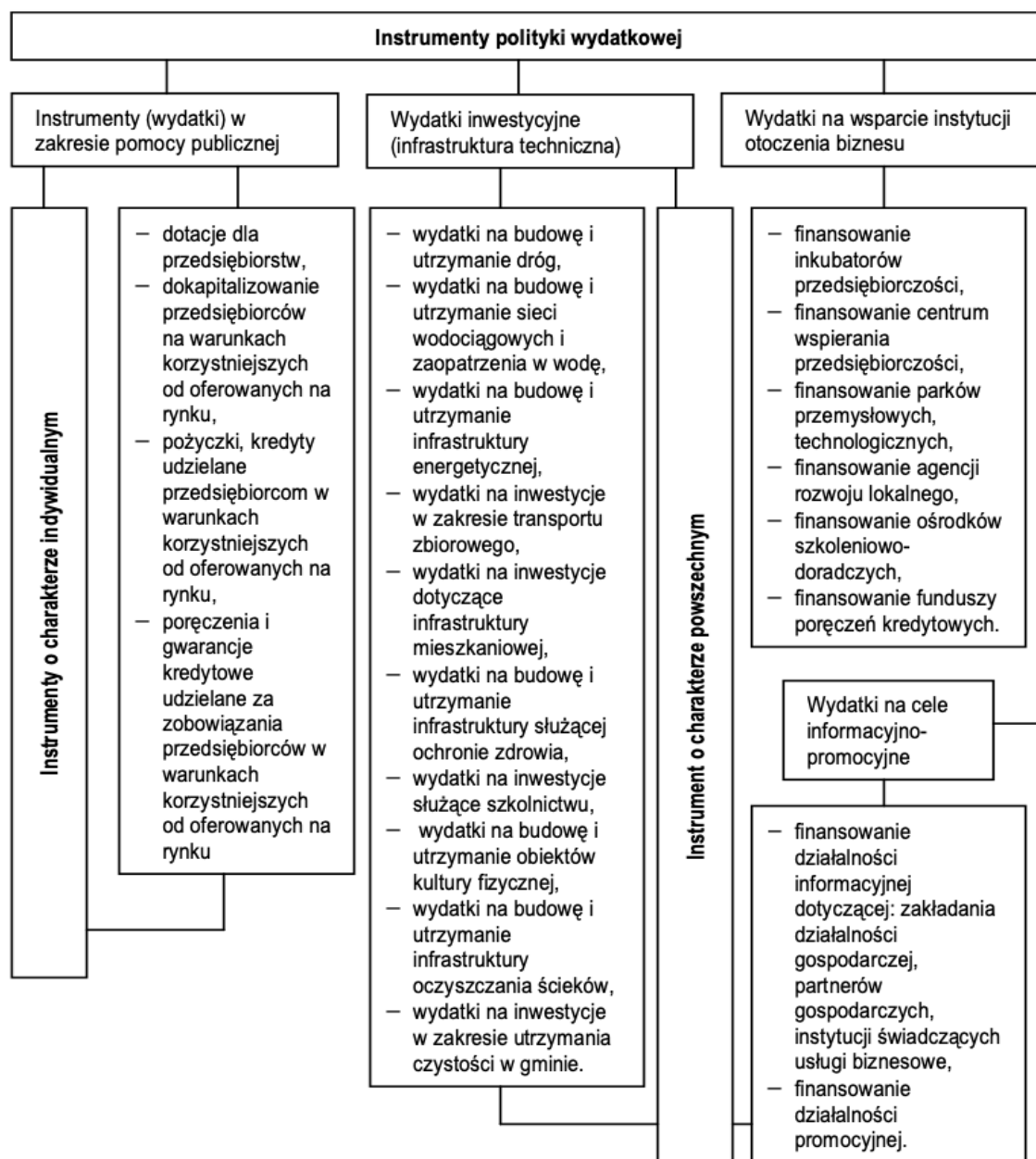
Instrumenty pozostające w dyspozycji samorządu lokalnego dzieli się również na instrumenty polityki dochodowej oraz wydatkowej, co zostało przedstawione na rysunkach 7 i 8.

¹ Termin ten został wprowadzony do powszechnego użycia przez OECD i oznacza współczesną gospodarkę, w której wiedza rozumiana jako kapitał ludzki i wiedza jako technologia zaczęły odgrywać decydującą, znacznie poważniejszą niż dotąd rolę (OECD, 1996, s. 9).



Rysunek 7. Instrumenty polityki dochodowej.

Źródło: *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego* (s. 87), M. Kogut-Jaworska, 2008, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.



Rysunek 8. Instrumenty polityki wydatkowej.

Źródło: *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego* (s. 88), M. Kogut-Jaworska, 2008, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.

Samorząd terytorialny powinien odgrywać aktywną rolę w inicjowaniu i wspieraniu procesów rozwoju lokalnego, zarządzając nimi w sposób świadomy oraz strategiczny. Kluczowe znaczenie ma przyjmowanie postaw o charakterze przedsiębiorczym, obejmujących gotowość do wdrażania innowacyjnych rozwiązań oraz zdolność do efektywnego wykorzystania pojawiających się szans rozwojowych (Pilarczyk, 2011). Wybór dostępnych instrumentów powinien prowadzić do dynamizowania procesów rozwojowych, w szczególności w modelu gospodarki rynkowej, gdzie istniejąca z założenia żywiołowość procesów zmian wymaga odpowiedniej synchronizacji (Kudłacz, 2007). Znacząca rola kreowania i stymulowania rozwoju lokalnego, jaka została powierzona samorządom, niestety nie jest adekwatna do posiadanych przez poszczególne szczeble organizacyjne możliwości finansowych. Ograniczone zasoby

wymuszają na przedstawicielach władz samorządowych z jednej strony dokonywanie wyborów, w efekcie których nie wszystkie obszary życia społecznego, gospodarczego czy kulturalnego są odpowiednio dobrze zagospodarowane i rozwijane, a z drugiej – wykazywania się dodatkową aktywnością w sięganiu po zewnętrzne środki finansowe z budżetu UE. Obszerny zakres odpowiedzialności i związany z tym ogrom pracy, a jednocześnie dysponowanie ograniczonymi zasobami, przekłada się na niemożność reagowania na wszystkie zdiagnozowane problemy. Sytuacja taka tworzy szanse do wykazania się inicjatywą i zaangażowaniem dla innych podmiotów, których aktywność jest w większym stopniu dobrowolna i oddolna niż wynikająca z ogólnych przepisów.

Różnicowanie w rozwoju poszczególnych obszarów funkcjonowania gminy stanowi pole do działania dla innych zainteresowanych poprawą warunków i jakości życia na danym terenie. Tym samym, oprócz władz lokalnych, duże znaczenie dla kreowania rozwoju lokalnego mają m.in. lokalni pracodawcy, fundacje i stowarzyszenia oraz lokalne agencje publiczne, różnego typu ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, w tym tworzone przez władze samorządowe. Rozwój lokalny to proces świadomego inicjowania i kreowania zmian, oparty na aktywności wszystkich zainteresowanych, a zatem nie tylko władz lokalnych, ale też wspomnianych przedsiębiorców, lobby ekologicznego, stowarzyszeń społecznych i kulturalnych oraz mieszkańców, który prowadzi do kreatywnego oraz racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów materialnych i niematerialnych (Branderburg, 2002). Każda organizacja ma swoje priorytety, wokół których skupia podejmowane działania, dążąc jednocześnie do wdrażania odczuwalnych zmian.

Wartym podkreślenia jest również fakt, że wspomniane podmioty podejmują się aktywności w obszarach, w których się specjalizują, co przekłada się na jakość i skuteczność działań. Koncentrując się na zagadnieniu przedsiębiorczości, warto zwrócić szczególną uwagę na aktywność oraz zakres działań organizacji dążących do pobudzania tego wręcz newralgicznego elementu rozwoju lokalnego. Mowa tu m.in. o takiej aktywności, jak: szkolenie przedsiębiorców w zakresie rozpoczynania oraz prowadzenia działalności, poszukiwanie i ocena projektów nowych przedsięwzięć, przygotowanie biznesplanów, pomoc w dostępie do źródeł finansowania oraz doradztwo prawne, techniczne, ekonomiczne, a także finansowe. Zakres tego wsparcia powinien ewaluować wraz z obowiązującymi trendami i przyjmowanymi strategiami. W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, że tworzenie nowoczesnej gospodarki, utożsamianej z gospodarką opartą na wiedzy, wymaga zapewnienia bliskości terytorialnej i instytucjonalnej dla przedsiębiorstw, które planują i wdrażają innowacje (Romanowski, 2015). Jednocześnie, odwołując się do współczesnych możliwości technologicznych w tym w obszarze komunikacji, wartym rozważenia jest wskazanie organizacji, których bliskość występowania jest niezbędna do pobudzania przedsiębiorczości, zwłaszcza tej utożsamianej z innowacyjnością, a z oferty których można skorzystać niezależnie od lokalizacji. Dla zapewnienia większej skuteczności oraz stabilności działań podejmowanych przez lokalnych aktorów w celu rozwoju lokalnego, w tym kształtowaniu przedsiębiorczości, warto zwrócić uwagę na partnerstwo, które może być podejmowane w różnorodnych formach o charakterze dwusektorowym (publiczno-społeczne, prywatno-społeczne, publiczno-prywatne) bądź trójsektorowym (publiczno-prywatno-społeczne).

Podejmując tematykę aktorów rozwoju lokalnego, należy docenić zaangażowanie każdego podmiotu wykazującego inicjatywę i zaangażowanie posiadanych zasobów w celu podnoszenia jakości życia bliższego oraz dalszego otoczenia, zwracając szczególną uwagę na tych aktorów, którzy dostrzegają siłę współpracy i tym samym są otwarci na budowanie partnerstw dających większe szanse powodzenie w osiąganiu kluczowych dla rozwoju rezultatów.

4.2. Miejsca innowacyjne i ich wartości

Ewolucja jest stałym elementem ludzkiego (i nie tylko) życia, ale tempo, jakie w ostatnich dekadach przybiera, przekłada się na potrzebę nieustannej adaptacji do coraz to nowszych rozwiązań oraz możliwości. Szukając sposobów rozwiązania występujących problemów, ale także ułatwiania realizacji podejmowanych zadań i podnoszenia komfortu życia społeczności, podmioty prześcigają się w dostarczaniu coraz to nowszych propozycji rozwiązań. Tym samym, pojęcie „innowacja” to aktualnie stała cecha ludzkiej egzystencji i choć obecnie determinuje podejmowane działania i wpływa na kształtowanie się warunków oraz jakości życia, to jednak warto zaznaczyć, że nie zawsze była mile widziana. Społeczeństwa przedindustrialne uważały, że niektóre innowacje są rzadkie, mają pochodzenie zewnętrzne i powodują przejściowy, choć niepożądany, stan braku równowagi (Suchacka, 2004). Współcześnie innowacyjność jest traktowana jako immanentna cecha przedsiębiorstw, gospodarek, społeczeństw, grup i jednostek (Kopyciński, 2015). Za innowacyjne uznaje się te gospodarki, które umieją tworzyć, absorbować i zbywać nowe produkty, a także mają wykształconą zdolność adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Innowacyjność oznacza ciągłą gotowość regionu (organizacji), która wiąże się z poszukiwaniem pomysłów, realizacją pomysłów (własnych bądź cudzych), monitorowaniem otoczenia oraz działaniem w warunkach ryzyka i niepewności (Francik, 2003). Za źródło innowacji uważana jest kreatywność, która może stanowić indywidualny atut pojedynczej jednostki bądź postrzegana jest jako efekt zbiorowego procesu (Bierwiaczonek i in., 2020). C. Landry i F. Bianchini (1995) wskazują, że kreatywność polega na sformułowaniu nowego pomysłu, a innowacja na jego wdrożeniu. Zarówno pomysł, jak i jego wdrożenie są efektem działalności przedsiębiorczych ludzi, których aktywność podejmowana jest w różnych obszarach tematycznych (biznesowym, publicznym i społecznym) i przestrzennych. Tym samym podkreślić należy znaczenie kreatywności, która stanowi potencjał typowy dla miejsc innowacji. Nowe idee stają się innowacjami, gdy przenikają do praktyki społecznej, która ulega rozproszeniu oraz wspiera rozwiązywanie konkretnych problemów lub zaspakajanie potrzeb społecznych (Hochgerner, 2012).

Za kreatywnością idzie rozwój stanowiący odpowiedź na bieżące problemy. Wdrażane rozwiązania generują natomiast nowe sytuacje i wynikające z nich potrzeby. Tym samym, życie społeczno-gospodarcze opiera się na ciągłych zmianach. I tak przykładowo, kwestia niedoboru zasobów w coraz większym stopniu rozwiązywana jest za pomocą operacji logistycznych, pozwalających na importowanie dóbr nawet z najbardziej odległych zakątków świata, a na znaczeniu zyskują aktualnie: informacja, wiedza i jej wykorzystanie do tworzenia nowych wartości, w tym nowych produktów i usług. W gospodarce opartej na wiedzy, z którą współcześnie mamy do czynienia, podstawowymi czynnikami rozwoju są ludzie i ich potencjał.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z definiowaniem miejsca innowacji poprzez nawiązanie do współzależności między: metropolizacją, miejscem jako lokalizacją fizyczną oraz miejscem traktowanym jako inicjator innowacyjnych działań. Pierwszy z komponentów wskazuje na globalny wymiar miejsca. Miejsca w centrum obszarów metropolitalnych i te na ich peryferiach mają potencjał do integracji z szerszą przestrzenią, globalną przestrzenią przepływów (Castells, 2009), tym samym pozyskując dostęp do niemal nieograniczonych zasobów (pomysłów, koncepcji, perspektyw i ludzi). Lokalizacja fizyczna posiada swoje znaczenie i wartości, które są związane z danym miejscem. Działają one jako kluczowe elementy w tworzeniu nowych połączeń między różnymi zasobami docierającymi do danej lokalizacji. Co do inicjatora innowacji, miejsce pełni rolę gospodarza innowacyjnych działań, których impuls wychodzi z poczucia bycia w domu, otwartości i zaufania, które przekłada się na gotowość do podjęcia ryzyka i eksperymentowania (Bierwiazzonek, Pyka, 2023).

Warto doprecyzować, że przestrzeń fizyczna to miejsce powstawania i kreowania innowacji. Miejsce (termin ten stanowi przedmiot licznych rozważań naukowych w odmiennych obszarach nauki), odwołując się do klasycznego rozumienia, jest powiązaniem trzech elementów: położenia fizycznego, przypisywanego mu znaczenia i działań w nim podejmowanych (Canter, 1977; Bańka, 2002; Seamon, 2012). Biorąc jednak pod uwagę dynamikę procesów zachodzących w samym „miejscu” i wokół niego, zwłaszcza wynikających z procesu globalizacji, przywołane pojęcie wymaga innego podejścia. Na taką potrzebę wskazuje E. Relph, który pisze, że „miejсце zarówno jako koncepcja, jak i zjawisko doświadczenia, ma niezwykłą zdolność tworzenia powiązań między jaźnią, społecznością i ziemią, pomiędzy tym co, lokalne i szczególne, a tym, co regionalne i światowe. Stanowi intymną i specyficzną podstawę tego, jak każdy z nas łączy się ze światem i jak świat łączy się z nami” (2008, s. 7). W takim ujęciu miejsce może integrować aktorów z odmiennych sfer życia społecznego, jednocześnie asymilując idee, działania i znaczenia docierające do miejsc ze świata zewnętrznego. Tym samym, miejsca innowacyjne można interpretować jako rodzaj lokalizacji, która koncentruje działania innowacyjne w różnych wymiarach społecznych, technologicznych czy ekologicznych, pobudzając w ten sposób atmosferę kreatywności i tożsamość twórczą.

Warto dodać, że miejsce innowacji może istnieć w przestrzeni wirtualnej lub mieć charakter przeplatający się. Co więcej, może mieć charakter stały lub tymczasowy, formalny lub nieformalny. Takim miejscem innowacji może być zatem instytucja lub firma działająca w danej lokalizacji, a także nieformalna inicjatywa mieszkańców. Wspominane znaczenia związane z „miejscem” komponowane są przez działania podejmowane przez aktorów funkcjonujących w danym innowacyjnym miejscu. Jak wskazują K. Bierwiazzonek, G. Gawron, R. Pyka i M. Suchacka (2020), należą do nich: 1. Responsywność (miejsce powinno być elastyczne i uwzględniać innych aktorów działających w otoczeniu tego miejsca); 2. Zaufanie (działania powinny zwiększać zaufanie pomiędzy działającymi w „miejscu” aktorami – budując kapitał społeczny – a także między miejscem a innymi strukturami (aktorami) poza miejscem – budowanie pomostowego kapitału społecznego); 3. Odpowiedzialność (związane jest z uwzględnianiem otoczenia społecznego i środowiskowego danego miejsca); 4. Zrównoważony rozwój (miejsca muszą wspierać zrównoważony rozwój, który może opierać się na celach rozwojowych np. Organizacji Narodów Zjednoczonych zawartych w Agendzie 2030);

5. Genius loci – tradycyjna interpretacja miejsca podkreśla związek miejsca z lokalną historią, tradycją, architekturą i wartościami). Przywołani autorzy podkreślają, że wymienione warunki nie są konieczne, ale mogą stanowić dodatkową wartość takiego miejsca, wskazując, że miejsce innowacji można zdefiniować jako:

obszar w przestrzeni lokalnej, który poprzez proces metropolizacji jest powiązany z siecią globalnych przepływów i zasobami krążącymi w tej sieci. Poza tym pozostaje miejscem lokalnym, gdyż jest wypełniony znaczeniami i wartościami [...] związanymi z danym miejscem, które pozwalają na tworzenie nowych relacji i zasobów o charakterze lokalnym, metropolitarnym, a czasem globalnym. Wreszcie jest to obszar, w którym podejmowane są innowacyjne działania wynikające z faktu „bycia na swoim”, zaufania i umiejętności podejmowania ryzyka (Bierwiaczonek, Gawron, Pyka, Suchacka, 2020, s. 543-544).

Zagłębiając się w tematykę miejsc innowacyjnych, kluczowym pojęciem, z jakim można się spotkać, jest „metropolia”. Ze względu na wysokie walory posiadanych zasobów, metropolia charakteryzuje się potencjałem, który przyciąga odpowiednią masę krytyczną aktorów i kapitałów ze świata nauki, sztuki, gospodarki i organizacji społecznych. „Metropolie są węzłami globalnej sieci przepływów, skupiskami gęstych interaktywnych systemów różnorodnych aktorów, charakteryzujących się wysokim potencjałem kreatywności, co w określonych warunkach może skutkować procesem generowania innowacji, stając się siłą napędową rozwoju terytorialnego” (Ibidem, s. 534). Odwołując się do literatury przedmiotu, to właśnie powiązania sieciowe w obrębie metropolii oraz powiązania z innymi ośrodkami metropolii stanowią istotną zmienną, determinującą powstanie i skłonność do innowacji (Olechnicka, Płoszaj, 2009). Sukces zwieńczony przekształceniem potencjalnie kreatywnych sieci w innowacje społeczne i technologiczne wymaga dodatkowo zaistnienia odpowiednich warunków.

Wskazuje się, że jednym z elementów mających wpływ na pobudzanie kreatywności przez metropolie jest zgromadzona w nich różnorodność kulturowa i ekonomiczna. Różnorodność ta umożliwia jednostkom poszukiwanie nowych powiązań oraz idei, zarówno akceptowanych, jak i nieakceptowanych przez otoczenie społeczne. Znaczący udział w powstawaniu innowacji mają środowiska twórcze, do których należy zaliczyć miasta lub ich części, które zawierają niezbędne elementy infrastruktury miękkiej (standardy kulturowe) i twardej (instytucje kultury, miejsca spotkań w przestrzeni publicznej) do generowania przepływu idei i myśli. Obszary metropolitalne sprzyjają gęstości relacji, eksperymentowaniu i połączeniu zróżnicowanych umiejętności.

Podążając dalej za rozważaniami autorów, należy zauważyć, że konkretny obszar geograficzny może, ale nie musi, być determinantą powstania innowacji. Zwraca się tu uwagę na logikę, jaką kierują się poszczególni aktorzy. Autorzy wyróżniają w tym względzie dwa podejścia, czyli logikę terytorialną, skoncentrowaną na konkretnym obszarze, a także logikę funkcjonalną, która koncentruje działania w ramach konkretnej branży. Odmienne podejścia przekładają się na tworzenie odmiennych celów, a tym samym oddziaływania na osiągnięcie lokalnej integracji, co niewątpliwie jest domeną logiki terytorialnej (Bierwiaczonek, Gawron, Pyka, Suchacka, 2020). Mając świadomość zróżnicowanego podejścia do korzystania z potencjału regionu, organy odpowiedzialne

ze zarządzanie danymi jednostkami terytorialnymi wykazują się mniejszą lub większą aktywnością w celu zwiększania zasobów reprezentowanych regionów. Podejmowane aktywności wiążą się m.in. z eksploatacją zasobów naturalnych, przyciąganiem dużych firm, organizowaniem odpowiedniej infrastruktury, parków przemysłowych, inkubatorów przedsiębiorczości i wyspecjalizowanych szkół wyższych. Działania te mogą być też intensyfikowane, choćby przez wsparcie w ramach programów celowych i funduszy, stymulując szeroką współpracę, co przekłada się na tworzenie biegunów rozwoju (Proulx, 1992). Funkcjonowanie na określonym obszarze stwarza okazję do podejmowania współpracy materialnej i handlowej, ale także do wymiany wiedzy, informacji oraz doświadczeń oddziałujących na budowanie współzależności prorozwojowej (Idea Consult, 2014).

„Intensyfikacja działalności przedsiębiorczej i procesów innowacyjnych następuje wskutek uruchomienia strategicznej dźwigni wzrostu aktywności innowacyjnej dzięki ścisłemu powiązaniu regionalnych i krajowych procesów innowacyjnych. Duże znaczenie dla procesów innowacyjnych w ujęciu terytorialnym ma koncepcja regionów uczących się” (Huczek, 2012, s. 33). Inna z koncepcji, znana jako teoria sieci innowacji, koncentruje się na zbiorze profesjonalnych podmiotów podejmujących wielowymiarową oraz wielokontekstową dynamiczną współpracę, wspierającą rozwój ich kreatywności i produktywności. Jednocześnie, współpraca ta opiera się na bezpośrednich oraz niehierarchicznych relacjach wszystkich zaangażowanych uczestników, przekładając się tym samym na poczucie współzależności i partnerstwa. Sieci te tworzone są przede wszystkim wśród graczy, którzy choć indywidualnie nie posiadają zasobów potrzebnych do wprowadzenia innowacji, to mają wspólną strategię zmniejszania ryzyka oraz zaporowych kosztów niezbędnych do wprowadzenia innowacji (Maillat, Crevoisier, Lecoq, 1994).

W nawiązaniu do wspomnianej koncepcji prowadzone były dalsze badania, które doprowadziły do rozróżnienia koncepcji dzielnic innowacyjnych, które reprezentują konkretne części ośrodków miejskich (metropolii). Odwołując się do B. Katza oraz J. Wagner, dzielnice innowacyjne to „obszary geograficzne, w których skupiają się najnowocześniejsze instytucje i firmy, a także łączą się ze startupami, inkubatorami przedsiębiorczości i akceleratorami” (2014, s. 1). Autorzy ci wskazują na trzy modelowe formy dzielnic innowacji, którymi są (Katz, Wagner, 2014):

- „kotwica plus” – tworzona wokół głównej instytucji lub firmy, często zlokalizowanej w ośrodkach miejskich;
- „obszary miejskie na nowo” – zlokalizowane wokół przestrzeni miejskiej, podlegającej przekształceniom lub rewitalizacji, często o charakterze poprzemysłowym;
- „miejskie parki nauki” – zlokalizowane przede wszystkim w przestrzeniach podmiejskich.

Potrzebę rozwijania innowacyjności w układach jednostek przestrzennych podkreśla się już od lat (Porter, 2003; Moualart, Sekia, 2003), zaznaczając, że nie powinna to być tylko domena miast, ale również obszarów wiejskich (Grosse, 2007; Kłodziński, 2010; Wilkin, 2011). Występujący na tych terenach potencjał wymaga podjęcia działań w zakresie aktywowania i adaptacji bardziej rozwiniętych form działania, a co za tym idzie – dostosowań w wielu dziedzinach, np. unowocześnianie infrastruktury gospodarczej czy wprowadzania nowych form aktywności gospodarczej (Zrobek, 2017).

Innowacje wymagają wiedzy, zaangażowania, współpracy i informacji, co przekłada się na decyzje dotyczące lokalizacji przedsiębiorstwa. B. Katz i J. Wagner (2014) wskazują, że w ostatnich latach dzielnice/miejsca innowacji stanowią przejaw megatrendu. Dostrzega się rosnącą liczbę innowacyjnych firm czy utalentowanych pracowników, którzy w przeciwieństwie do przedsiębiorczości garażowej decydują się na lokalizowanie i gromadzenie się w kompaktowych, bogatych w udogodnienia enklawach w centrach miast. Przedsiębiorcy podejmują decyzje o lokowaniu kluczowych obiektów blisko innych firm, laboratoriów badawczych i uniwersytetów, żeby móc dzielić się pomysłami i praktykami w sposób „otwarty”. Zamiast samemu tworzyć i wymyślać w prawdziwych czy metaforycznych garażach, przedsiębiorcy rozpoczynają swoją działalność w przestrzeniach współpracy, gdzie mogą łączyć się z innymi przedsiębiorcami i mieć skuteczny dostęp do zróżnicowanych zasobów, począwszy od porad prawnych, a skończywszy na nowoczesnie wyposażonych laboratoriach. Co więcej, miejsca innowacji stanowią odpowiedź na współczesne wyzwania, do których można zaliczyć: powolny wzrost, ogólnokrajowe oszczędności i lokalne wyzwania fiskalne, rosnące nierówności społeczne oraz rozległy wzrost, przekładający się na ciągłą degradację środowiska. Miejsca innowacji tworzą dość solidne podstawy do komercjalizacji pomysłów, a także tworzenia i ekspansji firm oraz miejsc pracy dzięki bliskości i współpracy.

W związku z tym można powiedzieć, że miejsca innowacji odgrywają istotną rolę w rozwoju lokalnym i postępie gospodarczym. Do generowanych przez nie wartości należy zaliczyć: tworzenie miejsc pracy w zróżnicowanych sektorach i instytucjach, wspieranie innowacji w różnych branżach, koncentrując ludzi z odmienną wiedzą i doświadczeniem; oddziaływanie na gospodarkę przez obniżanie ogólnych kosztów, oferując niższe stawki i przestrzeń przy wspólnym wykorzystaniu niezmiennie drogich technologii; kreatywne programowanie i tworzenie sieci kontaktów; generowanie pomysłów i skuteczne łączenie młodych firm z mentorami, doradcami posiadającymi specjalistyczną wiedzę. Miejsca innowacji wpływają też na zwiększone wpływy do budżetu jednostek samorządu terytorialnego, co przekłada się na większe możliwości do podejmowania inwestycji rozwojowych na danym terenie. Wśród wartości należy też zwrócić uwagę na możliwość pozytywnego oddziaływania na środowisko, w tym zmniejszenie emisji dwutlenku węgla. Miejsca innowacji stanowią awangardę tzw. gospodarki konwergencji, przyczyniając się do stymulowania wzrostu konkurencyjnych przedsiębiorstw, tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy, a także rozwoju zawodów wspierających i sektora usług komercyjnych (Katz, Wagner, 2014).

Innowacyjność w obecnych czasach jest kluczowa, a według Globalnego Indeksu Innowacyjności 2024, Polska – choć nie należy do prekursorów innowacyjności – czyni w tym obszarze wyraźne postępy. Według wspomnianego raportu, do mocnych stron polskiej gospodarki należy zaliczyć udział eksportu dóbr kreatywnych w handlu ogółem i liczbę wzorów przemysłowych w przeliczeniu na PKB. Słabe strony to głównie kwestie związane z działalnością o charakterze *joint venture* (obserwatorfinansowy.pl, 2024). Dążąc do ulepszania wyników w obszarze innowacyjności, niewątpliwie ważnym kierunkiem jest tworzenie miejsc innowacji – miejsc, którym towarzyszą nie tylko technologie, ale też różnorodność kulturowa i ekonomiczna, duża liczba zróżnicowanych aktorów, charakteryzujących się wysokim potencjałem, a także środowiska twórcze zawierające elementy infrastruktury miękkiej i twardej. Co więcej, miejsca innowacji

oparte są na wartościach, takich jak współpraca czy zaufanie. Prowadzi to do łączenia zróżnicowanych umiejętności, pobudzania kreatywności, eksperymentowania, a tym samym zwiększenia szans na wdrożenie innowacji i szeroko rozumianego rozwoju społeczno-gospodarczego. Oczekiwania co do roli w tworzeniu miejsc innowacji koncentrują się na środowiskach lokalnych, które bazując na wspólnym systemie uczenia się, wzmacniają lokalną kreatywność i sprzyjają upowszechnianiu wiedzy, a poprzez wspólny system relacyjny i kulturę organizacyjną, ułatwiają wprowadzanie innowacji opartych na współpracy oraz zmniejszają ryzyko i niepewność związaną z innowacjami (Lladós, Fernández-Ardèvol, Vilaseca, 2009).

4.3. Elementy polityki prokonkurencyjnej sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość, jak już wielokrotnie wspomniano, to szerokie zagadnienie, które przekłada się z jednej strony na sposób ludzkiego działania w każdej sferze życia, a z drugiej – dla wybranej grupy społecznej stanowi sposób na życie i pozyskiwanie zasobów finansowych. Ta druga grupa osób stanowi czynnik sprawczy i motor postępu gospodarczego, będąc często odpowiedzialną za wymyślanie nowych produktów/usług bądź nowych sposobów ich wytwarzania. Na decyzję o założeniu, kontynuowaniu oraz rozwijaniu działalności gospodarczej wpływ ma wiele czynników, w tym prowadzenie różnych polityk przez państwo. Znaczenie tworzenia pozytywnych warunków oddziałujących na rozwój przedsiębiorczości, w tym konkurencji, dostrzegają nie tylko rządy krajów, ale również organizacje międzynarodowe, np. Unia Europejska, dla której jest to jeden z priorytetów określony w Traktacie Rzymskim (Dahl, 2013). Dyskusje, które są podejmowane w kontekście rozwoju przedsiębiorczości, nawiązują m.in. do roli państwa w gospodarce i zakresu dopuszczalnego interwencjonizmu.

Państwo, realizując swoje polityki, oddziałuje na zwiększanie lub zmniejszanie atrakcyjności rozwoju przedsiębiorczości. Jedną z takich polityk jest polityka konkurencji, która ukazuje „metody jakimi rządy i organizacje międzynarodowe posługują się w celu tworzenia konkurencyjnych struktur rynkowych oraz stymulowania prokonkurencyjnych zachowań przedsiębiorców” (Błachucki, Stankiewicz, 2010, s. 80). Integralną częścią polityki konkurencji jest prawo pomocy publicznej i prawo konkurencji, które ma zapewnić rynkową rywalizację między przedsiębiorcami (Jones, Sufrin, 2008). Polityka konkurencji, która dąży do ochrony interesów konsumentów, rzutuje na zachowania zarówno podmiotów prywatnych, jak i publicznych (w tym państwa), wymuszając na nich prokonkurencyjne zachowania. Według M. Błachuckiego i R. Stankiewicza (2010), jest to możliwe przy zastosowaniu trzech podstawowych rodzajów regulacji normatywnych. Po pierwsze, polityka konkurencji przeciwdziała antykonkurencyjnym zachowaniom przedsiębiorców, w tym indywidualnym (zakazując nadużywania pozycji dominującej) i grupowym porozumieniom (zakazując zawierania karteli i podejmowania innych antykonkurencyjnych udogodnień). Po drugie, polityka konkurencji przeciwdziała pojawianiu się struktur rynkowych, prowadzących do obniżenia dobrobytu społecznego, poprzez prewencyjną kontrolę łączenia przedsiębiorców. Po trzecie, polityka konkurencji przeciwdziała antykonkurencyjnym zachowaniom podmiotów publicznych, w tym państwa, które mogą zakłócać równowagę konkurencyjną przez uprzywilejowanie wybranych kategorii podmiotów. Tej dyskryminacyjnej polityce władz publicznych służą przepisy o kontroli przyznawania pomocy publicznej.

Warto również wspomnieć, że konkurencji rynkowej przypisywane są funkcje, do których należy zaliczyć (Michalski, 2010; Wrzosek, 1998):

- funkcję sterowniczą – sterowanie podziałem oraz przepływem produktów i usług wytwórczych według kryterium preferencji nabywców, co sprzyja optymalizacji procesu zaspokajania ich potrzeb;
- funkcję dostosowawczą – zapewnianie płynnego dostosowania produktów i zdolności wytwórczych do zmieniającej się struktury popytu i techniki produkcji, co umożliwia oszczędności w sferze inwestycji;
- funkcję alokacyjną – sprzyjanie optymalnej alokacji zasobów zgodnie z optimum Pareto, zapewniającej celowe ich wykorzystanie, stymulującej wzrost produkcji lub obniżkę kosztów;
- funkcję regulacyjną – zapewnienie podziału dochodu między podmiotami rynku według kryterium wydajności i efektywności, co oznacza, że procesy konkurencyjne łagodzą lub eliminują podział dochodów według kryterium siły ekonomicznej;
- funkcję innowacyjną – przyspieszanie procesu wprowadzania i upowszechnianie innowacji oraz postępu techniczno-organizacyjnego.

I, o ile powszechnie akceptowalne stało się stwierdzenie, że wolna konkurencja jest istotnym elementem rozwoju gospodarki rynkowej (Motta, 2024; Jacquemin, 2001), o tyle – w dobie kryzysu – znaczenie polityki konkurencji zaczyna ustępować innym politykom publicznym. W praktyce zmniejsza się ranga ogólnych reguł konkurencji, będących fundamentem rozwoju współczesnych państw i UE (Błachucki, Stankiewicz, 2010). Zasada konkurencji, która w centrum uwagi stawia konsumenta, uznawana jest za podstawę funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Konkurencja zmusza do innowacji i postępu technicznego, a także stymuluje kreatywność uczestników rynku i przyczynia się do wzrostu dyscypliny (Dahl, 2013). Wspomniane elementy stanowią natomiast istotny czynnik wzrostu w rozwiniętych gospodarkach.

W oparciu o wyniki ostatnich rankingów innowacji (Europejski Ranking Innowacyjności, Globalny Indeks Innowacji) należy stwierdzić, że Polska nie należy do krajów cieszących się wysokim poziomem innowacyjności – zalicza się ją do grupy krajów doganiających. Taka klasyfikacja przekłada się na potrzebę wypracowania indywidualnej ścieżki rozwoju gospodarczego, w której aktywność gospodarcza powinna prowadzić do zmniejszania luki technologicznej w stosunku do światowej czołówki. W literaturze przedmiotu można się spotkać z propozycjami przyjmowania konkretnych kierunków rozwoju na drodze doganiania czołowych gospodarek, np. przyjmując jedno z dwóch podejść. Pierwsze opiera się na koncepcji korzyści zacofania (*advantages of backwardness*) i związane jest z bazowaniem na doświadczeniach, w tym także błędach poprzedników, „przeskakując” przejściowe stadia rozwoju technologicznego (Cieślik, 2014). Ścieżkę tą można nazwać imitacyjną lub „dyfuzją naśladowczą”. Drugi kierunek to „dyfuzja kreatywna”, oparta na rozwijaniu działalności badawczo-rozwojowej i wdrażaniu własnych, oryginalnych rozwiązań (Geodecki i in., 2012). Każda z propozycji ma swoje walory i słabości, które wymagają dokładnego rozważenia przez lokalnych aktorów.

Ważnym aspektem prowadzonej polityki konkurencji jest fakt, że może być ona traktowana jako instrument podnoszenia atrakcyjności inwestycyjnej kraju. Zwrócenie uwagi i zadbanie o takie kwestie jak: stabilność środowiska prawnego, przejrzystość i jednoznaczność przepisów regulujących konkretne sfery funkcjonowania

przedsiębiorstw, w tym zagranicznych, na rynku kraju przyjmującego i wiarygodność agend administracji rządowej i samorządowej, decyduje o ulokowaniu przedsiębiorstwa, w tym także inwestycji zagranicznych, co z kolei prowadzić może do wzrostu i rozwoju gospodarczego (Michalski, 2010).

Przyjmując za cel polityki konkurencji wzrost i rozwój gospodarczy, należy m.in. dążyć do zmniejszania luki technologicznej, chociażby poprzez wspieranie młodych przedsiębiorców high-tech. Przy takim podejściu ważnym rozważeniem jest tworzenie, przy znacznym zaangażowaniu środków publicznych, parków i inkubatorów technologicznych. Twórcy technologicznych startupów mają tam sprzyjające warunki do wdrażania nowatorskich rozwiązań, korzystając jednocześnie na preferencyjnych warunkach z laboratoriów oraz aparatury badawczej. Nie bez znaczenia jest także bezpośrednia interakcja pomysłodawców innowacji, sprzyjająca kreatywności dzięki skupieniu na ograniczonej powierzchni firm z różnych dziedzin. Przekłada się to na swobodny przepływ idei oraz pomysłów, co może owocować interdyscyplinarnymi projektami (Cieślik, 2014).

Istotnym elementem rozwoju innowacji, a tym samym m.in. zmniejszania luki technologicznej, jest tworzenie dostępu do finansowania przedsięwzięć, w tym ryzykownych projektów, opartych na zaawansowanych technologiach. Stąd też jednym z zadań polityki konkurencji jest zapewnienie dostępu do zasobów finansowych, pozwalających na realizację kreatywnych pomysłów, przekładających się na wzrost poziomu innowacyjności kraju. Do tego typu narzędzi finansowych wspierających przedsiębiorczość, a głównie firmy high-tech, należy zaliczyć: fundusze wysokiego ryzyka, „aniołów biznesu” czy fundusz kapitału zaangażowanego, zasilany przede wszystkim ze środków publicznych.

Wspieranie przedsiębiorczości wymaga również pobudzenia wzrostu poprzez współpracę międzynarodową. Aktywność przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych przekłada się na korzyści z międzynarodowego podziału pracy. Wsparcie może być kierowane zarówno do dużych przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji, pomagając im przejść na wyższy etap, polegający na stworzeniu własnej globalnej sieci produkcyjno-handlowej, jak również do nowo powstałych przedsiębiorstw. Dotyczy to zwłaszcza podmiotów, które charakteryzują się wysoką dynamicznością i obecnością na rynkach międzynarodowych już od momentu założenia firmy. Wsparcie powinno być również kierowane do młodych firm high-tech, gdyż w wielu branżach mogą one wystartować tylko dzięki wejściu na rynki międzynarodowe. Na uwagę zasługuje także drobna przedsiębiorczość, która stanowi kluczowe znaczenie w rozwoju gospodarki. Aby nie doprowadzić do wykluczenia mniejszych firm z integracji na rynkach międzynarodowych, należy podejmować działania wspierające wspomnianą aktywność, np. udzielanie informacji o rynkach zagranicznych, wyszukiwanie potencjalnych partnerów przez agendy rządowe, dofinansowywanie udziału w targach i wystawach, a także udzielanie pomocy doradczej w przygotowaniu programów rozwoju eksportu (Cieślik, 2014).

Sprawne funkcjonowanie polityki konkurencji wymaga wyznaczenia ram instytucjonalnych, przy założeniu, że instytucje, zgodnie z definicją D.C. Northa, mistrza nowej ekonomii instytucjonalnej, to „reguły gry lub bardziej formalnie – stworzone przez człowieka ograniczenia, które kształtują ludzkie współdziałania. W rezultacie budują strukturę bodźców w sferze wymiany międzyludzkiej, zarówno w politycznej, społecznej, jak i ekonomicznej” (1990, s. 3). Tym samym, pod pojęciem ram

instytucjonalnych, oprócz przyjaznych regulacji prawnych czy sprawnej administracji, kryje się również system nieformalnych reguł i wartości tworzących właściwy klimat dla rozwoju przedsiębiorczości. Odwołując się do literatury przedmiotu, do elementów szeroko rozumianego otoczenia biznesu, które oddziałują na zintegrowany system wspierania przedsiębiorczości, można zaliczyć np. (Cieślik, 2014):

- strategię rozwoju gospodarki;
- zrównoważony charakter wzrostu gospodarczego;
- przyjazną regulację i sprawną administrację gospodarczą;
- instytucje otoczenia biznesu (IOB) czy ośrodki innowacji i przedsiębiorczości;
- społeczny klimat wokół przedsiębiorczości i przedsiębiorców.

Skuteczna strategia rozwoju społeczno-gospodarczego, która definiuje cele i przewiduje adekwatne instrumenty ich realizacji, stanowi istotny czynnik wspierający rozwój sektora przedsiębiorczości. Jasno określona polityka rozwoju umożliwia przedsiębiorcom planowanie działań w dłuższej perspektywie oraz podejmowanie decyzji inwestycyjnych w stabilnym otoczeniu instytucjonalnym. Jednym z kluczowych aspektów wspierających przedsiębiorczość jest zapewnienie zrównoważonego charakteru wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorcy, oprócz dążenia do utrzymania wysokiej dynamiki wzrostu, oczekują od władz publicznych stabilności w zakresie polityki gospodarczej. Szczególne znaczenie ma ograniczanie nadmiernych wahań podstawowych wskaźników makroekonomicznych, takich jak stopy procentowe, dostępność kredytów, poziom wynagrodzeń, kursy walutowe oraz obciążenia podatkowe. Przewidywalność decyzji regulacyjnych stanowi istotny czynnik sprzyjający aktywności gospodarczej oraz wzmacniający zaufanie do instytucji państwowych. Kolejnym elementem determinującym rozwój przedsiębiorczości jest przyjazne otoczenie regulacyjne i sprawna administracja gospodarcza. Działania w tym zakresie powinny koncentrować się na uproszczeniu procedur związanych z rejestracją i prowadzeniem działalności gospodarczej, jak również na usprawnieniu funkcjonowania administracji publicznej – zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym. Ważną rolę odgrywają tu instytucje otoczenia biznesu oraz ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, które oferują wsparcie merytoryczne, finansowe i organizacyjne, głównie dla mikro-, małych i początkujących przedsiębiorstw. Do takich instytucji zalicza się m.in.: parki i inkubatory technologiczne, fundusze kapitału zalążkowego, sieci „aniołów biznesu”, ośrodki doradcze, inkubatory przedsiębiorczości, centra biznesu, ośrodki szkoleniowo-doradcze, fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeniowe. Wspieranie ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw stanowi także przedmiot działań wyspecjalizowanych agencji rządowych. Nie bez znaczenia pozostaje też społeczny klimat wokół przedsiębiorczości. Kształtowane w społeczeństwie postawy i przekonania dotyczące przedsiębiorczości – zarówno jako indywidualnej ścieżki aktywności ekonomicznej, jak i formy działalności innych osób – mają istotny wpływ na poziom przedsiębiorczości w gospodarce. Warto zauważyć, że od czasu transformacji ustrojowej w Polsce nastąpiła dość wyraźna zmiana w postrzeganiu przedsiębiorców. W latach 90. XX wieku dominował stereotyp „prywaciarza” – osoby o wątpliwej etyce i niejasnych źródłach dochodu. Obecnie przedsiębiorcy coraz częściej postrzegani są jako wartościowi uczestnicy życia gospodarczego, odgrywający istotną rolę w tworzeniu miejsc pracy i budowaniu innowacyjnej gospodarki, a także cieszący się rosnącym szacunkiem społecznym.

Kluczową rolę w kształtowaniu ram instytucjonalnych, w których przedsiębiorcy mogą kształtować i rozwijać swoje inicjatywy, odgrywa państwo. Należy jednak właściwie przemyśleć proponowane formy wsparcia w kontekście oczekiwanych rezultatów i ustalić m.in., czy wdrażanie selektywnych instrumentów wsparcia, kierowanych do konkretnych grup przedsiębiorstw, spełni przyjęte założenia, pamiętając o tym, że przywołane instrumenty powinny wspierać, a nie zastępować, aspiracje rozwojowe przedsiębiorstw. G.A. Lichtenstein i T.S. Lyons (2010) uważają, że skuteczne wsparcie przedsiębiorców wymaga segmentacji całej populacji przedsiębiorców według różnych kryteriów i zaprojektowania wachlarza „ścieżek rozwojowych”, adresowanych do poszczególnych grup.

Korzyści wynikające z prowadzonej polityki konkurencji są zależne od decyzji podejmowanych w ramach innych polityk, np. polityki przedsiębiorczości, która oprócz nurtu autonomicznego służy jako instrument stymulowania innowacji (polityka innowacyjna) i do rozwiązywania palących problemów społecznych, występujących szczególnie na rynku pracy (polityka społeczna, polityka rynku pracy). Wzajemne zależności między różnymi politykami są szczególnie nasilone w segmencie drobnej przedsiębiorczości. To w tym obszarze potrzebna jest właściwa koordynacja dla uzyskania efektu synergii i jednoczesnego zminimalizowania negatywnych skutków występujących sprzeczności. Na arenie międzynarodowej można wskazać liczne przykłady prowadzenia skutecznej polityki przedsiębiorczości, a jednym z nich jest Program Economic Gardening, realizowany na poziomie lokalnym, w wielu mniejszych miejscowościach i obszarach wiejskich USA. Z perspektywy twórców programu, istotnym czynnikiem, determinującym jego skuteczność, jest skoncentrowanie działań na przedsiębiorstwach już funkcjonujących w danym regionie. Identyfikacja firm o najwyższym potencjale wzrostu i udzielenie im wsparcia – w szczególności w formie szkoleń, doradztwa czy działań sprzyjających tworzeniu powiązań sieciowych – może prowadzić do wymiernych rezultatów. Ponadto, rozproszenie nowo powstających miejsc pracy sprzyja bardziej zrównoważonemu rozwojowi regionalnemu i zmniejsza jego podatność na wahania koniunkturalne (Cieślik, 2014).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w określonej przestrzeni nieustannie wchodzą w interakcje z otoczeniem, nawiązując relacje i prowadząc do osiągania wyznaczonych celów (Oleksy-Gębczyk, Rydwańska, Witowska, 2022). Dzięki konsekwentnej oraz długofalowej polityce promowania konkurencji systematycznie rośnie też świadomość wyzwań i konsekwencji wynikających bezpośrednio z samej konieczności podjęcia rywalizacji rynkowej (Michalski, 2010). Skutkuje to proaktywnością postaw, lepszym przygotowaniem do podejmowanych wyzwań biznesowych, większą ofertą rozwiązań występujących potrzeb czy problemów, a tym samym zwiększaniem możliwości ich rozwiązywania i oddziaływania na szeroko rozumiany rozwój.

5. METODOLOGIA BADAŃ UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W SUBREGIONIE SĄDECKIM

Głównym celem zrealizowanych badań była ocena uwarunkowań i identyfikacja czynników rozwojowych przedsiębiorczości, w szczególności startupów w subregionie sądeckim (powiat nowosądecki, limanowski, gorlicki, a także miasto Nowy Sącz), z uwzględnieniem wsparcia instytucjonalnego i edukacji w zakresie przedsiębiorczości, w tym problematyki startupowej. Wskazano także cele szczegółowe, takie jak:

- ocena potencjału sektora przedsiębiorstw w zakresie zakładania i rozwijania startupów w subregionie sądeckim;
- ocena potencjału postaw przedsiębiorczych młodzieży oraz studentów w subregionie sądeckim, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru startupowego;
- ocena wsparcia przedsiębiorczości startupowej przez samorządy lokalne w subregionie sądeckim, współpracy oraz inicjatyw podejmowanych w tym obszarze;
- opracowanie rekomendacji dla podmiotów polityki regionalnej i lokalnej – dotyczących rozwoju sektora startupowego, warunków sprzyjających edukacji i współpracy, a także ocena dotychczasowej współpracy oraz inicjatyw podejmowanych w tym zakresie;
- sformułowanie wniosków dla Uczelni dotyczących możliwości zwiększenia jej udziału w rozwoju przedsiębiorczości w badanym subregionie poprzez intensywniejsze zaangażowanie w działalność badawczą oraz lepsze dostosowanie programów dydaktycznych do potrzeb rynku.

Aby zrealizować cel główny oraz cele szczegółowe, badania przeprowadzone zostały zgodnie z sugestiami metodologicznymi S. Stańczyka (2011), zakładającymi zastosowanie triangulacji metodologicznej i triangulacji danych w badaniach z obszaru nauk społecznych. Triangulacja metodologiczna została osiągnięta przez wykorzystanie różnych metod, technik i narzędzi służących zbieraniu, interpretacji oraz prezentacji danych. Podstawową metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, w ramach którego zastosowano technikę ankiety. W celu uporządkowania faktów, ich uogólnienia, a także wyciągnięcia wniosków z zebranego materiału empirycznego, wykorzystano metody pomocnicze: odpowiednie metody analizy statystycznej oraz graficzną prezentację danych. W procesie przygotowania badań zasadniczych przeprowadzono badania pilotażowe, które pozwoliły na zoptymalizowanie narzędzi z punktu widzenia realizacji celów badań. Przygotowanie badań pilotażowych oparto na metodzie krytycznej analizy czasopiśmiennictwa naukowego oraz branżowego, metodzie desk research, a także benchmarkingu zrealizowanych projektów badawczych dotyczących przedsiębiorczości oraz startupów. Triangulację danych zapewniło przeprowadzenie badań w szeroko rozumianym środowisku, warunkującym i podejmującym inicjatywy startupowe. Badaniami objęto:

- uczniów dwóch ostatnich klas szkół ponadpodstawowych;
- studentów;
- przedsiębiorców;
- przedstawicieli samorządów lokalnych z subregionu sądeckiego.

Uwzględniając specyfikę grup respondentów oraz wyniki przeprowadzonych badań pilotażowych, opracowano odpowiednie narzędzia badawcze, wykorzystując w tym celu autorskie badanie online (CAWI – *Computer Assisted Web Interview*) z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej, tak jak to było w przypadku badań w grupie uczniów i studentów.

Badania rozpoczęto od przygotowania ich konceptualizacji, którą opracowano w okresie lipiec-wrzesień 2023 roku. W jej ramach przeprowadzono kwerendę krajowego i zagranicznego piśmiennictwa, co pozwoliło określić zarówno uwarunkowania oraz możliwości rozwoju przedsiębiorczości startupowej w Polsce i na świecie, jak też stan badań w tym obszarze. Dodatkowo, dokonano analizy danych zastanych (*desk research*) dotyczących przedsiębiorczości startupowej, postaw przedsiębiorczych młodych ludzi (młodzieży oraz studentów), a także istniejącego na poziomie lokalnym wsparcia instytucjonalnego (samorządy) i klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości.

Następnie, w październiku i listopadzie 2023 roku, przygotowano narzędzia badawcze, w tym kwestionariusze ankiet oraz kwestionariusz wywiadu pogłębionego (IDI – *Individual In-Depth Interview*), który pierwotnie miał zostać wykorzystany w badaniach na poziomie jednostek samorządu terytorialnego subregionu sądeckiego.

W grudniu 2023 roku przeprowadzono pilotaż narzędzi badawczych. W wyniku tego pilotażu, a także nawiązanych kontaktów z przedstawicielami samorządów oraz przedsiębiorców, zamiast planowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) zastosowano autorski kwestionariusz online.

W pierwszych dwóch kwartałach 2024 roku zrealizowano właściwe badania empiryczne. Przeprowadzono badania ankietowe (online) wśród młodych ludzi z terenu Sądecczyzny (w podziale na uczniów ostatnich klas szkół średnich i studentów) oraz przedsiębiorców działających w subregionie. Zrealizowano też badania ankietowe w grupie przedstawicieli samorządów lokalnych.

Dobór próby do badań miał charakter celowy i został dostosowany do specyfiki badanych grup. W przypadku uczniów szkół ponadpodstawowych, zaproszenie do udziału w badaniu – wraz z linkiem do ankiety online – zostało przesłane do wszystkich szkół ponadpodstawowych zlokalizowanych na terenie subregionu sądeckiego, z prośbą o udostępnienie ankiety uczniom uczęszczającym do dwóch ostatnich klas. Analogiczne zaproszenia skierowano do uczelni mających swoje siedziby w obrębie badanego obszaru, z prośbą o dystrybucję kwestionariusza wśród studentów.

W celu zwiększenia zwrotności wypełnionych ankiet, członkowie zespołu badawczego podejmowali także działania wspierające, polegające na bezpośrednim kontakcie z nauczycielami szkół średnich i wykładowcami akademickimi znanymi członkom zespołu, z prośbą o przeprowadzenie badań wśród młodzieży pozostającej pod ich opieką dydaktyczną.

Proces pozyskiwania danych od przedsiębiorców polegał na indywidualnych kontaktach – osobistych, telefonicznych bądź mailowych – z przedstawicielami firm prowadzących działalność gospodarczą na terenie subregionu sądeckiego. Respondentów proszono o wypełnienie elektronicznej wersji kwestionariusza badawczego.

W przypadku badań realizowanych wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego zaproszenia do udziału w badaniu, wraz z odpowiednim narzędziem badawczym, zostały skierowane do wszystkich podstawowych jednostek samorządu terytorialnego Sądecczyzny, tj. miasta Nowy Sącz, 16 gmin powiatu nowosądeckiego, 10 gmin powiatu gorlickiego i 12 gmin powiatu limanowskiego. W celu zwiększenia skuteczności rekrutacji do badania, przesłane zaproszenia były wzmacniane przez bezpośrednie kontakty telefoniczne z przedstawicielami odpowiednich urzędów.

6. PERCEPCJA I ROLA PRZEDSIĘBIORCÓW W BUDOWANIU EKOSYSTEMU STARTUPOWEGO SUBREGIONU SĄDECKIEGO W ŚWIECIE BADAŃ WŁASNYCH

W tym rozdziale zaprezentowano wyniki badania ankietowego, które zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorców, a którego celem było zbadanie funkcjonowania prowadzonych przez nich przedsiębiorstw i warunków związanych z zakładaniem i rozwojem działalności gospodarczej. Ankieta została skierowana do właścicieli firm, co pozwoliło uzyskać cenne informacje oparte na ich doświadczeniach i opiniach. Badanie przeprowadzono w formie hybrydowej, wykorzystując zarówno tradycyjne metody wypełniania ankiet w wersji papierowej, jak też kanały elektroniczne. Dzięki temu zebrano 85 odpowiedzi, co stanowiło podstawę do przeprowadzenia analiz oraz formułowania wniosków.

Tabela 2

Struktura próby badawczej

Specyfikacja		Struktura	
		Liczba	%
Wielkość przedsiębiorstwa	mikro (zatrudnienie do 9 osób)	71	83,5
	małe (zatrudnienie 10-49 osób)	11	12,9
	średnie (zatrudnienie 50-249 osób)	2	2,4
	duże (zatrudnienie powyżej 250 osób)	1	1,2
Główna siedziba firmy	Miasto Nowy Sącz	25	29,4
	Powiat gorlicki	4	4,7
	Powiat limanowski	10	11,8
	Powiat nowosądecki	46	54,1
Rodzaj prowadzonej działalności	produkcyjna	6	7,1
	usługowa	68	80,0
	handlowa	11	12,9
Okres funkcjonowania na rynku	do roku	7	8,2
	1-5 lat	35	41,2
	6-10 lat	21	24,7
	dłużej niż 10 lat	22	25,9
Zasięg działania firmy	subregion sądecki	35	41,2
	województwo małopolskie	19	22,4
	Polska	20	23,5
	Europa/świat	11	12,9
Razem		85	100

Źródło: opracowanie własne.

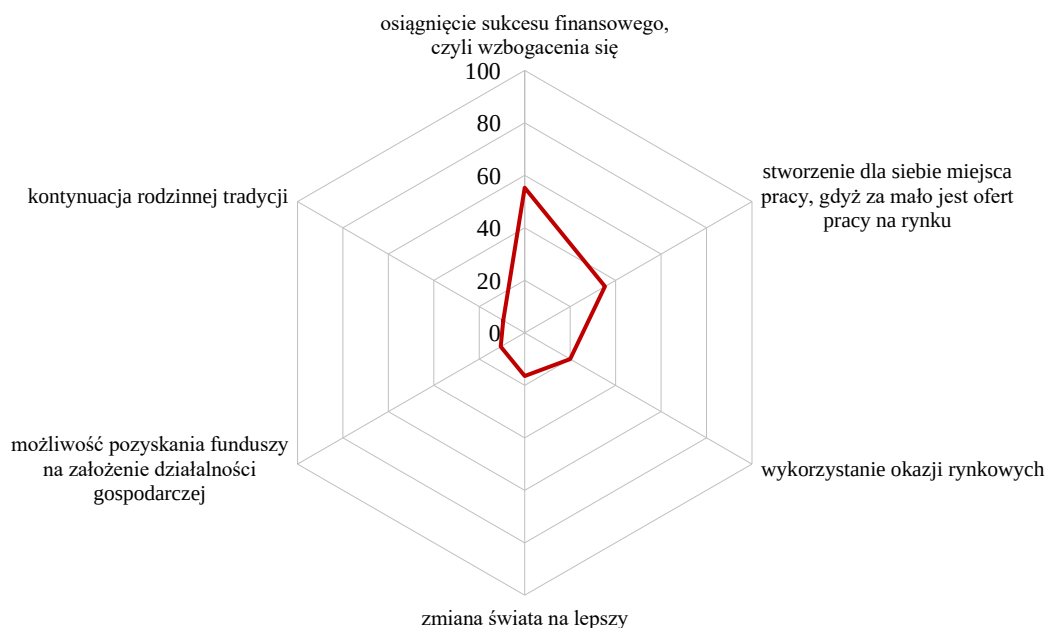
Tabela 2 przedstawia strukturę populacji przedsiębiorców, którzy wzięli udział w ankiecie, z uwzględnieniem takich aspektów jak: wielkość przedsiębiorstwa, lokalizacja siedziby, rodzaj prowadzonej działalności, okres funkcjonowania na rynku i zasięg działania. Większość badanych firm to mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób), które stanowiły aż 83,5% próby. Małe przedsiębiorstwa (10-49 osób) reprezentowały 12,9% respondentów, natomiast średnie (50-249 osób) i duże firmy (powyżej 250 osób) wystąpiły marginalnie – odpowiednio 2,4% i 1,2%.

Wyniki te wskazują, że badana populacja składała się głównie z małych podmiotów, co odzwierciedla lokalną strukturę gospodarczą. Najwięcej przedsiębiorstw zlokalizowanych było w powiecie nowosądeckim, który obejmuje aż 54,1% próby badawczej, co świadczy o ich dominującym udziale w badaniu. W samym mieście Nowy Sącz zlokalizowanych było 29,4% badanych firm. Pozostałe przedsiębiorstwa miały swoje siedziby w powiatach: limanowskim (11,8%) i gorlickim (4,7%). Pod względem rodzaju działalności dominowały firmy usługowe, które stanowiły 80% badanej populacji, co dość wyraźnie wskazuje na charakter gospodarki w regionie, zdominowany przez sektor usługowy. Firmy handlowe (12,9%) oraz produkcyjne (7,1%) były obecne w mniejszym stopniu. Może to świadczyć o ograniczeniach infrastrukturalnych, wysokich kosztach inwestycyjnych lub braku dostępu do rynków zbytu na większą skalę bądź też jest podyktowane lokalnymi potrzebami mieszkańców, jak również strukturą rynku, gdzie zapotrzebowanie na usługi jest największe.

Okres funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku pokazuje również zróżnicowaną strukturę populacji. Największą grupę (41,2%) stanowią firmy działające od 1 roku do 5 lat, co świadczy o relatywnie młodej strukturze lokalnego biznesu biorącego udział w badaniu. Firmy o dłuższym stażu, powyżej 10 lat, stanowią 25,9%, a te funkcjonujące od 6 do 10 lat – 24,7%. Nowe przedsiębiorstwa (do 1 roku) są w mniejszości, z udziałem 8,2%. Większość firm działała lokalnie, w obrębie sądeckiego subregionu (41,2%), co wskazuje na ich ograniczony zasięg geograficzny. Część firm prowadziła działalność na poziomie wojewódzkim (22,4%) lub ogólnopolskim (23,5%). Tylko 12,9% przedsiębiorstw działało na rynkach międzynarodowych, co podkreśla lokalny charakter działalności gospodarczej badanej populacji. Pod względem profilu wykształcenia respondenci dzielili się wyraźnie na dwie grupy, tj. przedsiębiorców, którzy ukończyli liceum ogólnokształcące (57% osób) oraz absolwentów technikum (43% osób).

Podsumowując, badana populacja przedsiębiorstw biorących udział w ankiecie składa się głównie z mikroprzedsiębiorstw działających w sektorze usługowym, zlokalizowanych w Nowym Sączu, a także w powiatach: nowosądeckim, gorlickim i limanowskim. Firmy te miały przeważnie lokalny lub krajowy zasięg działalności i w większości działały na rynku nie więcej niż 5 lat.

Wyniki analizy motywów założenia działalności gospodarczej (wykres 3) wskazują na zróżnicowane powody, którymi kierowali się badani przedsiębiorcy przy podejmowaniu decyzji o uruchomieniu firmy.



Wykres 3. Odsetek wskazań respondentów dotycząca motywów zakładania działalności gospodarczej (% wskazań).

Zródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym powodem, deklarowanym przez ponad połowę badanych (55,3%), było osiągnięcie sukcesu finansowego i wzbogacenie się. Wynik ten pokazuje, że przedsiębiorczość w dużej mierze postrzegana jest jako środek do realizacji celów materialnych i poprawy jakości życia.

Drugim najczęściej wymienianym motywem było stworzenie dla siebie miejsca pracy (35,3%). Może to wskazywać na problem ograniczonej dostępności ofert zatrudnienia na lokalnym rynku pracy, co zmusza niektórych mieszkańców do podejmowania inicjatywy oraz zakładania własnych firm. Co piąty przedsiębiorca (20,0%) rozpoczął działalność w wyniku dostrzeżenia atrakcyjnych okazji rynkowych. Motyw ten odzwierciedla elastyczność i zdolność do dostosowania się mieszkańców tego regionu do sytuacji na rynku. Mniej popularnymi, choć wciąż ważnymi, powodami rozpoczynania działalności gospodarczej były: chęć zmiany świata na lepszy (16,5%), możliwość pozyskania funduszy na założenie firmy (10,6%) i kontynuacja rodzinnej tradycji (9,4%). Chęć wywierania pozytywnego wpływu na otoczenie wskazuje na istnienie grupy przedsiębiorców kierujących się altruistycznymi pobudkami, choć stanowią oni mniejszość. Niewielki odsetek osób kontynuujących rodzinne tradycje może świadczyć o tym, że przedsiębiorczość w subregionie jest częściej wynikiem indywidualnych decyzji niż dziedziczenia firm.

Podsumowując, można stwierdzić, że motywacje do zakładania działalności gospodarczej w badanej grupie przedsiębiorców są zdominowane przez cele finansowe i pragmatyczne, takie jak potrzeba zatrudnienia czy dostrzeżenie szans rynkowych. Rzadziej kierują nimi czynniki związane z tradycją, altruizmem czy dostępem do zewnętrznego finansowania, co podkreśla indywidualistyczny charakter lokalnej przedsiębiorczości.

Ważnym aspektem prowadzenia firmy jest inicjowanie przez przedsiębiorców różnorodnych działań, mających na celu wzrost konkurencyjności i rozwój. W związku z tym, zbadano predylekcję respondentów do podejmowania rozmaitych działań o charakterze prorozwojowym, która została oceniona na skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza bardzo niską skłonność, a 5 bardzo wysoką chęć podjęcia działań). Wyniki procentowe oraz liczbowe zostały przedstawione na wykresie 4 i tabeli 3.

Tabela 3

Struktura oceny skłonności do podejmowania wybranych działań (% wskazań)

Skłonność do:	Ocena				
	1	2	3	4	5
podejmowania ryzyka	14,1	21,2	35,3	20,0	9,4
podejmowania działań zmierzających do szybkiego generowania zysku	7,1	15,3	40,0	20,0	17,6
innowacyjności	8,2	7,1	41,2	24,7	18,8
rewolucjonizowania dotychczasowych zasad w branży	8,2	18,8	32,9	35,3	4,8
wprowadzania zmian w aktualnym modelu biznesowym swojej firmy	5,9	14,1	29,4	41,2	9,4
szukania nisz rynkowych	10,6	11,8	31,8	22,4	23,4
zatrudniania młodych innowatorów	31,8	15,3	18,8	21,2	12,9
zwiększania dynamiki rozwoju	7,1	12,9	30,6	28,2	21,2
bycia liderem w swojej branży	7,1	7,1	35,3	34,1	16,4
wprowadzania ogólnie rozumianych zmian	7,1	9,4	27,1	50,6	5,8
podejmowania współpracy z Uczelnią lub Ośrodkiem Naukowo-Badawczym	43,5	12,9	16,5	20,0	7,1
podjęcia/zacieśnienia współpracy z gminą/miastem	27,1	15,3	25,9	21,2	10,5
założenia startupu	31,8	20,0	21,2	16,5	10,5

Zródło: opracowanie własne.

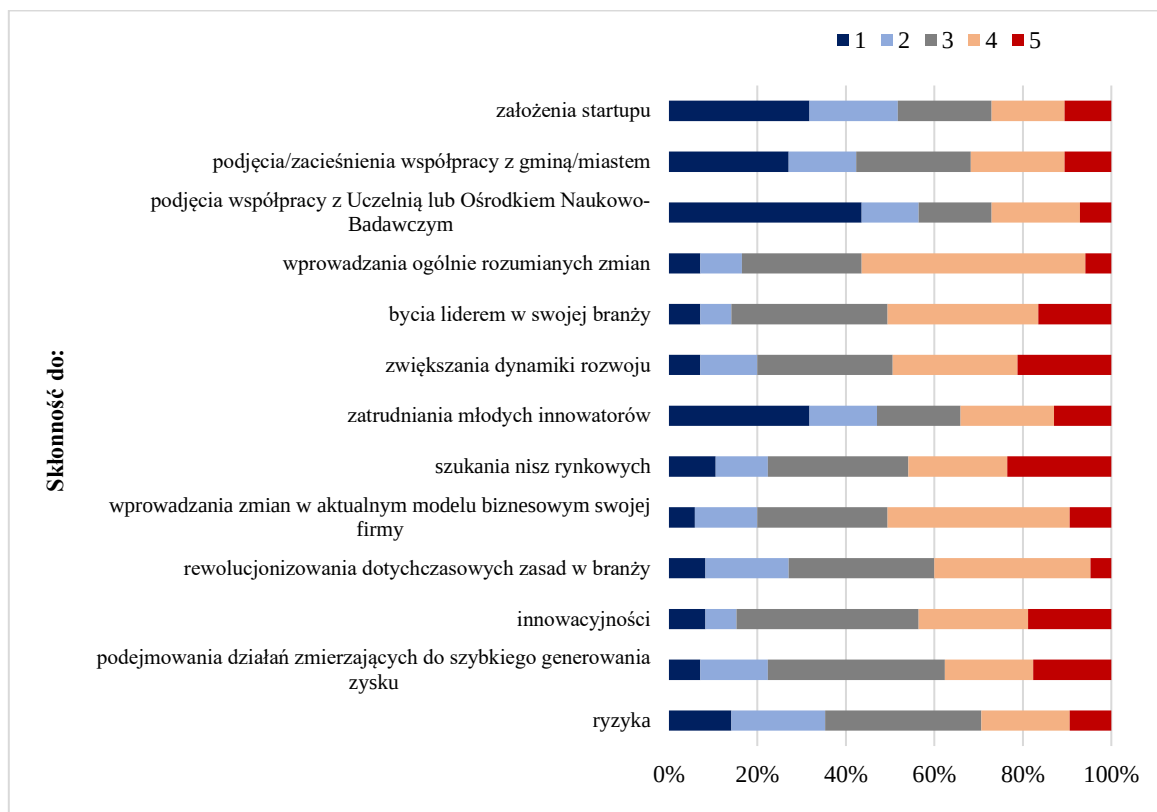
Już we wstępnej analizie uzyskanych odpowiedzi można zauważyć, że respondenci prezentują zróżnicowany charakter postaw. W przypadku skłonności do podejmowania ryzyka, odpowiedzi rozkładają się między oceną bardzo niską (1) i niską (2) – 35,2% a średnią (3) – 35,3% oraz wysoką i bardzo wysoką – 29,4%. Może to sugerować, że badani przedsiębiorcy podchodzą do ryzyka raczej ze znaczną ostrożnością. W odniesieniu do podejmowania działań zmierzających do szybkiego generowania zysków, najwięcej respondentów (40%) wskazało na ocenę średnią (3), a następnie wysoką (4) – 20,0% i bardzo wysoką (5) – 17,6%. Jedynie 7,1% i 15,3% z nich wskazało na bardzo niską i niską ważność tej kwestii (oceny na skali odpowiednio 1 i 2). Może to sugerować, że dla badanych przedsiębiorców szybki zwrot z inwestycji jest dość ważny i koncentrują uwagę raczej na krótkoterminowych zyskach.

Ocena skłonności do innowacyjności wśród przedsiębiorców podobnie generuje większość odpowiedzi w obszarze średniej i wysokiej ważności. Najwięcej respondentów (41,2%) oceniło ją na poziomie średnim (3), 24,7% osób wskazało na ocenę 4, a 18,8% badanych przyznało ocenę ważności 5, co wskazuje raczej na duże zainteresowanie wprowadzaniem nowatorskich rozwiązań. Przedsiębiorcy zdają się deklarować w większości gotowość na innowacje, choć nie traktują ich w sposób priorytetowy. W przypadku skłonności do rewolucjonizowania dotychczasowych zasad w branży,

rozkład jest dość równomierny, choć najwięcej badanych przedsiębiorców 40,0% wskazało na dwie najwyższe oceny – 4 i 5 (odpowiednio 35,3% i 4,7%), co może świadczyć o dużej gotowości części pytanym do wprowadzania bardziej odważnych zmian, jednak aż 27% respondentów oceniło ją bardzo nisko (1) i nisko (2) (odpowiednio 18,2% oraz 18,8% osób), a 32,9% pytanym oceniło swoje podejście na średnim (3) poziomie. Pokazuje to, że przedsiębiorcy są podzieleni w tej kwestii i należałoby zachować pewną ostrożność przy formułowaniu ostatecznych wniosków, chociaż podobnie jak w przypadku innowacyjności, biorąc pod uwagę zarówno oceny średnie, jak też wysokie, respondenci w większości skłaniają się raczej ku bardziej rewolucyjnemu podejściu do obowiązujących zasad niż ich pełnej akceptacji. W podejściu do zmian biznesowych przedsiębiorcy wykazują większe zdecydowanie zarówno w przypadku odpowiedzi na pytanie dotyczące wprowadzania zmian w aktualnym modelu biznesowym swojej firmy, jak również wprowadzania ogólnie rozumianych zmian, większość badanych wskazała na wysokie i bardzo wysokie oceny (odpowiednio 50,6% i 56,5%). Najmniej osób w obydwu przypadkach wskazało na oceny bardzo niskie i niskie (odpowiednio 20%, i 16,5% badanych). Wyniki te sugerują, że przedsiębiorcy są otwarci na dostosowanie swojego modelu biznesowego do zmieniających się warunków rynkowych.

Pod względem poszukiwania nisz rynkowych, niemal co trzeci z badanych przedsiębiorców (31,8%) wskazywał na umiarkowaną skłonność (ocena – 3), ale 23,4% osób wskazało na ocenę 5, zaś 22,4% ocenę 4, co pokazuje, że dla większej części respondentów poszukiwanie nowych rynków stanowi istotny element ich strategii biznesowej, a zdecydowana mniejszość (22,4% osób) nie deklaruje chęci szukania okazji na rynku. W kontekście zatrudniania młodych innowatorów, aż 31,8% przedsiębiorców przyznało ocenę 1, wskazując na niską skłonność do takiego działania.

Biorąc pod uwagę gotowość przedsiębiorców do zatrudniania młodych innowatorów w swoich firmach, najwięcej respondentów (47,1%) wskazało na bardzo niską i niską skłonność do działania w tym obszarze. 34,1% badanych zadeklarowało wysoką i bardzo wysoką skłonność (odpowiednio: 21,2% oraz 12,9% osób), co może sugerować ograniczoną gotowość do inwestowania w młodych i innowacyjnych pracowników. Skłonność do zwiększania dynamiki rozwoju jest wyraźnie obecna, z wynikami: 28,2% osób wskazujących na ocenę 4 i 21,2% na ocenę 5. Jednak 50,6% badanych wskazało oceny: 1, 2 i 3, z czego ocenę 3 zaznaczyło 30,6% odpowiadających. Sugeruje to, że część osób dostrzega potencjał w rozwoju, ale nadal istnieją bariery lub wątpliwości, które ograniczają pełne zaangażowanie w ten proces. Z kolei w kwestii bycia liderem w swojej branży, przedsiębiorcy wykazali dość dużą skłonność do dążenia do tego celu, z 34,1% wskazujących ocenę 4 i 16,4% na ocenę 5. Mimo to, 35,3% badanych uznało swoją skłonność do bycia liderem za umiarkowaną – ocena 3, a po 7,1% osób wskazało oceny 1 i 2, co może sugerować, że nie dla wszystkich badanych bycie liderem branży jest głównym celem, chociaż pozostają oni w mniejszości.

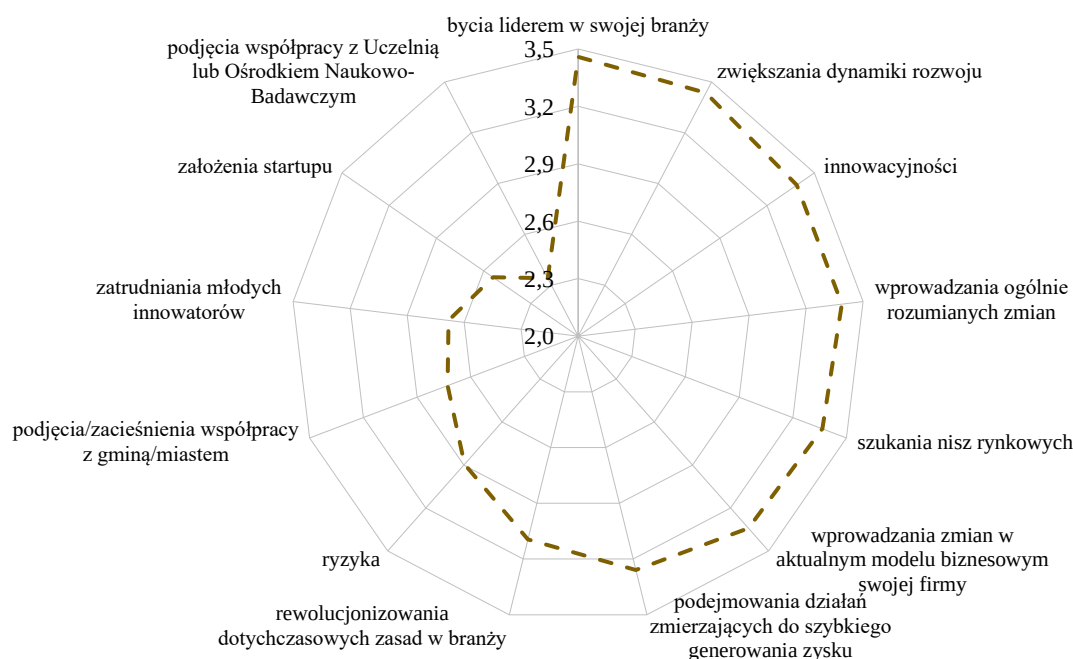


Wykres 4. Poziom skłonności przedsiębiorców do podejmowania wybranych działań w skali od 1-5.

Źródło: opracowanie własne.

W kwestii podjęcia współpracy z uczelniami lub ośrodkami naukowo-badawczymi, aż 56,4% respondentów oceniło tę skłonność na bardzo niskim (1) i niskim (2) poziomie (odpowiednio 43,5% i 12,9% osób). Jedynie 27,1% respondentów wskazało wysokie (4) i bardzo wysokie (5) oceny (odpowiednio 20,0% i 7,1%). Może to sugerować ograniczoną gotowość przedsiębiorców do takiej współpracy. Podobnie jest w przypadku współpracy z gminą lub miastem – najwięcej przedsiębiorców, sumarycznie 42,4%, oceniło tę skłonność na najniższym (1) i niskim (2) poziomie (odpowiednio 27,1% i 15,3% osób). Gotowość do współpracy z gminą/miastem wykazało 31,8% badanych (oceny odpowiednio: 4 – 21,2% i 5 – 10,5%), a za umiarkowaną opowiedziało się 25,9% osób. Wyniki te mogą wskazywać na to, że przedsiębiorcy nie widzą potrzeby bądź nie wiedzą, ile korzyści może przynieść współpraca z administracją publiczną. Podobną ostrożnością wykazali się przedsiębiorcy w odniesieniu do zakładania startupu, 51,8% respondentów wskazało oceny 1 i 2 (odpowiednio 31,8% i 20,0%). Jedynie 27% badanych oceniło ten pomysł bardziej pozytywnie (oceny: 4 i 5), a 21,2% oceniło swoją skłonność do zakładania startupu na średnim poziomie 3.

Podsumowując, przedsiębiorcy w badanej grupie wykazują ostrożne podejście do ryzyka, preferując stabilność i stopniowe zmiany. Chociaż są otwarci na innowacje, to nie traktują ich jako priorytet, a współpraca z uczelniami czy zakładanie startupów nie cieszy się wśród nich dużą popularnością. Widać tendencję do ostrożnego podejścia w podejmowaniu nowych inicjatyw i zmian, choć w tym drugim przypadku rośnie skłonność do ich wprowadzania, wynikająca z naturalnych zmian rynkowych lub wymuszonych przez rynek.



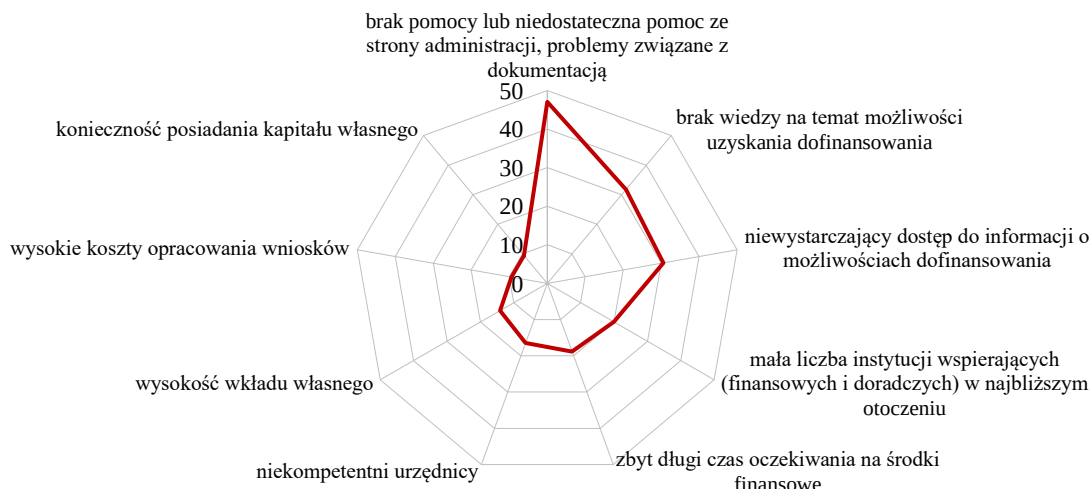
Wykres 5. Średnie ocen skłonności do podejmowania wybranych działań.

Źródło: opracowanie własne.

Po uśrednieniu wyników oceny wybranych działań przedsiębiorców w rejonie nowosądeckim (wykres 5), można zauważyć, że badane osoby najchętniej wskazywały na działania związane z wprowadzaniem zmian w swoich firmach. Najwyższą średnią ocenę uzyskała gotowość do wprowadzania ogólnie rozumianych zmian (3,89), co sugeruje, że badani są otwarci na dostosowywanie się do dynamicznych warunków rynkowych. Wysoko oceniono także skłonność do bycia liderem w branży (3,46) oraz zwiększania dynamiki rozwoju (3,44), co wskazuje na aspirację do wzrostu i utrzymania konkurencyjności. Dość wysoką średnią ocenę otrzymały takie aspekty jak: innowacyjność (3,39), szukanie nisz rynkowych (3,36) i wprowadzanie zmian w aktualnym modelu biznesowym (3,34), co pokazuje, że odpowiadający przedsiębiorcy biorą pod uwagę różne możliwości rozwoju swoich biznesów. Najniżej oceniono gotowość do współpracy z uczelniami lub ośrodkami naukowo-badawczymi (2,34) oraz zakładanie startupów (2,54), co może wynikać z obaw związanych z ryzykiem, kosztem bądź brakiem dostrzeganych korzyści. Podobnie nisko oceniono zatrudnianie młodych innowatorów (2,68) oraz współpracę z gminą lub miastem (2,73), co z kolei może wskazywać na ograniczone zainteresowanie inicjatywami pochodzącymi z sektora publicznego.

Uogólnione wyniki potwierdzają, że przedsiębiorcy preferują działania bezpośrednio wpływające na rozwój, jak również stabilność ich firm, jednocześnie podchodząc z większą rezerwą do bardziej ryzykownych lub niestandardowych inicjatyw.

W kontekście wyzwań, przed jakimi stają przedsiębiorcy, respondentów poproszono też o ocenienie barier związanych z ubieganiem się o środki finansowe, pomagające w rozwoju przedsiębiorstwa (wykres 6).



Wykres 6. Odsetek wskazań respondentów dotycząca barier podczas ubiegania się przez przedsiębiorców o dodatkowe środki finansowe (% wskazań).

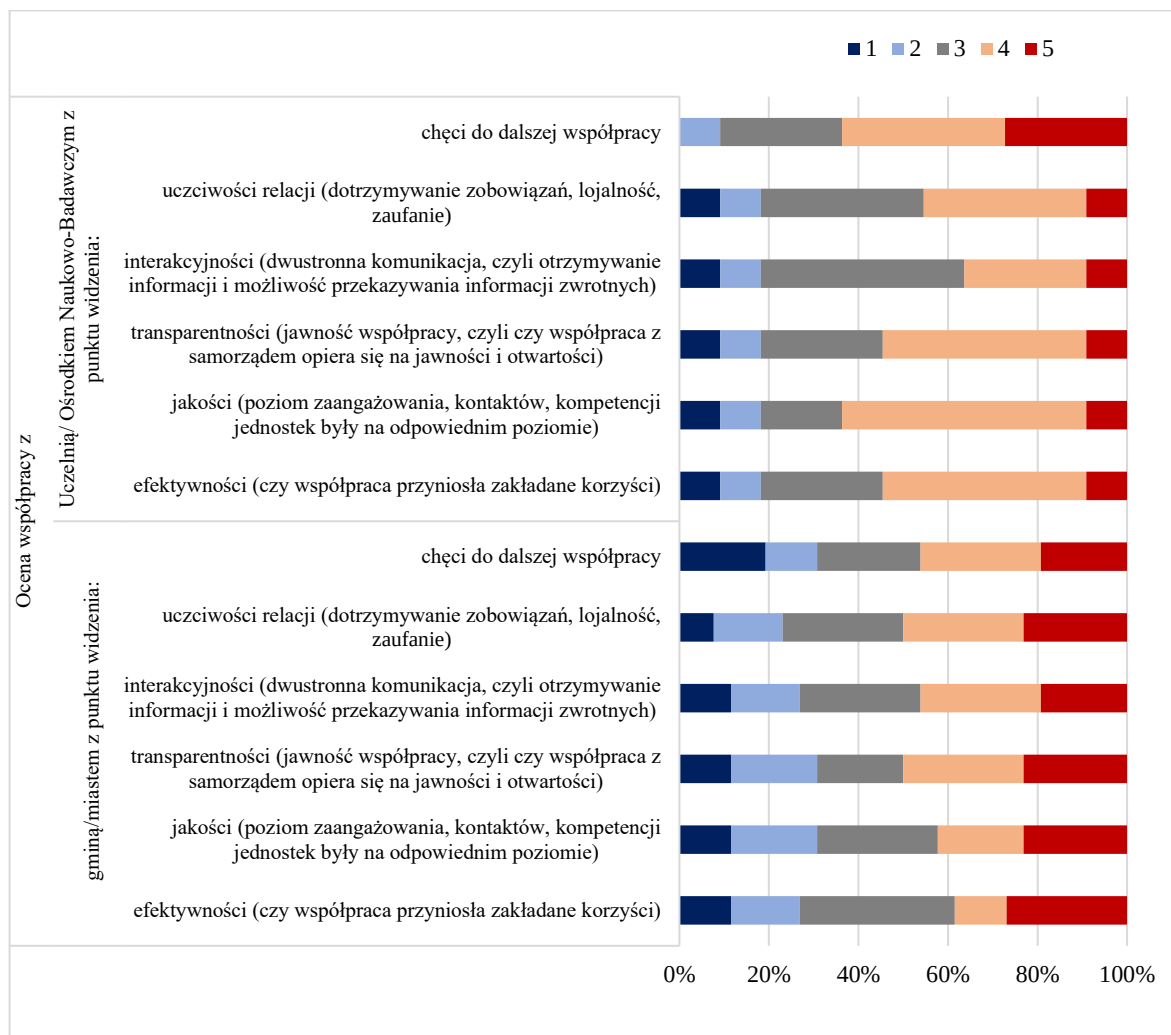
Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej identyfikowaną barierą był brak pomocy lub niedostateczne wsparcie ze strony administracji i problemy z dokumentacją, na co wskazało aż 47,1% badanych. Pokazuje to, że przedsiębiorcy często napotykają trudności proceduralne, które mogą zniechęcać ich do ubiegania się o finansowanie.

Istotnym problemem jest także brak wiedzy na temat możliwości uzyskania dofinansowania (31,8%) i niewystarczający dostęp do informacji (30,6%). Wyniki te sugerują potrzebę poprawy systemu komunikacji i edukacji na temat dostępnych źródeł wsparcia finansowego. Mniej przedsiębiorców wskazało na takie bariery, jak: mała liczba instytucji wspierających w ich otoczeniu (20,0%) czy zbyt długi czas oczekiwania na środki (18,8%). Z kolei wysokie koszty opracowania wniosków oraz konieczność posiadania kapitału własnego były najrzadziej podnoszonymi przeszkodami (po 9,4%).

Podsumowując, główne trudności dotyczą formalności i braku dostępnych informacji, co wskazuje na potrzebę uproszczenia procedur i zwiększenia dostępności wsparcia informacyjnego i doradczego dla przedsiębiorców.

Współpraca przedsiębiorców z uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi oraz z miastem/gminą została oceniona pod kątem kilku kluczowych aspektów, takich jak: chęć do dalszej współpracy, uczciwość relacji, interaktywność, transparentność, jakość i efektywność. Wyniki wskazują na różnorodne doświadczenia i stanowiska przedsiębiorców wobec obu typów partnerów (wykres 7).



Wykres 7. Struktura oceny współpracy z gminą/miastem i uczelnią/ośrodkiem naukowo-badawczym (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Chęć do dalszej współpracy przedsiębiorców z uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi została oceniona bardzo wysoko. Przeważały tutaj oceny na poziomie 4 i 5, co świadczy o silnym przekonaniu o wartości współpracy w obszarze badań, innowacji i wdrożeń nowych technologii. Przedsiębiorcy dostrzegają w tych relacjach możliwość rozwoju swojej działalności w kontekście pozyskiwania nowej wiedzy i wykorzystania jej w praktyce. Podobny trend widoczny jest w relacjach z miastem lub gminą, gdzie przedsiębiorcy również wyrażali wysoką gotowość do kontynuowania współpracy. Może to wynikać z działań samorządów wspierających rozwój lokalnej przedsiębiorczości, takich jak ulgi podatkowe, dotacje czy wsparcie administracyjne.

Uczciwość relacji, czyli przestrzeganie zobowiązań i budowanie zaufania, została oceniona pozytywnie w obu przypadkach. Współpraca z uczelniami i ośrodkami naukowymi postrzegana jest jako bardziej stabilna pod względem lojalności i rzetelności. Może to wynikać z formalnego charakteru tych instytucji i ich długofalowego podejścia do realizowanych projektów. Współpraca z miastem lub gminą też uzyskała pozytywne opinie, chociaż nieco niższe w porównaniu z uczelniami. Możliwe, że przedsiębiorcy doświadczają większych trudności, takich jak np. dłuższy czas realizacji procesów administracyjnych. Z kolei interaktywność, czyli dwustronna komunikacja, została

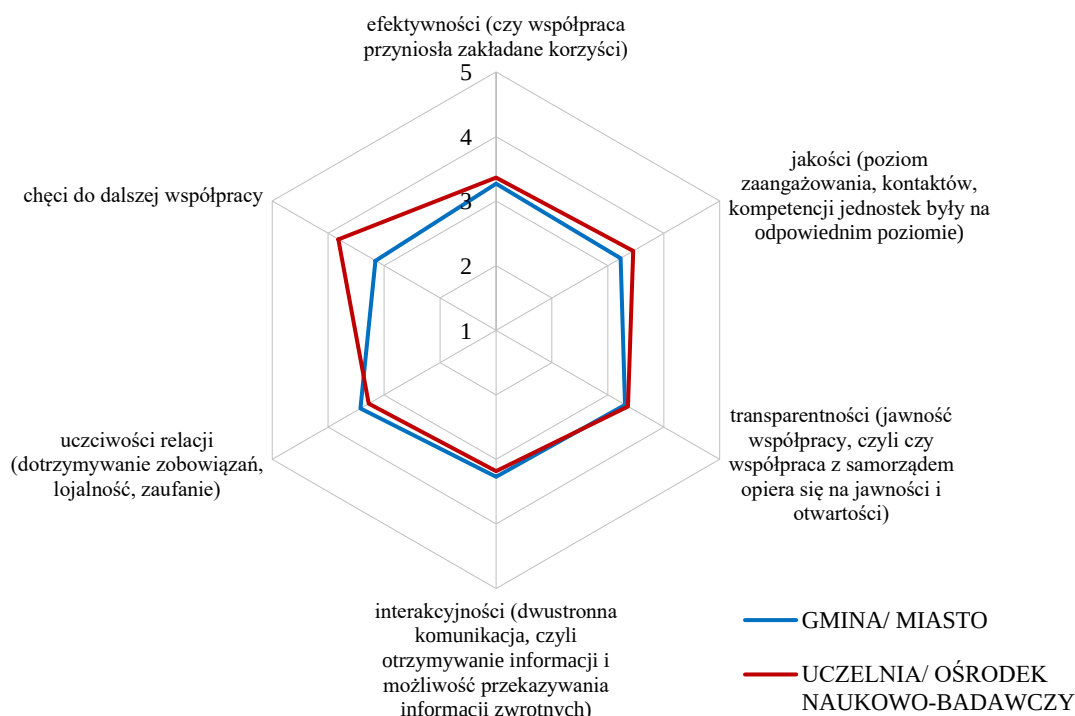
oceniona bardzo wysoko w relacjach z gminą/miastem. Oznacza to, że z punktu widzenia przedsiębiorców komunikacja z tymi instytucjami jest klarowna, a wymiana informacji przebiega sprawnie. Współpraca z uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi też została oceniona pozytywnie, choć tu najczęściej pojawiały się oceny na poziomie 3. Może to wskazywać na pewne trudności w bieżącej komunikacji, które mogą wynikać z różnic w podejściu do realizacji wspólnych działań.

Transparentność, czyli jawność współpracy, została wysoko oceniona w relacjach zarówno w przypadku uczelni i ośrodków naukowo-badawczych, jak też samorządów lokalnych. W odniesieniu do uczelni i ośrodków naukowo-badawczych, przedsiębiorcy doceniają otwartość w zakresie dostępności wyników badań i procedur współpracy. Z kolei w relacjach z miastem/gminą wysoka ocena transparentności może wynikać z obowiązujących zasad prawa administracyjnego, które narzucają jawność działań urzędów. Niemniej jednak w obu przypadkach można dostrzec pojedyncze oceny na poziomie 2 i 1, co może wskazywać na pewne sporadyczne trudności w dostępie do informacji.

Jakość współpracy, definiowana jako zaangażowanie, kompetencje i kontakty, została oceniona jako bardzo dobra w relacjach przedsiębiorców z uczelniami oraz ośrodkami badawczymi. Wyniki te podkreślają wartość wspólnych działań i potencjał uczelni w zakresie możliwości dostarczania innowacyjnych rozwiązań. W relacjach z miastem/gminą oceny jakości działań też są wysokie, ale nieco bardziej zróżnicowane. Może to wynikać z różnic w podejściu do współpracy – w przypadku administracji publicznej działania te mogą być bardziej sformalizowane i mniej elastyczne niż w przypadku uczelni. Natomiast efektywność współpracy, czyli wymierne korzyści z niej wynikające, została oceniona pozytywnie w obu przypadkach. Przedsiębiorcy dostrzegają konkretne korzyści wynikające ze współpracy z uczelniami. Współpraca z miastem/gminą także przynosi wymierne korzyści, takie jak: możliwość rozwoju lokalnego rynku, wsparcie finansowe czy ułatwienia administracyjne. Niemniej jednak pojedyncze niższe oceny mogą wskazywać na występowanie problemów relacyjnych w niektórych przypadkach.

Reasumując, współpraca przedsiębiorców z uczelniami i ośrodkami badawczymi oraz z miastem/gminą jest oceniana jako wartościowa i korzystna. Przedsiębiorcy, którzy współpracowali już z tego typu podmiotami, postrzegają obie grupy jako solidne i zaangażowane, co tworzy sprzyjające warunki dla realizacji przyszłych wspólnych projektów. Warto jednak zwrócić uwagę, że w każdym z wymienionych aspektów zdarzały się także oceny niższe, wskazując tym samym, że jest to temat wymagający większej uwagi i obopólnej współpracy na linii przedsiębiorcy a ośrodek naukowo-badawczy lub/i uczelnia oraz gmina/miasto.

Współpraca przedsiębiorców z uczelniami/ośrodkami naukowo-badawczymi ogólnie oceniana jest przez studentów pozytywnie pod względem efektywności, osiągając średnią ocenę 3,36. Oznacza to, że przedsiębiorcy uznają tę współpracę za stosunkowo efektywną, choć mogą istnieć obszary, które wymagają poprawy. Współpraca przynosi zakładane korzyści, ale nie zawsze udaje się osiągnąć je na maksymalnym poziomie, co może wskazywać na potrzebę lepszego dostosowania do oczekiwań i wykorzystania zasobów. Z kolei współpraca z miastami/gminami uzyskała nieco niższą średnią z ocen (3,27), co sugeruje, że przedsiębiorcy mogą napotykać trudności w osiąganiu pełnych korzyści ze współpracy z samorządami (wykres 8).



Wykres 8. Średnie dla oceny współpracy przedsiębiorców z uczelniami/ośrodkami naukowo-badawczymi i gminą/miastem.

Źródło: opracowanie własne.

Choć współpraca ma również pozytywne aspekty, efektywność jej realizacji może być oceniana nieco gorzej. Pod względem jakości współpracy uczelnie i ośrodki naukowo-badawcze uzyskały średnią ocenę 3,45, co wskazuje na dobry poziom zaangażowania, kompetencji i kontaktów z przedsiębiorcami. Przedsiębiorcy dostrzegają, że jednostki te angażują się na odpowiednim poziomie, co pozytywnie wpływa na całość współpracy.

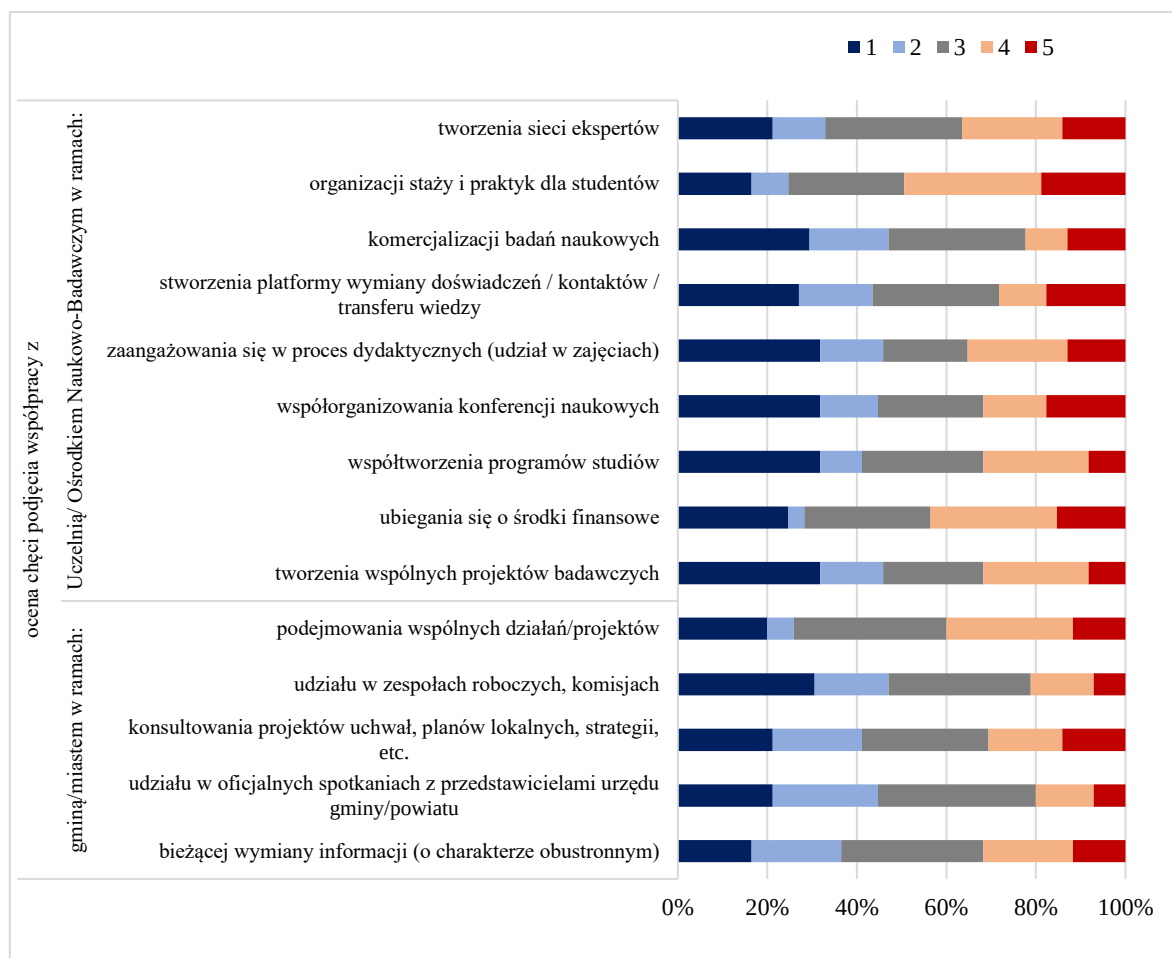
Z kolei współpraca z miastami/gminami uzyskała średnią ocenę 3,23, co sugeruje, że choć poziom zaangażowania i kompetencji jest akceptowalny, to przedsiębiorcy mogą napotykać na pewne przeszkody w tym obszarze. W zakresie transparentności uczelnie/ośrodki naukowo-badawcze uzyskały średnią ocenę (3,36), co oznacza, że współpraca z nimi jest dość przejrzysta, jednak wciąż istnieje przestrzeń do poprawy w zakresie jawności działań i otwartości. Współpraca z miastami/gminami została oceniona natomiast na 3,31, co wskazuje na zadowalającą jawność i otwartość działań, jednak pewne obszary mogą wymagać większej przejrzystości.

Oceny dotyczące interakcyjności wykazały, że przedsiębiorcy postrzegają współpracę z uczelniami/ośrodkami naukowo-badawczymi jako stosunkowo dwustronną (średnia ocena = 3,18), co oznacza, że komunikacja jest obecna, ale mogłaby być bardziej efektywna. Z kolei współpraca z miastami/gminami uzyskała średnią ocenę na poziomie 3,27, co sugeruje, że komunikacja w tej współpracy jest też dwustronna, ale mogłaby być bardziej efektywna. W kontekście uczciwości relacji, ocena współpracy z uczelniami/ośrodkami naukowo-badawczymi wyniosła 3,27, co wskazuje na ogólną lojalność i zaufanie w relacjach, ale mogą też występować sporadyczne wątpliwości dotyczące dotrzymywania zobowiązań.

Współpraca z miastami/gminami uzyskała średnią ocenę 3,42, co sugeruje wyższy poziom zaufania i dotrzymywania zobowiązań, choć też w tym przypadku mogą istnieć obszary do poprawy. Jeśli chodzi o chęć do dalszej współpracy, to zarówno uczelnie i ośrodki naukowo-badawcze, jak i gminy/miasta, uzyskały średnią ocenę na poziomie 3,36, co oznacza, że przedsiębiorcy wykazują chęć do kontynuowania współpracy, choć istnieje przestrzeń do poprawy tych relacji w zakresie zwiększenia zaangażowania i dążenia do umacniania długotrwałych więzi.

Podsumowując powyższą analizę, można stwierdzić, że uzyskane oceny cząstkowe poszczególnych aspektów współpracy przedsiębiorców z administracją samorządową, uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi ogólnie kreślą pozytywny obraz tych relacji i optymistyczne prognozy dotyczące przyszłej możliwej współpracy między podmiotami publicznymi a przedsiębiorcami. Warto jednak zaznaczyć, że zabieg uśrednienia wyników oceny pozwolił dostrzec drobne mankamenty występujące w tego typu relacjach, wymagające w niektórych z wymienionych aspektów działań usprawniających ukierunkowanych na ich poprawę.

Wykres 9 ilustruje ocenę chęci podjęcia przez badanych przedsiębiorców współpracy z uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi oraz gminami/miastami w różnych obszarach działań, mierzoną na pięciostopniowej skali – od 1 (najmniejsza chęć) do 5 (największa chęć).



Wykres 9. Struktura ocen chęci współpracy przedsiębiorców z miastem/gminą i uczelnią/ośrodkiem naukowo-badawczym w różnych obszarach działań (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

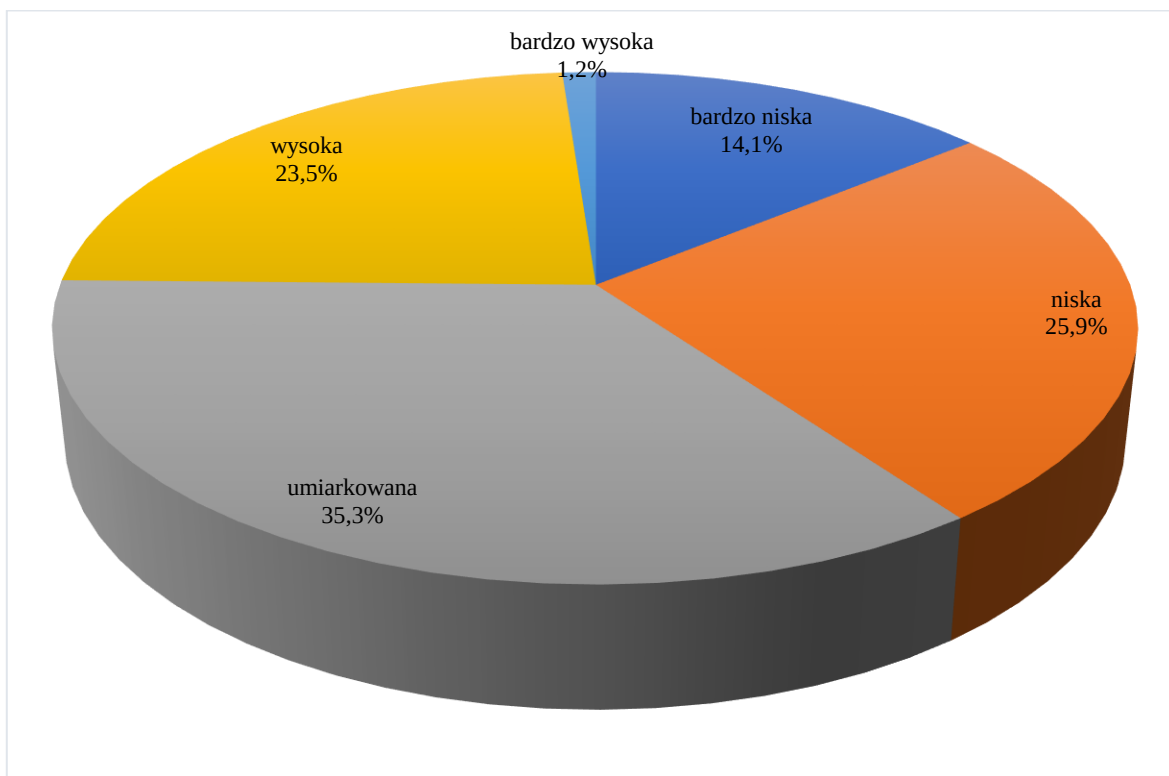
Największe zainteresowanie współpracą przedsiębiorcy wykazują wobec uczelni i ośrodków naukowo-badawczych w takich obszarach, jak: organizacja staży i praktyk dla studentów, a także ubieganie się o środki finansowe.

W przypadku współpracy z gminami/miastami największe zainteresowanie dotyczy wspólnego podejmowania działań/projektów zapewne o charakterze praktycznym. W tych obszarach dominują oceny na poziomie 4 i 5, co wskazuje, że przedsiębiorcy preferują praktyczne korzyści wynikające ze wspólnych inicjatyw badawczych oraz rozwojowych.

Najmniejsze zainteresowanie współpracą respondentów z obydwoima typami podmiotów występuje w obszarach związanych z: udziałem w oficjalnych spotkaniach z przedstawicielami urzędu gminy/powiatu, konsultowaniem projektów uchwał i planów lokalnych, udziałem w zespołach roboczych (komisjach), tworzeniem wspólnych projektów badawczych, współtworzeniem programów studiów, współorganizowaniem konferencji naukowych, zaangażowaniem w proces dydaktyczny (udział w zajęciach), tworzeniem platformy wymiany doświadczeń, kontaktów, transferu wiedzy oraz komercjalizacji badań naukowych. W wymienionych kategoriach przeważają oceny niskie (1 oraz 2), co może wskazywać na brak wyraźnych korzyści w opinii badanych, wynikających z tego rodzaju działań. Przedsiębiorcy uznający takie działania za mniej efektywne lub nieistotne z perspektywy ich celów biznesowych, mogą wykazywać mniejszą chęć zaangażowania się w takie formy współpracy. Nie można pominąć faktu, że w każdym z badanych aspektów współpracy zbliżona pod względem liczebności grupa przedsiębiorców wykazała wyraźnie umiarkowane podejście – ocena 3. Stanowisko takie może wynikać z braku dostrzegania przez respondentów wyraźnych korzyści dla biznesu z tego rodzaju współpracy bądź też ostrożnego stanowiska związanego z formułowaniem deklaracji dotyczących takich relacji.

Warto podkreślić, że największe zainteresowanie współpracą z podmiotami publicznymi badani przedsiębiorcy wykazują w takich obszarach praktycznych, jak: organizacja staży oraz praktyk czy pozyskiwanie środków finansowych. Natomiast w obszarach związanych mniej bezpośrednio z działalnością biznesową, takich jak: tworzenie wspólnych projektów badawczych czy udział w konsultacjach, przedsiębiorcy deklarują raczej brak chęci do współpracy.

Innym interesującym aspektem badań była ocena poziomu wiedzy przedsiębiorców działających w subregionie nowosądeckim dotyczącej startupów. Strukturę ocen respondentów prezentuje wykres 10.



Wykres 10. Wiedza przedsiębiorców na temat startupów (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki, można zauważyć, że największa grupa respondentów (35,3%) oceniła swoją wiedzę na temat startupów jako umiarkowaną. Oznacza to, że ponad 1/3 badanych ma podstawowe lub przeciętne pojęcie na ten temat. Może to oznaczać, że są oni świadomi ogólnych zasad działania tego rodzaju przedsięwzięć, ale brakuje im bardziej szczegółowej lub zaawansowanej wiedzy.

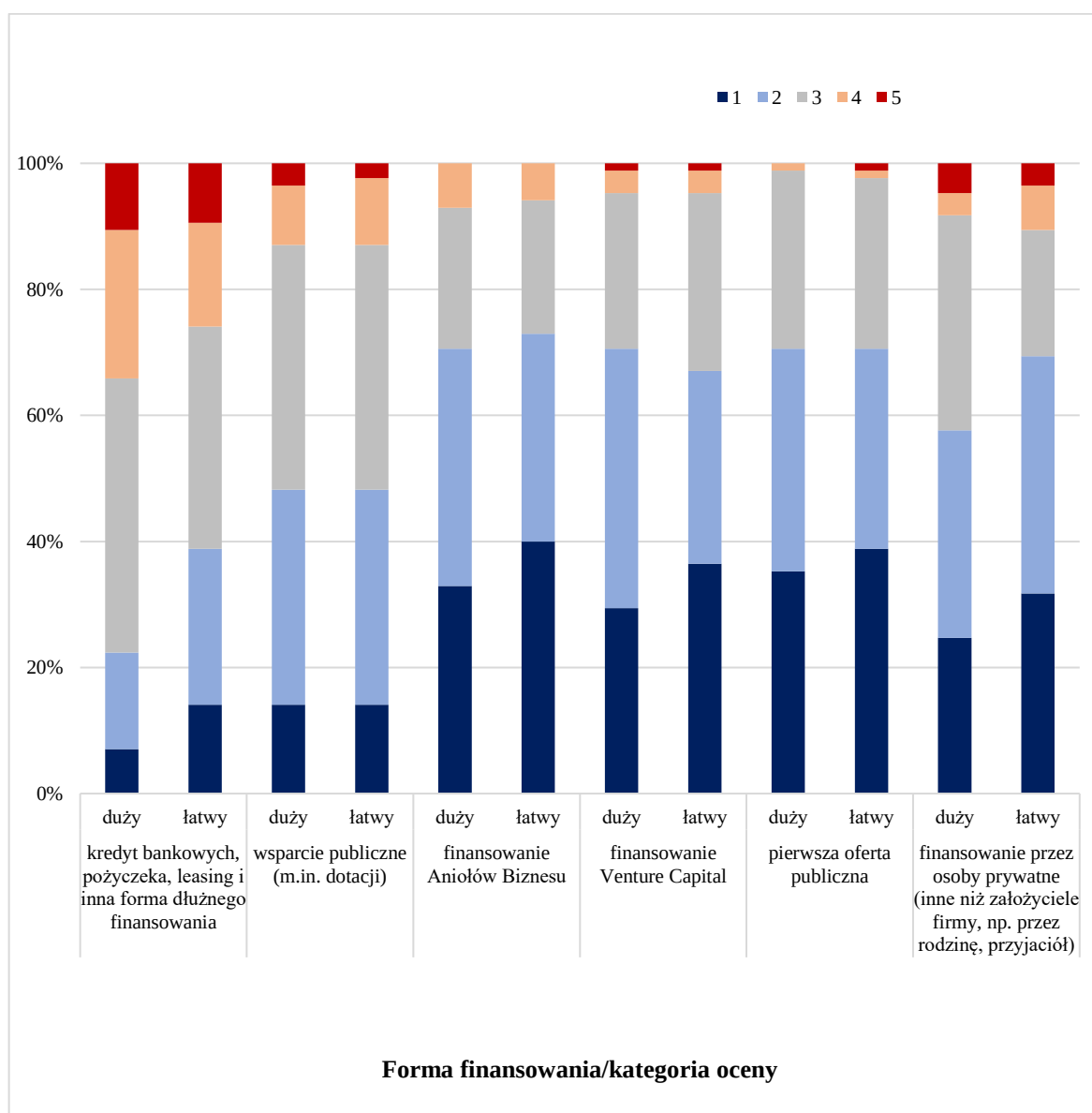
Kolejna pod względem liczności grupa przedsiębiorców (25,9%) oceniła swoją wiedzę na temat startupów jako niską. Sugeruje to, że dla niemal 1/4 respondentów startupy są tematem stosunkowo mało znanym, co może wynikać z ograniczonej styczności z tym obszarem działań lub braku edukacji na ten temat. Z kolei 14,1% badanych oceniło swoją wiedzę jako bardzo niską, co wskazuje, że część grupy ma minimalne pojęcie o startupach lub w ogóle nie zna tego zagadnienia. Warto zwrócić uwagę, że w sumie aż 40% respondentów ocenia pod tym względem swoją wiedzę w kategoriach niskiej lub bardzo niskiej, co wyraźnie wskazuje na potrzebę podjęcia działań edukacyjnych w tej dziedzinie. Pozytywnym aspektem jest jednak fakt, że 23,5% respondentów oceniło swoją wiedzę na temat startupów jako wysoką. Ta grupa przedsiębiorców najprawdopodobniej składa się z osób zaangażowanych w działalność startupową, śledzących branżę lub posiadających specjalistyczną wiedzę w tej materii. Najmniej liczna grupa respondentów (1,2%) uznała swoją wiedzę startupową za bardzo wysoką, co wskazuje na obecność osób o zaawansowanej wiedzy wśród badanych, choć stanowią oni zdecydowaną mniejszość.

Podsumowując wyniki badania oceny wiedzy przedsiębiorców na temat startupów, można stwierdzić, że ich orientacja w tym obszarze jest zróżnicowana, z dominacją jednak umiarkowanego i niskiego poziomu wiedzy. Wskazuje to wyraźnie na potrzebę zwiększenia działań edukacyjnych i promocyjnych w obszarze startupów, aby podnieść

świadomość i wiedzę wśród szerszego grona przedsiębiorców oraz osób potencjalnie zainteresowanych tematem. Szczególnie istotne powinno być dotarcie do grup przedsiębiorców o niskim poziomie wiedzy, które stanowią dość duży procent badanej próby.

Uruchamianie startupów czy wprowadzanie nowych pomysłów na rynek wiąże się często z zaangażowaniem w ten proces znaczących środków finansowych ze względu na kapitałochłonne inwestycje. Dostępność do kredytów oraz inne formy wsparcia finansowego stanowią w tym wypadku istotny czynnik stymulujący lub hamujący/ograniczający rozwój sektora startupów.

W nawiązaniu do tej istotnej kwestii, kolejnym aspektem oceny dokonanej przez respondentów były różne formy finansowania, dostępne dla przedsiębiorców działających w subregionie sądeckim (wykres 11). Kryteria, które były brane pod uwagę, to: duża dostępność i łatwość dostępu do finansowania.



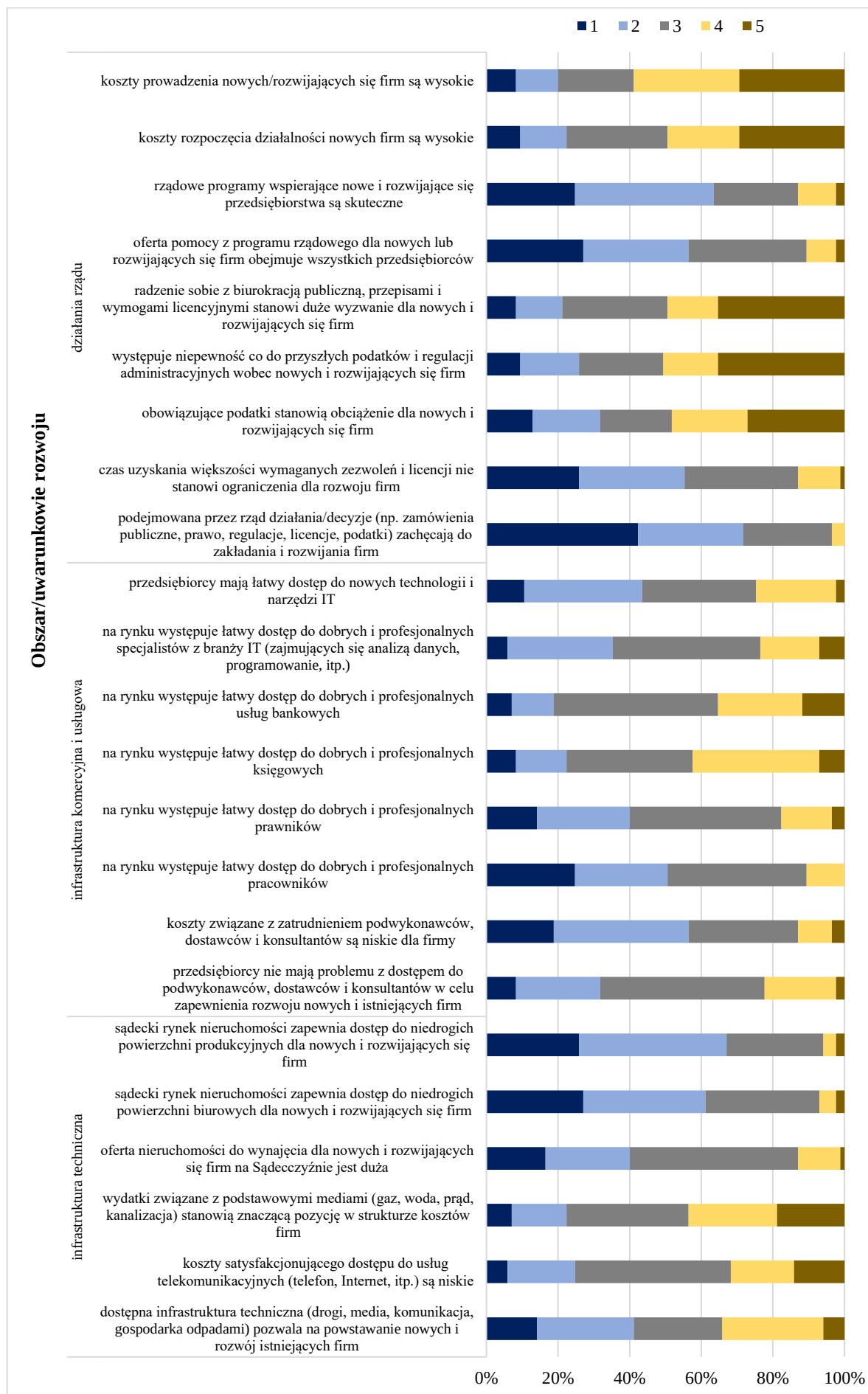
Wykres 11. Struktura ocen uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w subregionie sądeckim aspekt finansowy (% wskazań).

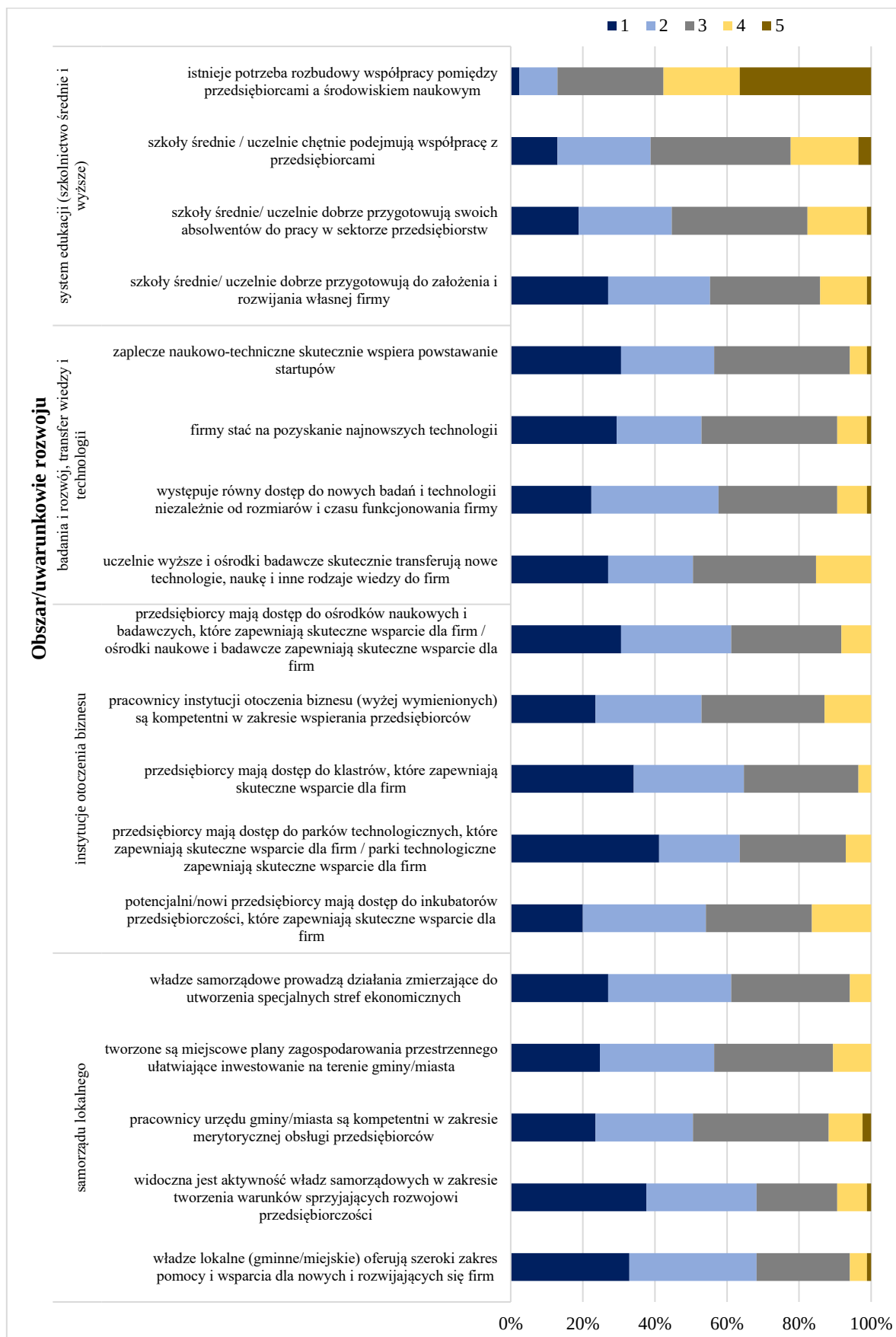
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku kredytów bankowych, pożyczek, leasingu oraz innych form długoterminowego finansowania dominują oceny negatywne, co sugeruje, że dostęp do tych środków jest postrzegany przez przedsiębiorców jako trudny. Znaczna część ocen neutralnych wskazuje jednak, że część badanych nie wyrobiła sobie konkretnej opinii na temat dostępności i trudności zdobycia takiej formy finansowania. Natomiast pozytywne opinie, stanowiące duży procent wskazań, zdarzają się przy określeniu tej formy dostępności jako dużej. Bardzo podobna sytuacja jest w przypadku wsparcia publicznego, gdzie badani przedsiębiorcy wskazują wprost, że dostępność i stopień trudności w uzyskaniu oceniają prawie identycznie. Nieco ponad 10% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że wsparcie publiczne jest łatwo dostępne i jest go dużo. Około 40% pytanych nie ma w tym temacie zdania, a reszta ocenia te dwa aspekty negatywnie. Formy finansowania przez: „aniołów biznesu”, fundusze *venture capital*, w ramach pierwszej oferty publicznej oraz finansowania przez osoby prywatne, zostały całkowicie zdominowane przez stwierdzenie, że skorzystanie z tych form wsparcia jest trudne i niedostępne. Drugą najliczniejszą grupą były osoby oceniające oba badane aspekty na poziomie 3, co może wskazywać, że te źródła finansowania nie są zbyt dobrze znane wśród przedsiębiorców lub nie mają oni zdecydowanego zdania na ten temat. Za wysokimi pozytywnymi ocenami tych metod finansowania opowiedział się z kolei bardzo znikomy procent badanych osób.

Podsumowując powyższe, można stwierdzić, że większość form finansowania ocenianych w badaniu jest postrzegana jako trudno dostępna i niedostępna dla badanych przedsiębiorców. Szczególnie dotyczy to finansowania inwestycji przez „aniołów biznesu”, fundusze *venture capital*, w ramach pierwszej oferty publicznej oraz finansowania działalności przez osoby prywatne. Wskazuje to na bariery, które uniemożliwiają wielu przedsiębiorcom korzystanie z tego typu źródeł finansowania. Wysoki odsetek ocen neutralnych dla wymienionych form wsparcia finansowego sugeruje, że wielu respondentów nie ma wystarczającej wiedzy lub doświadczenia związanego z tymi formami finansowania. Może to wynikać z niedostatecznej edukacji przedsiębiorców w tym zakresie bądź też ograniczonej promocji takich możliwości. Kredyty, leasingi czy wsparcie publiczne są formami finansowania, które budzą mieszane odczucia wśród przedsiębiorców. Choć znacząca część respondentów nie ma wyraźnego zdania na temat ich dostępności, to oceny negatywne wyraźnie wskazują na pewne trudności związane z pozyskiwaniem tych źródeł finansowania. Jednocześnie, pozytywne opinie badanych sugerują, że w niektórych przypadkach mogą one spełniać oczekiwania przedsiębiorców.

Oprócz bodźców finansowych, będących jednym z istotnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w subregionie sądeckim, badana grupa przedsiębiorców opiniowała również inne ważne czynniki determinujące otoczenie przedsiębiorstwa (wykres 12).





Wykres 12. Ocena uwarunkowań zakładania i rozwoju przedsiębiorczości w subregionie sądeckim.
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym z ocenianych czynników rozwoju był system edukacji (z przyczyn merytorycznych skoncentrowany wyłącznie na poziomie szkolnictwa wyższego i szkoły średniej). W każdym z czterech stwierdzeń skierowanych w tym aspekcie do respondentów, grupa stanowiąca od 29,4% do 38,8% badanych nie zajęła zdecydowanego stanowiska (ocena 3). Większość, tj. 57,7%, badanych uważa, że istnieje potrzeba rozbudowy współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a środowiskiem naukowym. Przeciwnego zdania jest zaledwie niecałe 10,0% badanych przedsiębiorców.

Następujące stwierdzenia: „szkoły średnie/uczelnie chętnie podejmują współpracę z przedsiębiorcami”, „szkoły średnie/uczelnie dobrze przygotowują swoich absolwentów do pracy w sektorze przedsiębiorstw” czy „szkoły średnie/uczelnie dobrze przygotowują do założenia i rozwijania własnej firmy”, nie zyskały uznania badanych, gdyż wystąpiła duża liczność odpowiedzi z oceną negatywną, przy czym respondenci w większości (55,3%) nie zgadzali się ze stwierdzeniem, że szkoła średnia/uczelnia przygotowuje do prowadzenia własnej działalności. Badani wyraźnie wskazywali na niedoskonałości systemu edukacji w kontekście przygotowania absolwentów do wyzwań rynku pracy i prowadzenia działalności gospodarczej. Wskazuje to na konieczność zacieśnienia współpracy środowiska naukowego z przedsiębiorcami, co może przyczynić się do lepszego dopasowania programów nauczania do realnych potrzeb biznesu i gospodarki.

Kolejna dokonana ocena – dotycząca badań, rozwoju oraz transferu wiedzy i technologii w subregionie sądeckim – wykazała, że większość badanych osób, tj. ponad 50% wszystkich odpowiedzi w każdym z ocenianych stwierdzeń, miało silnie negatywny (1) lub negatywny (2) charakter. Jedynie niewielka grupa respondentów, tj. między 5,9% a 15,3% badanych, wyraziła opinię pozytywną. Pozostali przedsiębiorcy nie mieli wyraźnego zdania na ten temat. Negatywne oceny respondentów mogą wynikać z braku efektywnego transferu nowych technologii i wiedzy ze strony uczelni oraz ośrodków badawczych do firm. Może to oznaczać, że współpraca między sektorem nauki a biznesem jest ograniczona lub mało efektywna. Niska ocena równego dostępu do nowych badań i technologii, niezależnie od rozmiaru czy doświadczenia firmy, wskazuje także na istniejące nierówności na drodze możliwości osiągnięcia rozwoju technologicznego przedsiębiorstw, choć szczególnie dotyczy to małych lub nowo powstałych przedsiębiorstw.

Kolejnym problemem jest brak bądź niewystarczające wsparcie finansowe przedsiębiorstw w aspekcie rozwijania lub pozyskiwania nowych technologii, które może tworzyć bariery rozwojowe lub obniżać efektywność działań, ze względu na zapuszczenie technologiczne firm.

Negatywne oceny dotyczące wsparcia naukowo-technicznego dla startupów wskazują, że potencjał tego obszaru nie jest w pełni wykorzystywany, co może hamować rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw. Wszystkie te czynniki pokazują, że istnieje potrzeba podjęcia skuteczniejszych działań, które umożliwią lepszą współpracę między nauką a biznesem oraz stworzą odpowiednie warunki do rozwoju innowacji i technologii.

Instytucje otoczenia biznesu wypadły najgorzej w całym zestawieniu, ze względu na brak najwyższej oceny (5) w każdej z pięciu kategorii. Najwięcej pozytywnych ocen na poziomie 4 uzyskały stwierdzenia: „potencjalni/nowi przedsiębiorcy mają dostęp do inkubatorów przedsiębiorczości, które zapewniają skuteczne wsparcie dla firm” i „pracownicy instytucji otoczenia biznesu (wyżej wymienionych) są kompetentni w zakresie wspierania przedsiębiorców” (odpowiednio 16,5% oraz 15,3%). Grupa nieposiadająca zdania w tym temacie mieści się w przedziale 29,4-34,1% badanych.

Ze stwierdzeniami dotyczącymi dostępu do ośrodków badawczych, klastrów i parków technologicznych, nie zgadza się ponad 60% pytanym. Z kolei, najbardziej negatywnie zostało ocenione następujące stwierdzenie: „przedsiębiorcy mają dostęp do parków technologicznych, które zapewniają skuteczne wsparcie dla firm/parki technologiczne zapewniają skuteczne wsparcie dla firm”, gdzie ponad 40% badanych wystawiło najniższą ocenę (1). Z pozostałymi stwierdzeniami nie zgadzało się ponad 50% respondentów. Zaprezentowane dane wskazują, że instytucje otoczenia biznesu mają istotne braki w zakresie efektywności i dostępności do świadczonego wsparcia. Brak najwyższych ocen w którejkolwiek z kategorii pokazuje, że ich funkcjonowanie jest ogólnie krytycznie oceniane przez respondentów.

Najlepiej wypadły inkubatory przedsiębiorczości i kompetencje pracowników instytucji otoczenia biznesowego, które otrzymały stosunkowo najwięcej pozytywnych ocen na poziomie 4. Niemniej jednak, duża grupa badanych (ok. 30,0%) nie miała zdania na temat oceny tych instytucji, co może świadczyć o ich ograniczonej widoczności lub niskim poziomie wykorzystania usług przez przedsiębiorców.

Największym problemem okazał się dostęp do parków technologicznych, klastrów i ośrodków badawczych, gdzie dominowały opinie negatywne. Szczególnie krytycznie oceniono wsparcie oferowane przez parki technologiczne, co wymaga natychmiastowej uwagi i działań naprawczych. Ogólnie, wyniki wskazują na potrzebę znaczącej poprawy infrastruktury oraz usług instytucji otoczenia biznesu, aby lepiej odpowiadały one na potrzeby przedsiębiorców i efektywnie wspierały ich rozwój.

Samorząd lokalny jest instytucją, z którą miał kontakt każdy przedsiębiorca, niezależnie od formy prowadzonej działalności. Dlatego badanych przedsiębiorców poproszono o ocenę pięciu stwierdzeń dotyczących tej instytucji. Można zauważyć, że pozytywne oceny, podobnie jak w przypadku trzech wcześniej analizowanych obszarów uwarunkowań przedsiębiorczości, pojawiają się sporadycznie i stanowią mniejszość. Bardzo podobnie jest w przypadku osób niemających zdania w tym obszarze. Jednak dla stwierdzenia: „pracownicy urzędu gminy/miasta są kompetentni w zakresie merytorycznej obsługi przedsiębiorców” ta grupa osób z neutralnym stanowiskiem jest największa i wynosi 37,7%. Oceny negatywne ponownie dominują nad ocenami pozytywnymi i neutralnymi. Ponad 50% pytanym nie zgadza się z zdaniem: „tworzone są miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego ułatwiające inwestowanie na terenie gminy/miasta” i „pracownicy urzędu gminy/miasta są kompetentni w zakresie merytorycznej obsługi przedsiębiorców”.

Z pozostałymi stwierdzeniami nie zgadza się ponad 60% respondentów, z czego dla „widocznej aktywności władz samorządowych w zakresie tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości” najniższą ocenę (1) wystawiło 37,7% osób.

Analiza sugeruje więc, że przedsiębiorcy dostrzegają niedostatki w działaniach samorządu, które mogłyby sprzyjać rozwojowi biznesu, np. brak elastycznej polityki planistycznej, niewystarczające wsparcie merytoryczne czy brak aktywności w tworzeniu specjalnych stref ekonomicznych. Oceny te wskazują na potrzebę bardziej proaktywnego podejścia władz lokalnych w budowaniu środowiska przyjaznego przedsiębiorcom.

Istotny czynnik wspierający przedsiębiorczość, jakim są działania rządu, w ostatecznej opinii przedsiębiorców został też oceniony negatywnie. Ponad połowa respondentów zgadza się, że koszty otwarcia i prowadzenia działalności w Polsce są wysokie. Z tymi stwierdzeniami nie zgadza się co piąty badany, a pozostali nie mają zdania.

Kolejnymi barierami rozwoju przedsiębiorczości, które wybrała niemal połowa badanych przedsiębiorców, są: „obowiązujące podatki stanowią obciążenie dla nowych i rozwijających się firm”, a także „niepewność co do przyszłych podatków i regulacji administracyjnych wobec nowych i rozwijających się firm” oraz „radzenie sobie z biurokracją publiczną, przepisami wymogami licencyjnymi”. Stanowią one wyzwanie, głównie dla nowych i rozwijających się firm. Opinii na ten temat nie ma 20,0-29,4% badanych. Oceny negatywne, podważające te stwierdzenia, stanowią niewielką część uzyskanych odpowiedzi. Analiza pozostałych aspektów związanych z aktywnością rządu dotyczących: „działań zachęcających do założenia firmy”, „czasu na uzyskanie pozwoleń i licencji”, „ofert pomocy z programu rządowego oraz rządowych programów wspierających”, pokazała, że respondenci nie oceniają dobrze działań państwa. Najwięcej, gdyż 42,4%, najniższych ocen na poziomie 1 otrzymało stwierdzenie: „podejmowana przez rząd działania/decyzje (np. zamówienia publiczne, prawo, regulacje, licencje, podatki) zachęcają do zakładania i rozwijania firm”. Ogólne oceny negatywne (1 i 2) stanowiły większość, czyli 55,3-71,8%, odpowiedzi. Grupa przedsiębiorców identyfikująca się z neutralną opinią (ocena 3) była pod względem liczności podobna do oceniających z poprzednich analiz, co tym bardziej pokazuje skalę niezadowolenia z działań państwa.

Podsumowując powyższe, można zauważyć, że uzyskane wyniki badania dotyczącego oceny działań rządu w kontekście wspierania przedsiębiorczości w Polsce wskazują na powszechne niezadowolenie przedsiębiorców z obecnego stanu rzeczy. Ponad połowa respondentów uważa, że koszty prowadzenia działalności gospodarczej są wysokie, a system podatkowy oraz regulacje administracyjne stanowią poważne obciążenie dla nowych i rozwijających się firm. Problemy związane z biurokracją, uzyskiwaniem licencji i zmiennością przepisów dodatkowo utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw. Również ponad 50% badanych wskazuje na negatywne oceny rządowych działań zachęcających do zakładania firm i programów wsparcia. Wnioski te sugerują, że potrzebne są pilne reformy w zakresie uproszczenia procedur, zmniejszenia obciążeń podatkowych oraz zapewnienia większej stabilności prawnej, aby stworzyć bardziej sprzyjające warunki do rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.

Ocena infrastruktury komercyjnej i usługowej przez badanych przedsiębiorców pokazuje, że lokalni przedsiębiorcy są w największym stopniu zadowoleni z dostępnych na rynku księgowych (42,4%) i osób z branży IT (35,3%). Dla każdego ze stwierdzeń w ankiecie pojawia się dość duża liczność ocen 3 wskazujących na brak opinii badanych na zadany temat (od 30,6% do 45,9% osób). Najślabiej w ocenie wypadło stwierdzenie związane z „kosztami zatrudnienia podwykonawców” (56,5%).

Pozostałe oceny są do siebie zbliżone, ale z przewagą negujących stwierdzenie dotyczące „łatwego dostępu do specjalistów z różnych branż”. Ogólnie można zauważyć, że przedsiębiorcy dostrzegają pozytywne i negatywne aspekty dostępności usług na rynku. Pozytywne opinie dotyczą głównie sektora księgowego i IT, co może sugerować rosnącą rolę tych obszarów w rozwoju firm. Z drugiej strony, wysoki odsetek osób bez wyrobionej opinii wskazuje na brak pełnej wiedzy na temat dostępności tego typu usług lub potrzeby korzystania z nich. Problemy związane z kosztami zatrudniania podwykonawców i dostępnością specjalistów wskazują na trudności, które mogą stanowić barierę dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Wnioski te mogą sugerować potrzebę dalszego rozwoju rynku usług specjalistycznych, a także poprawy dostępu do wykwalifikowanych pracowników, szczególnie w obliczu rosnącej konkurencji.

Ostatnim badanym obszarem była infrastruktura techniczna subregionu sądeckiego. Wszystkie oceniane stwierdzenia w ankiecie związane z rynkiem nieruchomości mają bardzo zbliżone wyniki. W grupie badanych między 27,01% a 47,1% osób nie ma wyrobionego zdania w tych analizowanych kwestiach, a osoby zgadzające się z tymi stwierdzeniami stanowią między 6,1% a 12,9% badanej populacji. Pozostała, dominująca, część badanych postawiła oceny negatywne na poziomie 1 i 2. Taka ocena pokazuje, że rynek nieruchomości w subregionie sądeckim nie spełnia oczekiwań większości badanych. Wiele osób nie ma wyrobionego zdania na temat dostępności oferty dla nowych firm, podczas gdy ci, którzy ocenili rynek nieruchomości, przeważnie wskazali na jego słabości/mankamenty. Zdecydowana większość respondentów uznała dostępność nieruchomości do wynajęcia za niewystarczającą zarówno w przypadku powierzchni biurowych, jak i nadających się na działalność produkcyjną.

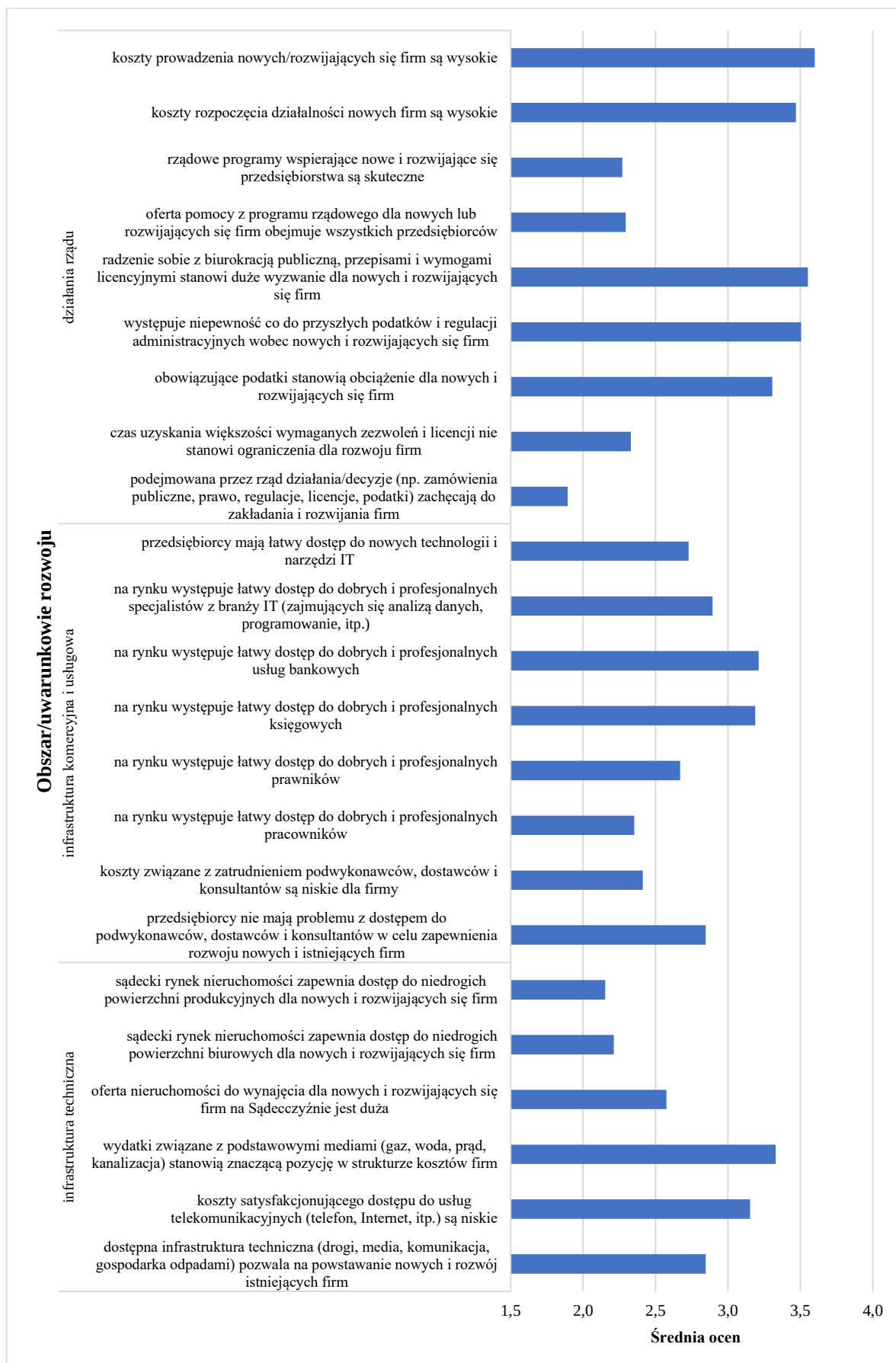
Zakres udzielonych odpowiedzi respondentów, dotyczących pozostałych aspektów mieszczących się w ramach obszaru infrastruktury technicznej, ma bardzo zbliżoną strukturę ocen niskich (1 i 2), a także wysokich (4 oraz 5). Grupa osób, które udzieliły neutralnych odpowiedzi (ocena 3), lokowała się pomiędzy 24,7% a 43,5% badanych. Przewaga pozytywnych ocen występowała dla takich stwierdzeń, jak: „wydatki związane z podstawowymi mediami (gaz, woda, prąd, kanalizacja) stanowią znaczącą pozycję w strukturze kosztów firm” (43,5% odpowiedzi) oraz „koszty satysfakcjonującego dostępu do usług telekomunikacyjnych (telefon, Internet itp.) są niskie” (31,8% odpowiedzi). Przewaga minimalna negatywnych ocen nad pozytywnymi wystąpiła w przypadku stwierdzenia ankietowego: „dostępna infrastruktura techniczna (drogi, media, komunikacja, gospodarka odpadami) pozwala na powstawanie nowych i rozwój istniejących firm” (41,2%).

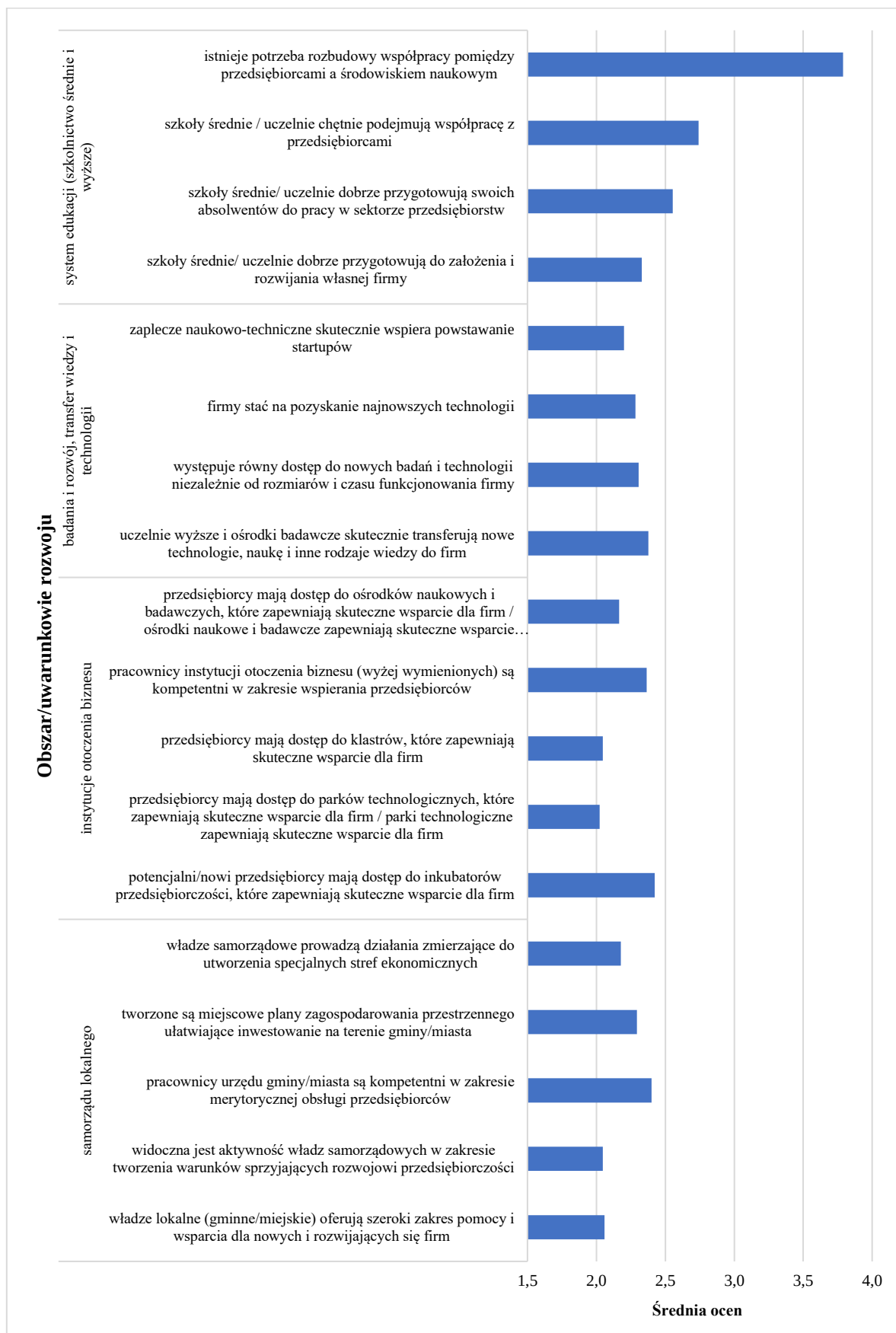
Przedstawione wyniki badań wskazują na istnienie zróżnicowanych opinii przedsiębiorców dotyczących kwestii infrastruktury technicznej subregionu sądeckiego, z zaznaczonym istotnym odsetkiem osób nieposiadających wyrobionej opinii. Dość pozytywnie zostały ocenione koszty „dostępu do usług telekomunikacyjnych”, ale za to nieco słabiej koszty podstawowych mediów (gaz, woda, prąd). W kwestii opinii na temat „infrastruktury technicznej (drogi, media czy gospodarka odpadami)” oceny były już mniej jednoznaczne, z minimalną przewagą niskich negatywnych ocen (1) i (2), co wskazuje na potrzebę dalszych inwestycji i usprawnień w tym zakresie.

Wyniki badania wskazują na konieczność poprawy współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a środowiskiem naukowym, szczególnie w zakresie przygotowania absolwentów do wyzwań rynku pracy i prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Zidentyfikowano też potrzebę zwiększenia efektywności transferu technologii i wsparcia dla startupów, by wspierać innowacje w biznesie. Instytucje otoczenia biznesu i władze samorządowe powinny skupić się na poprawie dostępności usług i elastyczności w polityce planistycznej, aby lepiej wspierać rozwój przedsiębiorczości. Konieczne są też reformy w obszarze rządowej polityki podatkowej i administracyjnej, by stworzyć korzystniejsze warunki do prowadzenia działalności gospodarczej.

Uśrednienie wyników oceny dotyczącej uwarunkowań zakładania i rozwoju przedsiębiorczości w subregionie sądeckim (wykres 13) potwierdza zaprezentowaną wyżej analizę.





Wykres 13. Średnie dla oceny uwarunkowań w zakresie zakładania i rozwoju przedsiębiorczości w subregionie sądeckim.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki oceny systemu edukacji w kontekście współpracy z przedsiębiorstwami oraz przygotowania absolwentów do pracy, wskazują na istotne obszary wymagające poprawy. Średnia ocena, wynosząca 2,33, dla przygotowania do założenia i rozwijania własnej firmy sugeruje, że szkoły średnie i uczelnie w niewielkim stopniu wspierają rozwój przedsiębiorczości wśród uczniów i studentów. Programy nauczania wydają się niedostosowane do potrzeb młodych osób, które chciałyby rozpocząć własną działalność gospodarczą. W zakresie przygotowania absolwentów do pracy w sektorze przedsiębiorstw wynik na poziomie 2,55 też wskazuje na niedostatki w wyposażaniu ich w praktyczne umiejętności i wiedzę odpowiadającą wymaganiom rynku pracy. Ocena współpracy szkół średnich i uczelni z przedsiębiorcami, wynosząca 2,74, pokazuje, że choć pewne działania w tym zakresie są podejmowane, to jednak wciąż pozostają one na niskim poziomie. Z kolei wynik 3,79 dla potrzeby rozbudowy współpracy między przedsiębiorcami a środowiskiem naukowym sugeruje, że badani dostrzegają wyraźny potencjał oraz konieczność większego zaangażowania obu stron w realizację wspólnych projektów. Wyniki te wskazują na potrzebę wprowadzenia zmian zarówno w programach nauczania, jak i w sposobach funkcjonowania instytucji edukacyjnych, aby lepiej odpowiadały one na potrzeby gospodarki i rynku pracy.

Wyniki dotyczące badań, rozwoju oraz transferu wiedzy i technologii ukazują obraz systemu, który nie w pełni spełnia oczekiwania w tym zakresie. Średnia ocena skuteczności transferu nowych technologii, nauki i innych rodzajów wiedzy do firm, wynosząca 2,38, wskazuje, że uczelnie i ośrodki badawcze nie są postrzegane jako efektywnie działające w obszarze przekazywania wyników swoich badań do sektora przedsiębiorstw. Podobnie nisko oceniono równy dostęp do badań oraz technologii, niezależnie od rozmiaru i czasu funkcjonowania firmy, gdzie średnia wyniosła 2,31. Wynik ten może sugerować, że mniejsze i młodsze firmy napotykają większe bariery w dostępie do nowoczesnych rozwiązań technologicznych, co może ograniczać ich rozwój i innowacyjność. Jeszcze niżej oceniono zdolność firm do finansowania najnowszych technologii, uzyskując średnią 2,28, co wskazuje na istotne ograniczenia finansowe w tym zakresie. Najniższa średnia w tej części badania, wynosząca 2,20, odnosi się do skuteczności zaplecza naukowo-technicznego we wspieraniu powstawania startupów. Sugeruje to, że infrastruktura badawczo-rozwojowa nie spełnia swojej roli w wystarczającym stopniu, aby efektywnie wspierać przedsiębiorstwa na wczesnym etapie ich rozwoju. Wyniki te wskazują na potrzebę wzmocnienia współpracy między sektorem nauki a biznesem, zwiększenia dostępności wyników badań i poprawy warunków finansowych dla przedsiębiorstw chcących korzystać z nowoczesnych technologii.

Oceny instytucji otoczenia biznesu wskazują na ich ograniczoną skuteczność we wspieraniu przedsiębiorców. Średnia ocena dostępu potencjalnych oraz nowych przedsiębiorców do inkubatorów przedsiębiorczości, wynosząca 2,42, sugeruje, że choć inkubatory są dostępne, to ich wsparcie jest postrzegane jako umiarkowanie efektywne i niewystarczające do pełnego wsparcia firm na wczesnym etapie rozwoju. Jeszcze niższa ocena (2,02) dotyczy parków technologicznych, co wskazuje na ich szczególnie niską skuteczność w dostarczaniu wsparcia dla przedsiębiorców. Wynik ten może świadczyć o niedostatecznej infrastrukturze, ograniczonym dostępie do zasobów lub niewystarczającej współpracy z firmami. Podobny problem zauważono w przypadku klastrów, które oceniono na 2,05, co sugeruje, że ich rola w stymulowaniu współpracy oraz wspieraniu przedsiębiorstw pozostaje marginalna. Kompetencje pracowników instytucji otoczenia

biznesu oceniono na 2,36, co wskazuje na potrzebę podnoszenia ich kwalifikacji oraz lepszego dostosowania działań do potrzeb przedsiębiorców. Dostęp przedsiębiorców do ośrodków naukowych i badawczych oceniono na 2,16, co pokazuje, że współpraca między nauką a biznesem w tym obszarze pozostaje słaba. Wyniki te wskazują na potrzebę wzmocnienia infrastruktury instytucji otoczenia biznesu, poprawy ich dostępności, a także zwiększenia kompetencji pracowników, by skuteczniej wspierać rozwój przedsiębiorstw.

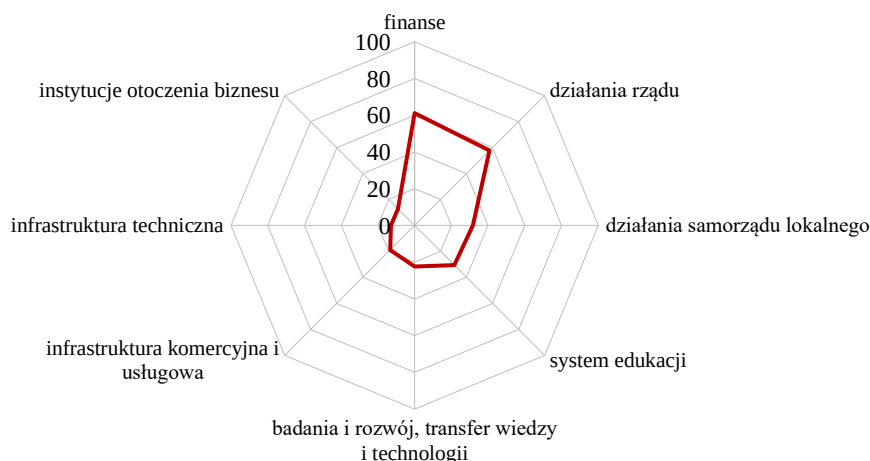
Działania samorządu lokalnego też zostały ocenione bardzo nisko. Średnia ocena, wynosząca 2,06, dotycząca zakresu pomocy oferowanej przez władze lokalne nowym i rozwijającym się firmom, pokazuje, że przedsiębiorcy nie otrzymują wystarczającego wsparcia w inicjatywach podejmowanych przez samorządy. Podobnie niska ocena (2,05) odnosi się do aktywności władz samorządowych w tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości, co może oznaczać brak widocznych i skutecznych działań w tym zakresie. Kompetencje pracowników urzędów gminnych i miejskich oceniono nieco wyżej (2,40), co sugeruje, że istnieją pewne pozytywne aspekty w obsłudze merytorycznej przedsiębiorców, choć wciąż pozostaje przestrzeń do poprawy. Średnia ocena 2,29 dotycząca tworzenia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego ułatwiających inwestowanie pokazuje, że działania w tym zakresie są prowadzone, ale ich efektywność jest ograniczona. Z kolei wynik 2,18 w odniesieniu do działań władz samorządowych zmierzających do utworzenia specjalnych stref ekonomicznych wskazuje na brak zdecydowanych kroków w tym obszarze. Ogół uzyskanych wyników sugeruje, że działania samorządów lokalnych są niewystarczające, a ich efektywność w zakresie wspierania przedsiębiorców wymaga znacznego usprawnienia zarówno pod kątem inicjatyw infrastrukturalnych, jak i poprawy jakości obsługi administracyjnej.

Ocena działań rządu w zakresie wspierania przedsiębiorczości wskazuje na znaczne trudności, z jakimi borykają się nowe i rozwijające się firmy, a także na ogólne niezadowolenie z podejmowanych działań. Średnia ocena 1,89 dotycząca wpływu działań rządu, takich jak: zamówienia publiczne, regulacje, podatki czy licencje, na zachęcanie do zakładania i rozwijania firm, sugeruje, że przedsiębiorcy postrzegają te działania jako wysoce niewystarczające lub wręcz utrudniające rozwój działalności. Czas uzyskania większości zezwoleń i licencji oceniony na 2,33 też wskazuje na istotne ograniczenia proceduralne, choć jest to nieco mniej krytycznie oceniony obszar w porównaniu z pozostałymi. Jedną z wyższych ocen uzyskało stwierdzenie, że czas uzyskania zezwoleń nie stanowi dużej przeszkody, gdzie średnia wyniosła 3,31, co może oznaczać pewną poprawę w obszarze administracyjnym. Jednak kolejne wyniki wyraźnie podkreślają poważne problemy, takie jak: wysokie obciążenie podatkowe i duża niepewność co do przyszłych regulacji administracyjnych, z ocenami wynoszącymi odpowiednio 3,51 i 3,55. Wskazuje to na znaczące ryzyko, które przedsiębiorcy muszą brać pod uwagę w swojej działalności. Rządowe programy wspierające przedsiębiorczość, ocenione na (2,27), a także ich dostępność dla wszystkich przedsiębiorców, oceniona na (2,29), wskazują, że pomoc jest postrzegana jako nieskuteczna i mało dostępna. Koszty rozpoczęcia działalności (3,47) i jej prowadzenia (3,60) zostały ocenione dość wysoko, co podkreśla finansowe wyzwania związane z przedsiębiorczością. Wyniki wskazują więc na potrzebę głębokich zmian systemowych, mających na celu obniżenie kosztów oraz obciążeń administracyjnych, większą stabilność regulacyjną i skuteczniejsze wsparcie rządowe w rozwoju przedsiębiorstw.

Analiza dotycząca infrastruktury komercyjnej i usługowej ukazuje mieszany obraz możliwości wspierania przedsiębiorstw w ich rozwoju. Respondenci wskazują zarówno na obszary zadowalające, jak i te, które wymagają usprawnień. Dostęp do podwykonawców, dostawców i konsultantów, oceniony na 2,85, sugeruje, że przedsiębiorcy napotykają umiarkowane trudności w tym zakresie, co może wpływać na tempo i efektywność rozwoju nowych oraz już istniejących firm. Niższa ocena, wynosząca 2,41, odnosi się do kosztów związanych z zatrudnieniem podwykonawców i konsultantów, wskazując na ich relatywnie wysoką barierę dla firm. Dostęp do profesjonalnych pracowników oceniono na 2,35, co podkreśla problemy związane z rynkiem pracy i trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanej kadry. Dostęp do dobrych prawników uzyskał z kolei średnią ocenę 2,67, co wskazuje na nieco lepszą sytuację w obszarze usług prawnych, choć wciąż pozostaje miejsce na poprawę. Wyraźnie lepiej oceniono dostęp do księgowych i usług bankowych, które uzyskały odpowiednio oceny 3,19 i 3,21. Oznacza to, że te obszary infrastruktury komercyjnej funkcjonują na stosunkowo dobrym poziomie i są bardziej dostępne dla przedsiębiorców. Dostępność specjalistów z branży IT, takich jak analitycy danych czy programiści, została oceniona na 2,89, co sugeruje umiarkowaną dostępność, choć nadal istnieją trudności w tym obszarze. Podobna ocena – 2,73, dotyczy dostępu do nowych technologii i narzędzi IT, co wskazuje na potrzebę dalszego rozwoju infrastruktury wspierającej transformację cyfrową przedsiębiorstw.

Wyniki dotyczące infrastruktury technicznej wskazują na zróżnicowany poziom satysfakcji przedsiębiorców, jeśli chodzi o warunki umożliwiające powstawanie oraz rozwój firm. Ocena dostępnej infrastruktury technicznej, obejmującej drogi, media, komunikację i gospodarkę odpadami, na poziomie 2,85, sugeruje, że choć podstawowe potrzeby są w pewnym stopniu zaspokajane, istnieje przestrzeń do poprawy, zwłaszcza w zakresie jakości, a także dostępności tych usług. Koszty związane z usługami telekomunikacyjnymi, ocenione na 3,15, są postrzegane jako stosunkowo niskie, co może sprzyjać rozwojowi firm korzystających z telefonii i Internetu. Jednak wydatki związane z podstawowymi mediami, takimi jak gaz, woda, prąd czy kanalizacja, ocenione na 3,33, wskazują na postrzeganie przez przedsiębiorców tych wydatków jako znaczącego obciążenia finansowego dla przedsiębiorstw, co może negatywnie wpływać na ich rentowność, szczególnie w przypadku mniejszych firm. Oferta nieruchomości do wynajęcia dla nowych i rozwijających się firm na Sądecku uzyskała ocenę 2,58, co sugeruje, że przedsiębiorcy dostrzegają ograniczoną dostępność odpowiednich przestrzeni. Najniżej oceniono dostępność niedrogich powierzchni biurowych (2,21) i produkcyjnych (2,15), co wskazuje na szczególnie poważne bariery związane z kosztami wynajmu nieruchomości. Wysokie koszty wynajmu oraz prawdopodobnie niewielka dostępność przestrzeni biurowych oraz produkcyjnych mogą ograniczać możliwości rozwoju nowych firm oraz inwestycji w regionie. Podsumowując, chociaż telekomunikacja wypada stosunkowo dobrze, to koszty podstawowych mediów oraz ograniczona dostępność nieruchomości stanowią istotne wyzwania dla przedsiębiorców, co podkreśla konieczność inwestycji w rozwój infrastruktury technicznej i rynku nieruchomości w regionie.

Odpowiedzi przedsiębiorców na pytanie dotyczące aspektów ich działalności, które wymagają poprawy, wskazują, że uznają oni kilka kluczowych obszarów za wymagające zmian w celu zwiększenia szans na rozwój ich firm (wykres 14).



Wykres 14. Odsetek wskazań respondentów dotyczący obszarów wymagających zmian w celu zwiększenia szans na rozwój przedsiębiorstwa (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Największy odsetek respondentów – aż 61,2%, wskazał na finanse jako obszar wymagający poprawy. Przedsiębiorcy podkreślają potrzebę dostępu do lepszego finansowania, co może obejmować zarówno kredyty, jak też inne formy wsparcia finansowego, które umożliwią dalszy rozwój firm, zwłaszcza w trudnych okresach. Drugim istotnym obszarem, wskazanym przez 57,7% respondentów, są działania rządu. Przedsiębiorcy zwracają uwagę na konieczność poprawy polityki rządowej, która może obejmować zmiany w regulacjach, obniżenie obciążeń podatkowych czy wprowadzenie ułatwień administracyjnych, które zwiększą konkurencyjność oraz innowacyjność firm. Jest to istotne, gdyż stabilne i sprzyjające regulacje prawne mogą stanowić fundament dla rozwoju startupów i młodych firm. Trzecim obszarem, który wzbudza dużą uwagę, jest system edukacji (30,6%). Respondenci sugerują w tym wypadku, że edukacja w Polsce powinna być lepiej dostosowana do potrzeb rynku pracy i potrzeb innowacyjnych firm. Większy nacisk na kształcenie przedsiębiorcze, umiejętności technologiczne i praktyczne przygotowanie do pracy może w przyszłości przyczynić się do lepszej jakości kadr, co wpłynie na rozwój firm. Pozostałe obszary, takie jak: infrastruktura komercyjna i usługowa (18,8%), badania oraz rozwój, transfer wiedzy i technologii (22,4%) oraz działania samorządu lokalnego (31,8%), zostały wskazane, ale w mniejszym stopniu. Wydaje się więc, że przedsiębiorcy postrzegają te elementy jako wspierające, choć nie tak kluczowe jak finanse, polityka rządowa i system edukacji.

Infrastruktura techniczna oraz instytucje otoczenia biznesu zostały wskazane w najmniejszym stopniu, co sugeruje, że przedsiębiorcy uznają te obszary za mniej problematyczne w kontekście rozwoju ich firm. Możliwe, że obecna infrastruktura techniczna i instytucje biznesowe już spełniają ich oczekiwania lub przedsiębiorcy preferują inne obszary wsparcia, które bardziej bezpośrednio wpływają na ich rozwój.

Podsumowując powyższe, można stwierdzić, że przedsiębiorcy w subregionie sądeckim skupiają się na trzech głównych obszarach: finansach, działaniach rządu i edukacji. Zmiany w tych dziedzinach mogą znacząco zwiększyć szanse rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza startupów, które wymagają elastycznego i innowacyjnego podejścia do wsparcia w początkowych etapach działalności.

7. KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE UCZNIÓW SUBREGIONU SĄDECKIEGO W ŚWIEŹLE BADAŃ WŁASNYCH

W badaniu ankietowym, w którym uczestniczyli uczniowie szkół średnich, uzyskano 832 poprawnie uzupełnione ankiety. W badanej próbie większość stanowili uczniowie technikum (59,6%), następnie liceum (29,9%) i szkół branżowych (10,5%). Przeważały osoby w wieku 17 lat (46,3%), gdyż głównie odpowiadali uczniowie klas III (69,8%). Wśród ankietowanych 52,3% stanowiły kobiety, a 39,6% to mężczyźni. Pełną strukturę próby badawczej przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Struktura próby badawczej

Specyfikacja		Struktura	
		Liczba	%
Szkoła	Szkoła branżowa	87	10,5
	Liceum ogólnokształcące	249	29,9
	Technikum	496	59,6
Wiek [lata]	16	120	14,4
	17	385	46,3
	18	241	29,0
	19	60	7,2
	20	26	3,1
Klasa	3	581	69,8
	4	185	22,3
	5	66	7,9
Miejsce zamieszkania	Miasto Nowy Sącz	126	15,1
	Powiat gorlicki	115	13,8
	Powiat limanowski	350	42,1
	Powiat nowosądecki	241	29,0
Płeć	Kobieta	435	52,3
	Mężczyzna	330	39,6
	Nie chcę podawać	67	8,1
Razem		832	100

Źródło: opracowanie własne.

W ankiecie poproszono respondentów o ocenę własnych kompetencji we wskazanych obszarach w skali 1-5, gdzie 1 to ocena negatywna, a 5 – pozytywna. Pełną strukturę udzielonych odpowiedzi pokazano w tabeli 5.

Tabela 5

Ocena kompetencji w wybranych obszarach dokonana przez uczniów szkół średnich w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak kompetencji, a 5 to kompetencje na najwyższym możliwym poziomie (% wskazań)

Kompetencja	Ocena				
	1	2	3	4	5
Ogólna skuteczność w realizacji planów życiowych i przedsięwzięć	5,29	13,22	38,82	31,37	11,30
Kompetencje komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji	6,97	16,47	27,04	30,89	18,63
Kompetencje przewodzenia w grupie i zarządzania zespołem	8,53	16,95	31,85	26,56	16,11
Kompetencje w zakresie planowania, organizowania, koordynowania działań/akcji/przedsięwzięć	6,49	15,02	31,37	31,85	15,27
Kompetencje w zakresie zarządzania finansami	11,78	17,55	29,93	24,16	16,58
Kompetencje związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	19,71	22,36	26,80	19,71	11,42

Źródło: opracowanie własne.

Ogólną skuteczność w realizacji planów życiowych i przedsięwzięć najwięcej respondentów oceniło przeciętnie (38,82%). Dla kompetencji komunikacji międzyludzkiej wskazywano najczęściej na ocenę 4 – 30,89% osób. Kompetencje przewodzenia w grupie i zarządzania zespołem oceniano najczęściej przeciętnie (ocena 3) – 31,85% badanych, planowanie, organizowanie i koordynowanie działań to przede wszystkim odpowiedzi na poziomie 3 – 31,37% i 4 – 31,85% badanych. Oceny dla kompetencji w zakresie zarządzania finansami rozkładają się dość równomiernie, a najczęściej wybieraną oceną była 3 – 29,93% uczniów.

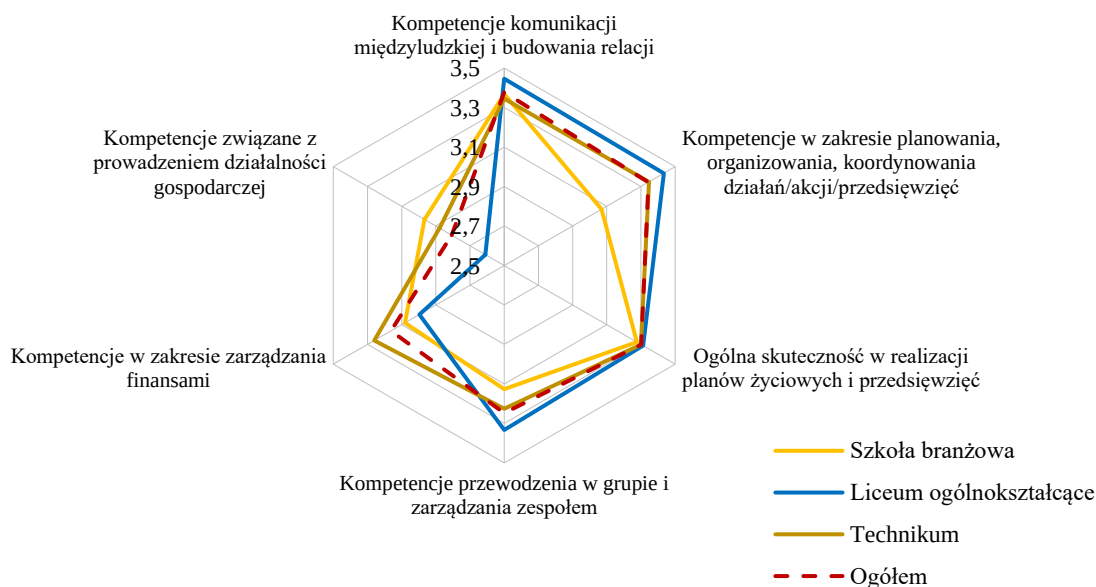
Dla kompetencji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej najczęściej wskazywana była także ocena 3 – 26,8% badanych. Wśród najwyżej ocenianych kompetencji (ocena 5) najwięcej uczniów oceniło kompetencje komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji (18,63%), a ocenę negatywną (1) wskazywano najczęściej dla kompetencji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (19,71%).

Analizując wyniki średnich dla oceny kompetencji dokonanej przez uczniów szkół średnich zaprezentowane na wykresie 15, można zauważyć, że najwyższe uśrednione oceny uzyskały: „kompetencje komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji”, „kompetencje w zakresie planowania koordynowania działań/przedsięwzięć” czy ogólna skuteczność realizacji planów życiowych/przedsięwzięć, a najniższą ze wszystkich wymienionych: „kompetencje związane z prowadzeniem działalności gospodarczej”.



Wykres 15. Średnie oceny kompetencji w wybranych obszarach – uczniowie szkół średnich.
Źródło: opracowanie własne.

Oceny poszczególnych kompetencji w zależności od szkół średnich ukazane zostały na wykresie 16.

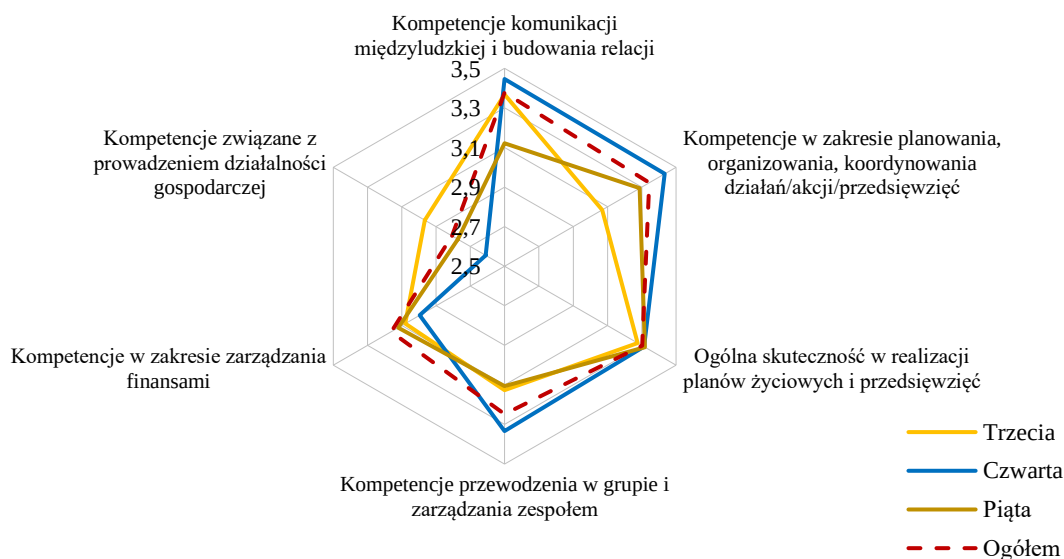


Wykres 16. Średnie oceny kompetencji w wybranych obszarach według szkoły.
Źródło: opracowanie własne.

Z wykresu 16 można wyczytać, że w przypadku „kompetencji w zakresie planowania, organizowania, koordynowania działań/akcji/przedsięwzięć” największe odchylenie od średniej jest szczególnie widoczne dla szkół branżowych – ich ocena oscyluje średnio poniżej 3,1. Dla porównania, uczniowie liceów ogólnokształcących oceniali te kompetencje najwyżej – ponad 3,43. Podobnie było w przypadku ocen dotyczących „kompetencji komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji” (3,45), „kompetencji przewodzenia w grupie i zarządzania zespołem” (3,33) oraz „ogólnej skuteczności w realizacji planów życiowych i przedsięwzięć” (3,30), gdzie uzyskali

najwyższe średnie. Z kolei, najniższą średnią uczniowie ci uzyskali w odniesieniu do: „kompetencji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej” (2,61) i „kompetencji w zakresie zarządzania finansami” (3,0). W tych przypadkach najwyższe średnie ocen uzyskały odpowiednio: szkoła branżowa (2,97) i uczniowie technikum – średnia na poziomie 3,26. Najwyższą średnią z ocen dotyczącą „kompetencji w zakresie zarządzania finansami” uzyskali uczniowie technikum.

Średnie ocen kompetencji uczniów szkół średnich przy uwzględnieniu poziomu edukacji uczniów szkoły średniej zostały zaprezentowane na wykresie 17.

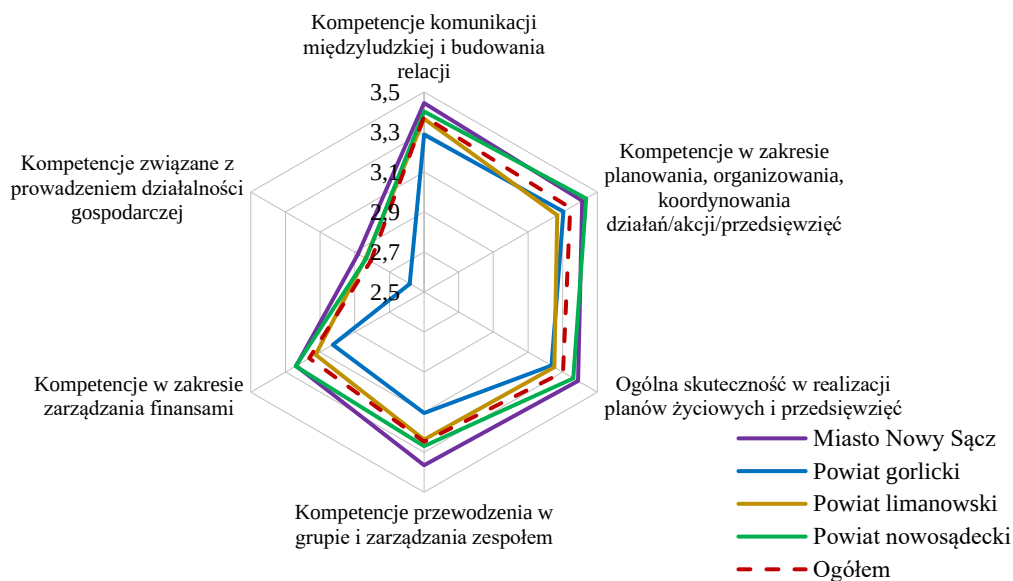


Wykres 17. Średnie ocen kompetencji w wybranych obszarach według klasy – uczniowie szkół średnich.

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 17 można zauważyć, że poziom klasy nie jest zmienną, która w sposób jednoznaczny tłumaczy poziom oceny kompetencji uczniów szkół średnich. Przykładowo, „kompetencje komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji” czy „kompetencje w zakresie planowania, organizowania, koordynowania działań/akcji/przedsięwzięć” (średnia 3,45) czy „kompetencje przewodzenia w grupie i zarządzania zespołem” czy kompetencje przewodzenia w grupie (3,33) były średnio oceniane najwyżej przez uczniów klas IV. Jedynie w odniesieniu do „ogólnej skuteczności w realizacji planów życiowych i przedsięwzięć” (3,30) i „kompetencji w zakresie zarządzania finansami” (3,12) uczniowie klas V ocenili te kompetencję wysoko, chociaż równie wysokie średnie ocen tych kompetencji uzyskały także niższe roczniki, odpowiednio: w pierwszym przypadku – klasa III (3,28) i klasa IV (3,30), a w drugim przypadku – klasa III (średnia 3,10). Oceny poniżej średniej zauważalne są raczej wśród odpowiedzi osób z klasy III, jednak uczniowie ci uzyskali najwyższy wynik powyżej średniej w przypadku oceny „kompetencji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej” (średnia 2,97).

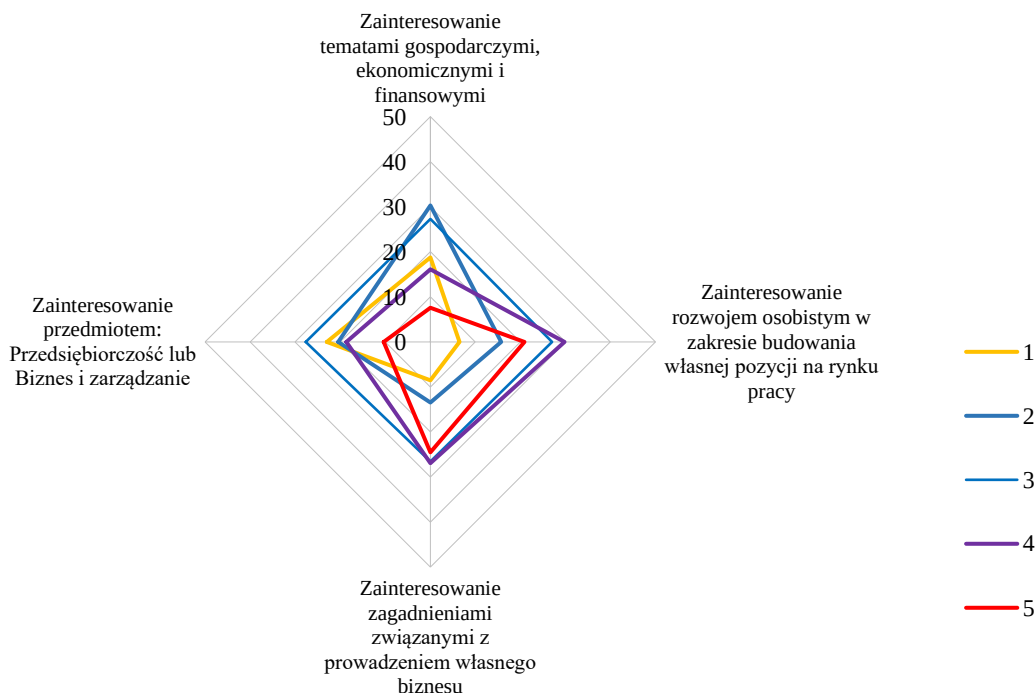
Z podziału odpowiedzi według miejsca zamieszkania (wykres 18) wynika, że poniżej średniej wskazane kompetencje oceniali głównie uczniowie z powiatu gorlickiego, a najwyższe średnie oceny występowały wśród uczniów z miasta Nowy Sącz i powiatu nowosądeckiego.



Wykres 18. Średnie ocen kompetencji w wybranych obszarach według miejsca zamieszkania – uczniowie szkół średnich.

Źródło: opracowanie własne.

Interesującą kwestią może być ocena zainteresowań uczniów szkół średnich zaprezentowana na wykresie 19.

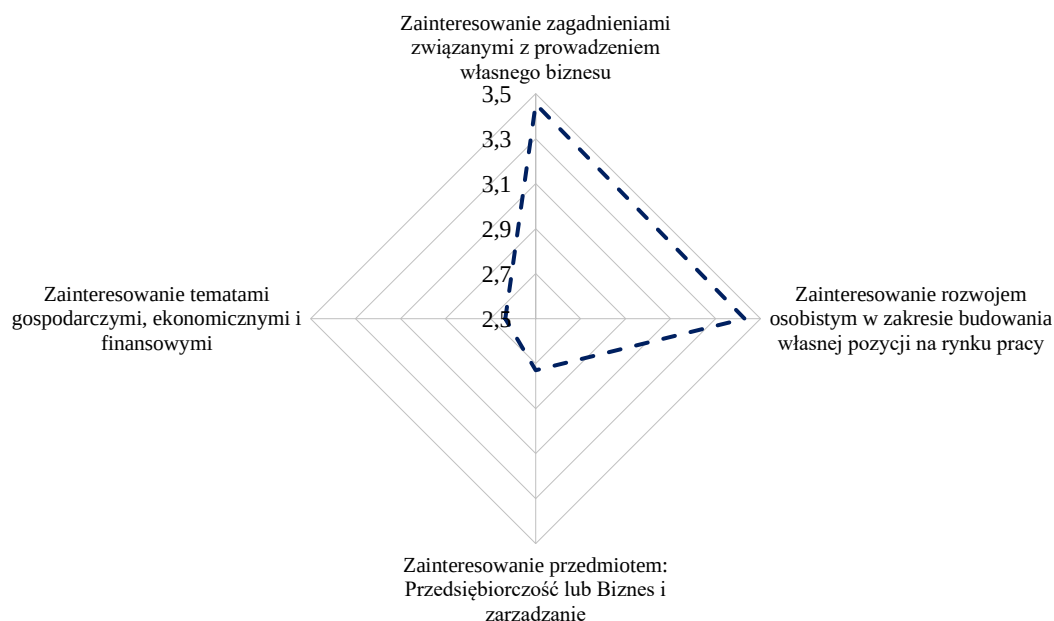


Wykres 19. Ocena zainteresowań uczniów szkół średnich (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi uczniów wynika, że spośród wskazanych w ankiecie obszarów zainteresowań najwięcej wykazuje „zainteresowanie zagadnieniami związanymi z prowadzeniem własnej biznesu” – ocena 5 występowała tam najczęściej, zaś „zainteresowanie rozwojem osobistym w zakresie budowania własnej pozycji na rynku pracy” uzyskało ocenę 4.

Dodatkowo, przeprowadzona analiza średnich ocen zainteresowań uczniów szkół średnich potwierdza powyższe wnioski (wykres 20).



Wykres 20. Średnie ocen zainteresowań uczniów szkół średnich.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę średnie ocen (wykres 20), uczniowie najwyżej ocenili „zainteresowanie zagadnieniami związanymi z prowadzeniem własnego biznesu” (średnia 3,45) i „zainteresowanie rozwojem osobistym w zakresie budowania własnej pozycji na rynku pracy” (średnia 3,43). Znacznie niższą średnią ocenę uzyskało zainteresowanie przedmiotem Przedsiębiorczość lub Biznes i Zarządzanie (2,73) oraz zainteresowanie tematami gospodarczymi, ekonomicznymi i finansowymi (2,63).

Dla średnich omówionych powyżej trzech pytań dotyczących ocen uczniów w zakresie kompetencji, zainteresowań i zaangażowania wyznaczone zostały podstawowe statystyki pokazane w tabeli 6.

Tabela 6

Statystyki podstawowe średnich ocen w zakresie kompetencji, zainteresowań i zaangażowania

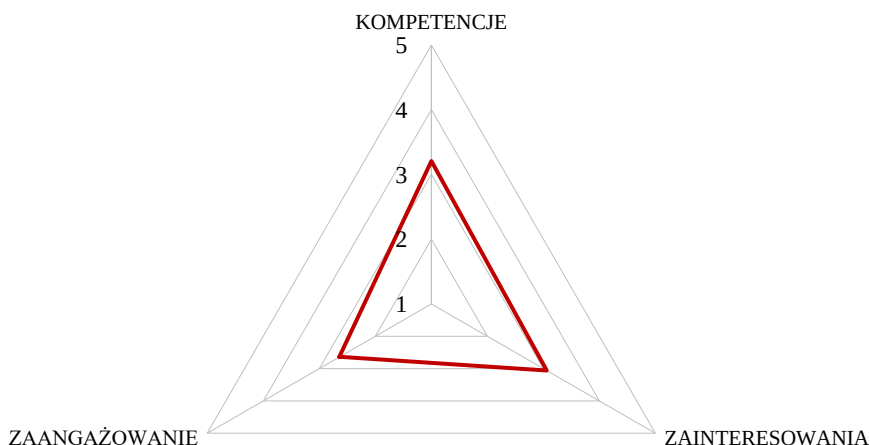
Charakterystyka liczbowa	Średnia ocen		
	kompetencji	zainteresowań	zaangażowania
Kwartył 1	2,67	2,25	2,00
Mediana	3,17	3,00	2,60
Kwartył 3	3,83	3,75	3,20
Modalna	3,00	3,00	2,30
Średnia	3,21	3,06	2,64
Odch. Stand.	0,87	0,99	0,84
Współ. zmienności (%)	27,04	32,35	31,84

Źródło: opracowanie własne.

Dla średniej wyników z zakresu kompetencji kwartyl 1 pokazuje, że 25% uczniów wskazało ocenę poniżej 2,67. Mediana na poziomie 3,17 oznacza, że połowa uczniów wskazała odpowiedź powyżej i poniżej tej wartości, a kwartyl 3 na poziomie 3,8 pokazuje, że 1/4 uczniów wskazała na wyższe oceny – powyżej 3,83. Najczęściej uczniowie oceniali swoje kompetencje na ocenę 3, co może sugerować zbliżone wyniki wśród uczniów. Z kolei, odchylenie standardowe pokazuje, że oceny uczniów różniły się od średniej o niespełna 1, co wskazuje na pewne zróżnicowanie wyników. Ukazany został także współczynnik zmienności, który na poziomie ponad 24% wskazuje na umiarkowaną stabilność otrzymanych wyników.

Statystyki średniej oceny z zakresu zainteresowań uczniów pokazują nieco niższy poziom ocen wśród 25% badanych wskazujących najniższe oceny. Ankietowani zaznaczyli oceny poniżej poziomu 2,25, a najlepsze oceny wskazywane przez 25% uczniów mieściły się w zakresie powyżej 3,75. Mediana i modalna uzyskały tę samą wartość (3), co wskazuje na umiarkowany poziom wyników. Średnia wyników 3,06 potwierdza przeciętny wynik oceny dokonanej przez uczniów, a odchylenie od średniej, wynoszące niespełna 1, wskazuje na dość spore zróżnicowanie ocen wśród młodzieży szkolnej. Współczynnik zmienności 32,35 też pokazuje większe różnice we wskazywanych odpowiedziach uczniów.

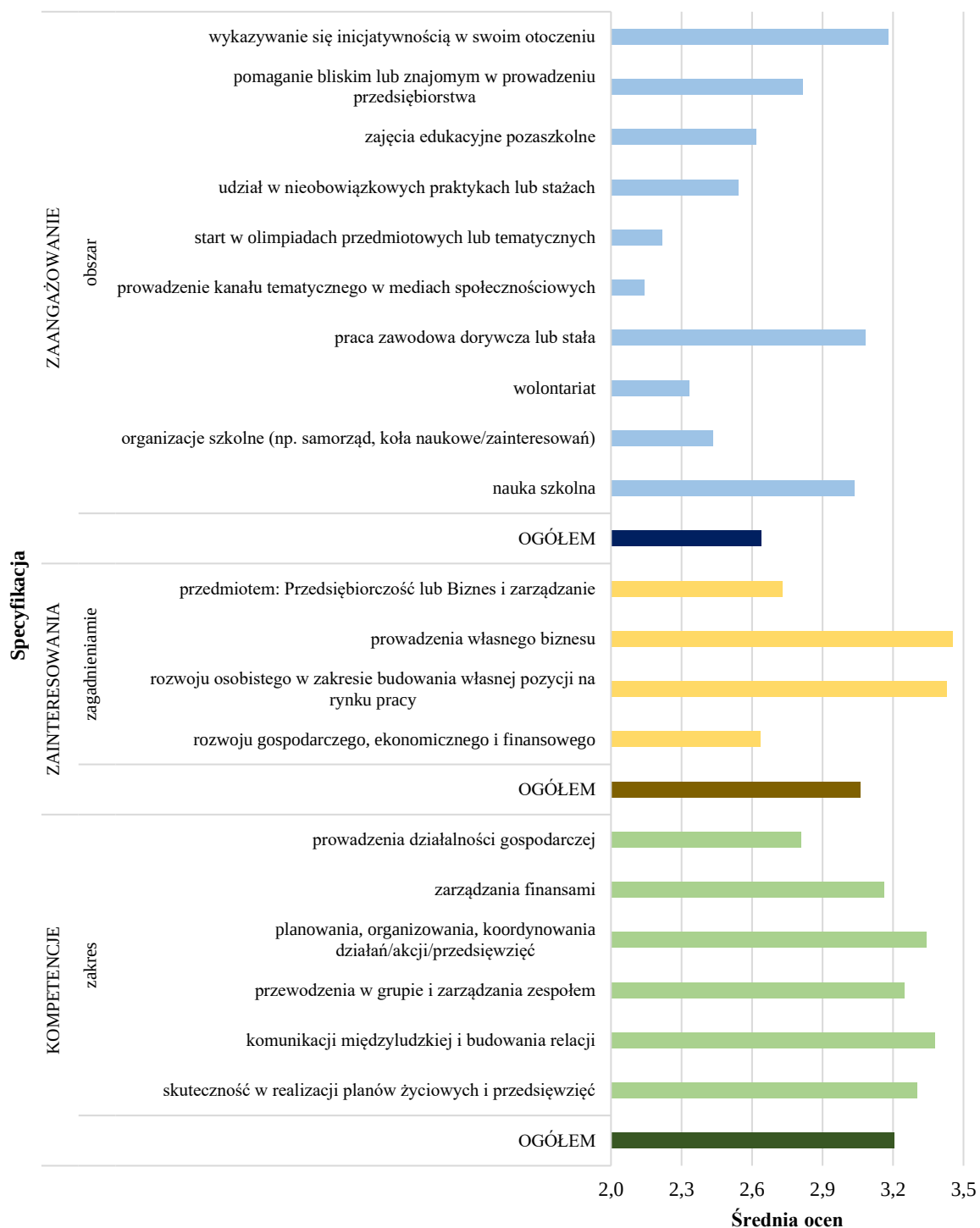
W przypadku pytania o zaangażowanie uczniów wyniki są najniższe spośród trzech omawianych obszarów. Kwartyl 1 wynosi 2, mediana – 2,6, a kwartyl 3 – 3,2. Modalna zaangażowania również jest znacznie niższa od pozostałych – aż o 25% od modalnej kompetencji i zainteresowań. Średnia dla zaangażowania wyniosła jedynie 2,64, a odchylenie od tej średniej jest najniższe z omawianych obszarów i wyniosło 0,84, co pokazuje mniejsze niż w poprzednich przypadkach zróżnicowanie ocen, potwierdzone także przez współczynnik zmienności. Średnie oceny dokonanej przez badanych uczniów pokazane zostały na wykresie 21.



Wykres 21. Średnie ocen kompetencji, zainteresowań i zaangażowania dokonanej przez uczniów szkół średnich.

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 22 zostały zaprezentowane średnie dla każdego z trzech aspektów potencjału przedsiębiorczego uczniów (obszarów zaangażowania, zagadnień związanych z zainteresowaniami oraz zakresu kompetencji), z uwzględnieniem ich składowych (szczegółowe odpowiedzi uczniów).



Wykres 22. Średnie ocen kompetencji, zainteresowań i zaangażowania ogółem i ich składowych – uczniowie szkół średnich.

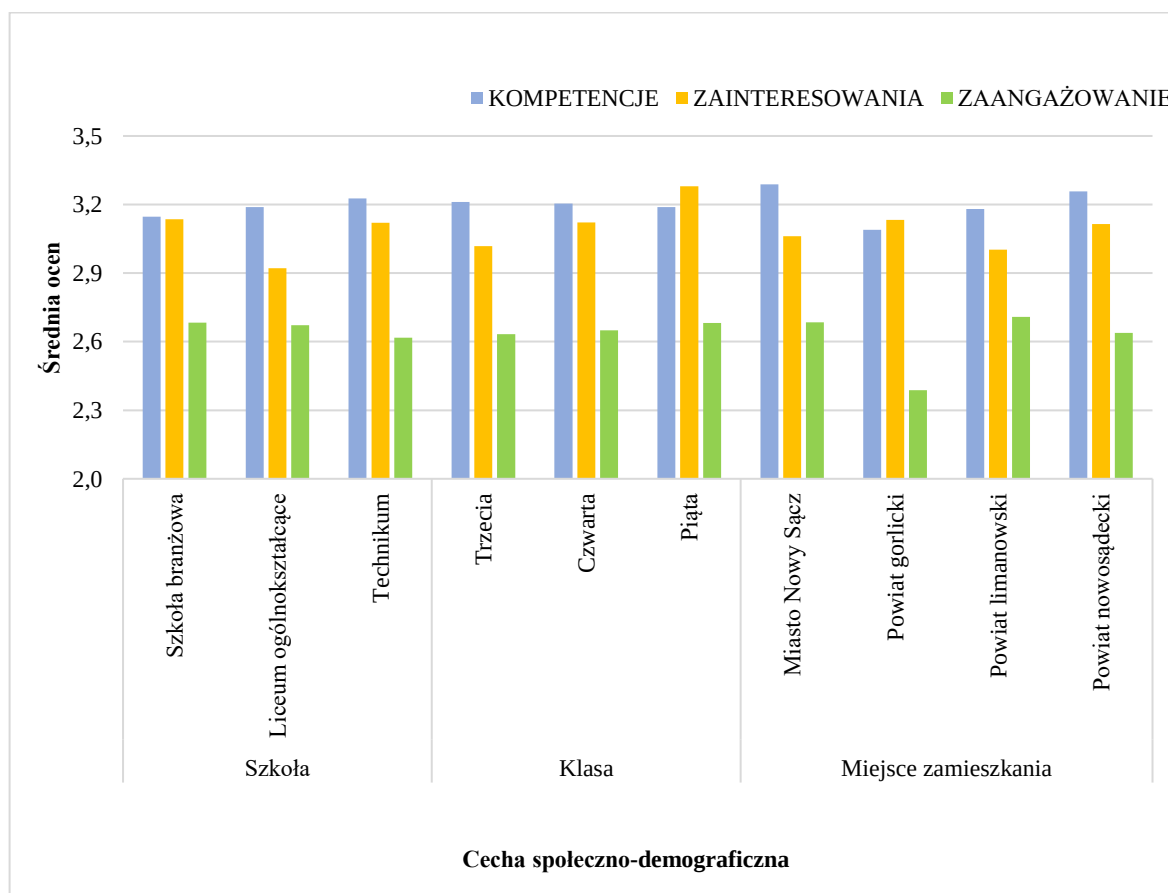
Źródło: opracowanie własne.

Najwyższa średnia wśród obszarów zainteresowań wśród uczniów występuje dla „wykazywania się inicjatywą w swoim otoczeniu” (3,18) i „pracy zawodowej dorywczej lub stałej” (3,08). Najniższą średnią wskazywanych ocen zaobserwować można dla „prowadzenia kanału tematycznego” (2,14), „startu w olimpiadach przedmiotowych lub tematycznych” (2,22) i „wolontariatu” (2,33). Wyniki wskazują na większe zaangażowanie wśród badanych w obszarach praktycznych i bezpośrednio związanych z ich codziennym otoczeniem, a mniejsze zaangażowanie w przypadku działań zewnętrznych, takich jak wolontariat.

Najwyższe średnie dla badanych zagadnień zainteresowań można zaobserwować dla „prowadzenia własnego biznesu” (3,45) i „rozwoju osobistego w zakresie budowania własnej pozycji na rynku pracy” (3,43), a znacznie niższe wartości średniej dla „rozwoju gospodarczego, ekonomicznego i finansowego” (2,63) i „zainteresowania przedmiotem: Przedsiębiorczość lub Biznes i zarządzanie” (2,73).

W części badania odnoszącej się do kompetencji średnie rozkładają się najbardziej równomiernie spośród badanych specyfikacji. Najwyższą średnią zdobyła kompetencja w zakresie „komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji” (3,38), a następnie „planowanie, organizowanie, koordynowanie działań/akcji/przedsięwzięć” (3,34). Najniższa średnia wystąpiła dla „prowadzenia działalności gospodarczej” (2,81) oraz „zarządzania finansami” (3,16).

Średnie ocen zostały zaprezentowane też według wybranych cech społeczno-demograficznych (wykres 23): typu szkoły, klasy i miejsca zamieszkania.



Wykres 23. Średnie ocen kompetencji, zainteresowań i zaangażowania ogółem według wybranych cech społeczno-demograficznych uczniów szkół średnich.

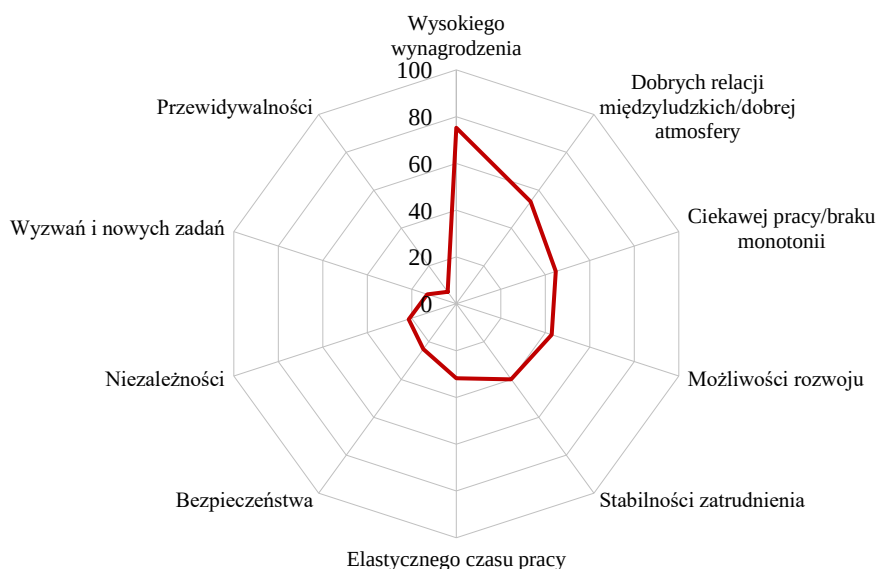
Źródło: opracowanie własne.

W ocenach kompetencji badanych, najwyższą średnią wystąpiła wśród uczniów technikum (3,23), a najniższą u uczniów szkoły branżowej (3,15). Średnie wśród poszczególnych klas są na podobnym poziomie (ok. 3,20). W podziale na miejsce zamieszkania swoje kompetencje najlepiej ocenili badani z miasta Nowy Sącz (3,29), następnie z powiatu nowosądeckiego (3,26), powiatu limanowskiego (3,18), a najsłabiej z powiatu gorlickiego (3,09).

Wśród ocen zainteresowań uczniów najwyższą średnią można zaobserwować wśród badanych ze szkół branżowych (3,15), następnie z technikum (3,12), a najniżej swoje zainteresowania ocenili uczniowie liceów ogólnokształcących (2,92). Oceny zainteresowań rosną wraz z klasą, do której uczęszczają badani – najwyższą średnią wystąpiła u badanych z klasy V (3,28), a najniższa w klasie III (3,02). Rozróżnienie respondentów związane z miejscem zamieszkania pokazuje, że najniższe oceny wybierali uczniowie z powiatu limanowskiego (3,0) oraz miasta Nowy Sącz (3,06), a najwyższe uczniowie z powiatów: gorlickiego (3,13) i nowosądeckiego (3,11).

Średnie zaangażowania dla poszczególnych typów szkół wyglądają podobnie (ok. 2,65). Uczniowie klas V technikum wybierali średnio oceny wyższe (2,68) niż uczniowie klas III (2,63). Większe zróżnicowanie zaobserwować można w podziale średnich według miejsca zamieszkania uczniów. Tutaj najwyższe średnie zaangażowania wskazali badani z powiatu limanowskiego (2,71) i miasta Nowy Sącz (2,68), a najniższa średnia, mniejsza od pozostałych aż o ok. 0,3, wystąpiła wśród uczniów z powiatu gorlickiego (2,39).

W kolejnej części kwestionariusza ankiety zapytano uczniów o ich oczekiwania dotyczące aktywności zawodowej. Zaproponowano kilka odpowiedzi, spośród których uczniowie mogli wybrać maksymalnie trzy stwierdzenia. Wśród nich znalazły się: „wysokie wynagrodzenie”, „dobre relacje międzyludzkie/dobra atmosfera”, „ciekawą pracę/brak monotonii”, „możliwości rozwoju”, „stabilność zatrudnienia”, „elastyczny czas pracy”, „bezpieczeństwo”, „niezależność”, „wyzwania i nowe zadania” i „przewidywalność”. Na wykresie 24 ukazano odsetek wskazań respondentów wymienionych odpowiedzi.



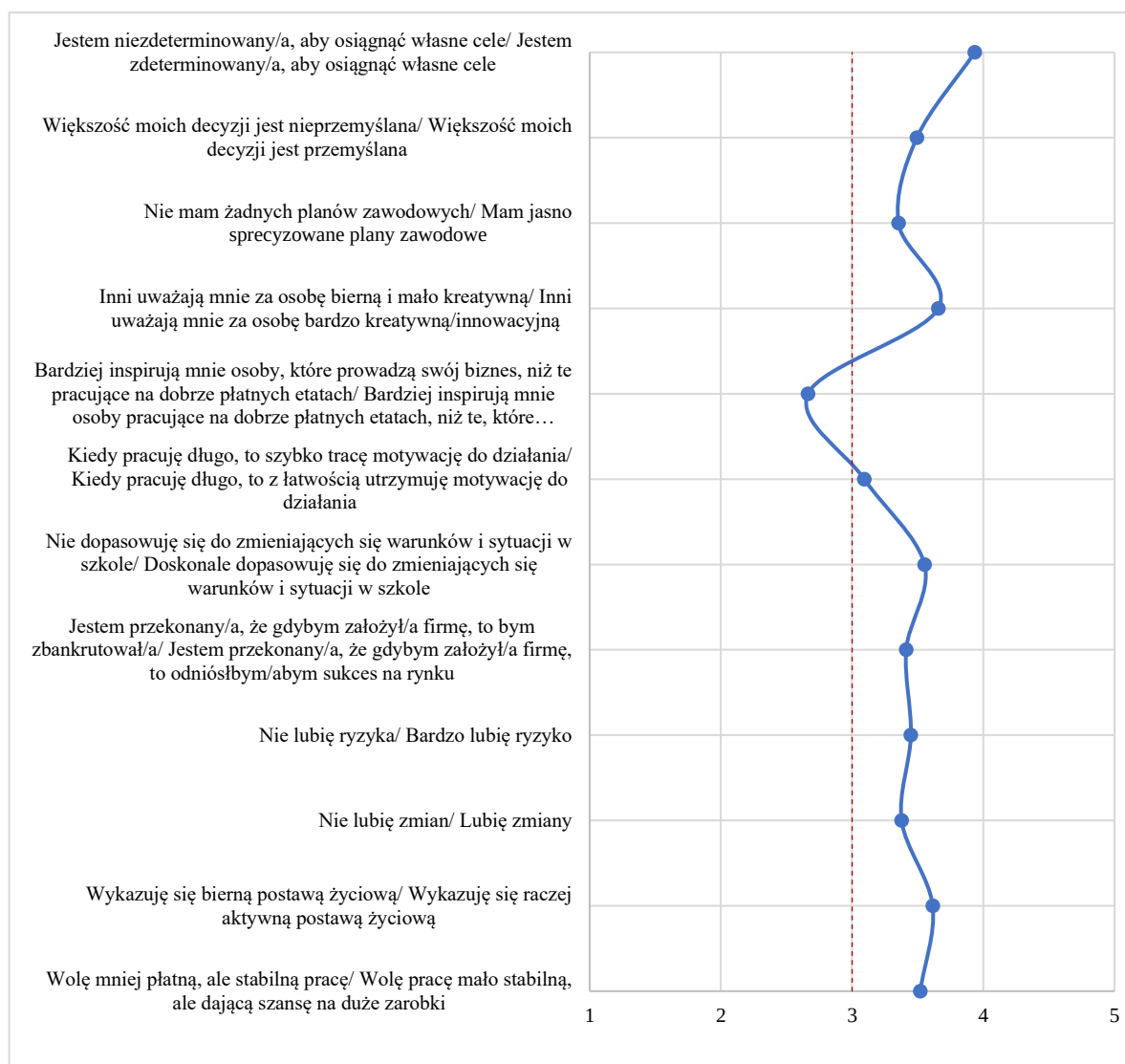
Wykres 24. Odsetek wskazań respondentów oczekiwań dotyczących aktywności zawodowej (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej uczniowie wybierali odpowiedź dotyczącą wysokiego wynagrodzenia (75,2%) i dobrych relacji międzyludzkich (54,0%). Kolejne pozycje (podobne wyniki) zdobyły odpowiedzi: brak monotonii (44,7%), możliwości rozwoju (42,9%) i stabilność zatrudnienia (39,9). Rzadziej wybierano elastyczny czas pracy (31,9%), bezpieczeństwo (23,9%) oraz niezależność (21,4%), a najniższe wyniki zdobyły odpowiedzi dotyczące wyzwań i nowych zadań w pracy (13,1%) oraz jej przewidywalności (6,3%).

W następnym pytaniu ankietowym przedstawiono badanym przeciwstawne sobie stwierdzenia, określające krańcowe postawy życiowe. Zadaniem uczniów było zaznaczenie na skali odpowiedzi odpowiedniego miejsca (kratki), które najlepiej odpowiada ich postawie życiowej. Jeśli któreś z zaproponowanych określeń idealnie opisywało ucznia, miał on zaznaczyć miejsce (kratkę) na skali najbliższej tego określenia. W przypadku niejednoznacznej postawy należało zaznaczyć na skali kratkę środkową.

Na wykresie 25 miejsca na skali oznaczone zostały cyframi od 1 do 5, gdzie 1 oznacza opinię najsilniej odzwierciedlającą pierwsze ze stwierdzeń określające postawę życiową, a 5 – najbliższą drugiej ze skrajnych postaw na skali kontinuum.

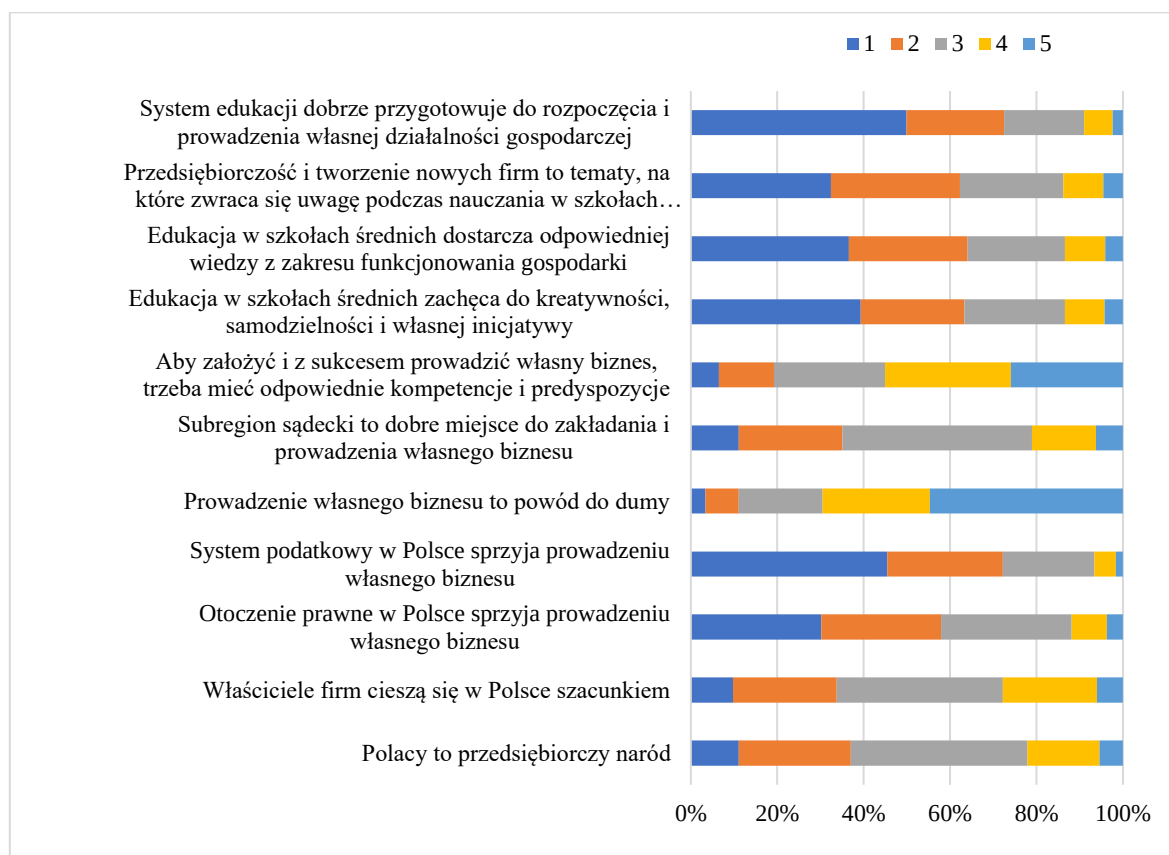


Wykres 25. Średnie oceny stwierdzeń odpowiadających własnym postawom życiowym dokonanej przez uczniów szkół średnich.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza para określała determinację w osiąganiu własnych celów. Średnio uczniowie częściej wskazywali zbliżone postawy dla stwierdzenia „jestem zdeterminowany/a, aby osiągnąć własne cele” (średnia w tej skali wyniosła 3,94). Nieco mniej zdecydowaną postawę uczniowie prezentowali w odniesieniu do stwierdzeń dotyczących przemyślenia lub nieprzemyślenia podejmowanych decyzji, z niewielką jednak przewagą na rzecz przemyślanych decyzji (3,49). Podobnie, badani deklarowali postawy dotyczące stwierdzenia „mam jasno sprecyzowane plany zawodowe”, gdzie wystąpiła nieznaczna przewaga identyfikowania się uczniów z postawą precyzowania/uściślania planów (3,35). Badani uczniowie w większości uważali, że inni postrzegają ich za osoby bardzo kreatywne (3,66). Także w większości respondenci przychylali się do opinii, że bardziej inspirują ich osoby, które prowadzą własny biznes (2,66) od tych, które pracują na dobrze płatnych etatach. Największe niezdecydowanie uczniów (środek skali) wystąpiło w przypadku opinii na temat poziomu motywacji utrzymującej się w trakcie długotrwałej pracy. Z kolei większość badanych stwierdziła, że dobrze dopasowuje się do zmieniających się warunków i sytuacji w szkole (3,55), lubi ryzyko (3,45) i lubi zmiany (3,38). Podobnie, średnia wśród odpowiedzi plasuje się bliżej stwierdzeń: „wykazuję się raczej aktywną postawą życiową” (3,61) i „wolę pracę mało stabilną, ale dającą szansę na duże zarobki” (3,52).

Badani mieli też ocenić, czy zgadzają się z pojedynczymi stwierdzeniami (ocena 1, gdy respondent nie zgadzał się ze stwierdzeniem, a ocena 5, gdy zdecydowanie się zgadzał). Wykres 26 pokazuje dokładną strukturę wskazywanych przez badanych ocen.

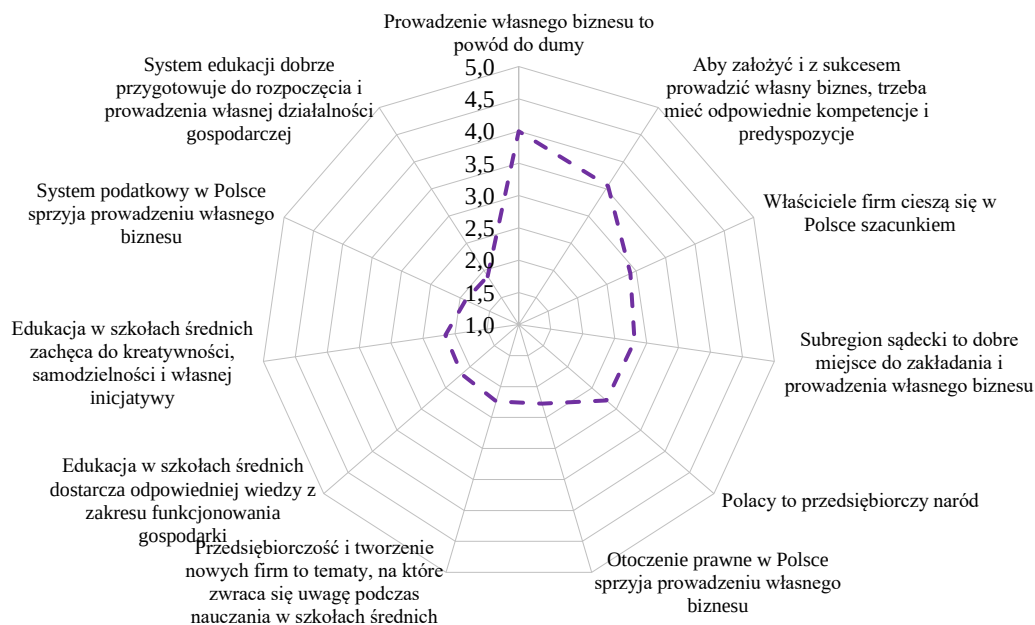


Wykres 26. Ocena systemu edukacji oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej dokonane przez uczniów szkół średnich (1 oznacza zdecydowaną niezgodność, a 5 – zdecydowaną zgodność) (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Uczniowie najbardziej nie zgadzali się ze stwierdzeniem, że „system edukacji dobrze przygotowuje do rozpoczęcia i prowadzenia własnej działalności”. W tym przypadku ocenę 1 wskazało niespełna 50% respondentów. Podobne wyniki dały oceny dotyczące edukacji w szkołach średnich: „dostarcza odpowiedniej wiedzy z zakresu funkcjonowania gospodarki” (ocenę 1 wskazało 36,5% badanych), „zachęca do kreatywności, samodzielności i własnej inicjatywy” (ocena 1 – 39,3%). Największe niezdecydowanie uczniowie wykazali w odniesieniu do stwierdzeń: „subregion sądecki to dobre miejsce do zakładania i prowadzenia własnego biznesu” (ocenę 3 wskazało 43,9% respondentów), „otoczenie prawne w Polsce sprzyja prowadzeniu własnego biznesu” (30,2% osób), „właściciele firm cieszą się w Polsce szacunkiem” (38,5%), „Polacy to przedsiębiorczy naród” (40,9%). Duża zgodność wystąpiła jedynie w przypadku dwóch stwierdzeń: „aby założyć i z sukcesem prowadzić własny biznes, trzeba mieć odpowiednie kompetencje i predyspozycje” (tu ocenę 5 wskazało 26,00% uczniów) oraz „prowadzenie własnego biznesu to powód do dumy” (pełną zgodność z tym stwierdzeniem wykazało aż 44,7% uczniów).

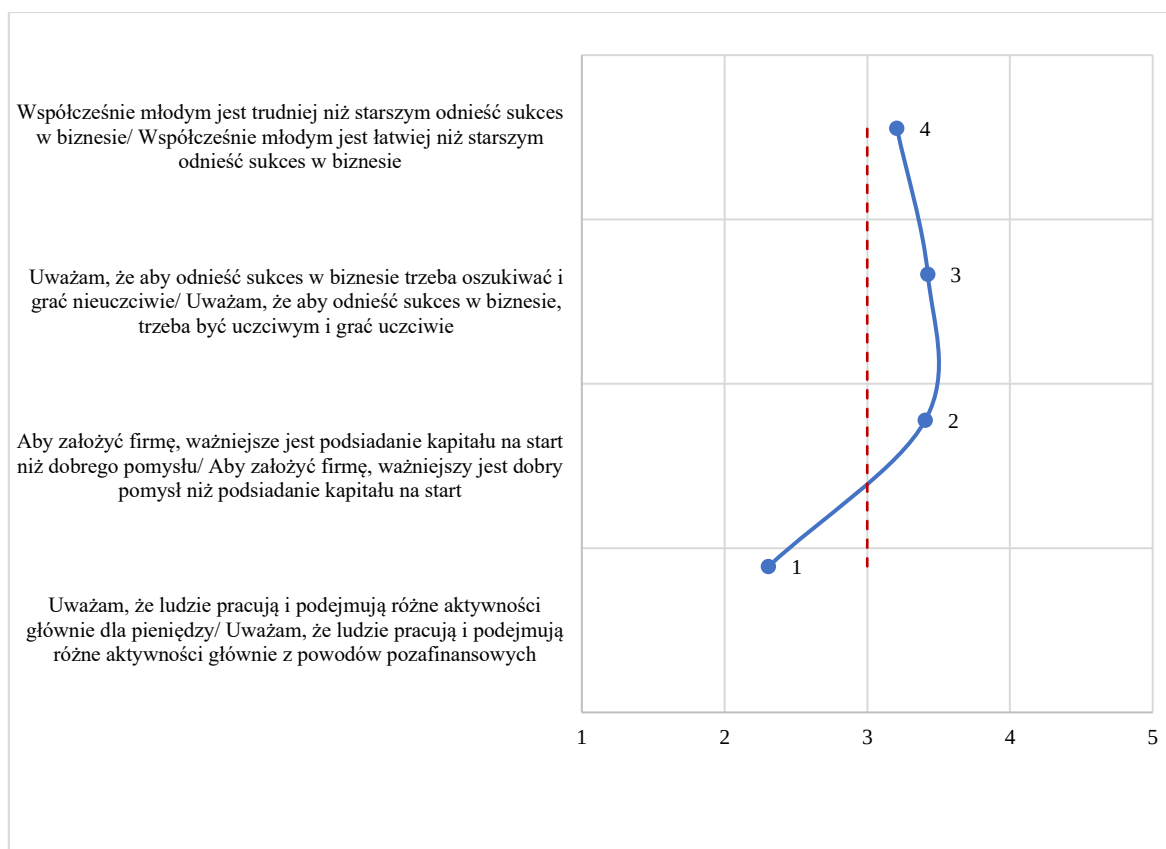
Średnie ocen wskazywanych przez badanych uczniów (wykres 27) jednoznacznie wskazują, że najbardziej zgadzają się oni ze stwierdzeniem, że „prowadzenie biznesu to powód do dumy” (średnia wynosi 4), a najmniej zgadzają się z opiniami dotyczącymi: systemu podatkowego sprzyjającego prowadzeniu biznesu (1,91), a także dobrego przygotowania przez szkołę średnią do rozpoczęcia i prowadzenia biznesu (1,89).



Wykres 27. Średnie oceny systemu edukacji oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej dokonanej przez uczniów szkół średnich.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną częścią badania było przedstawienie respondentom dwóch stwierdzeń przeciwstawnych, na skali kontinuum od „nie zgadzam się” (1) do „zdecydowanie zgadzam się” (5), dotyczących prowadzenia własnego biznesu. Respondenci zaznaczali na skali te miejsca (kratki), które najbardziej odpowiadały ich poglądom. Jeśli któreś zdanie było według badanego prawdziwe, miał on zaznaczyć pozycję najbliższą tego zdania. W przypadku braku stanowiska w danym temacie należało zaznaczyć środkową pozycję na skali. Na wykresie 28 cyfra 1 odpowiada największej zgodności ze zdaniem pierwszym, 3 oznacza brak stanowiska badanego, a cyfra 5 zgodność ze zdaniem drugim. Na wykresie 28 ukazano średnie ocen dla wskazanych przeciwstawnych par stwierdzeń.

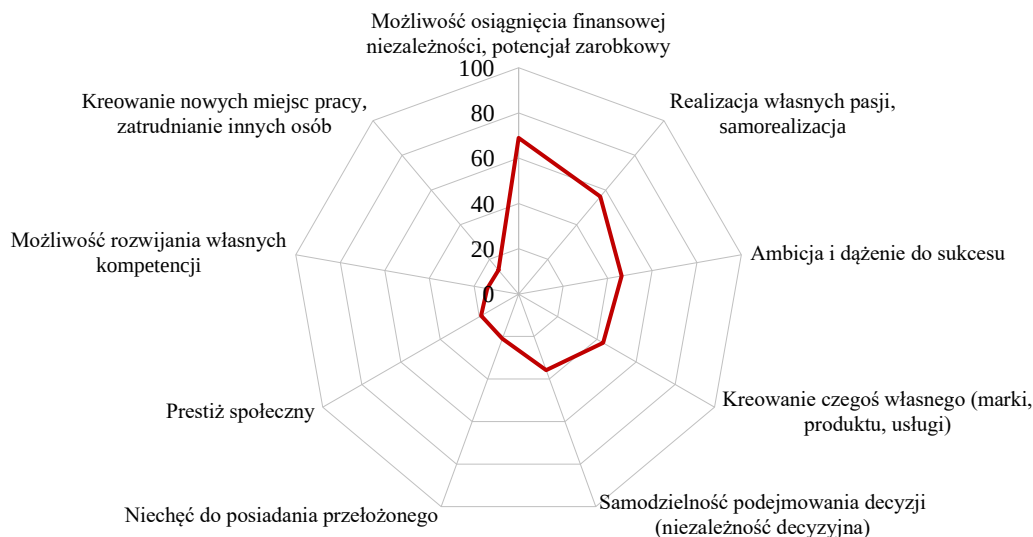


Wykres 28. Średnie ocen stwierdzeń odpowiadających poglądom uczniów szkół średnich na temat prowadzenia biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze stwierdzenie dotyczyło odnoszenia sukcesu w biznesie. Większość badanych (średnia 3,21) wskazywała na zgodność z tezą, że „współcześnie młodym jest łatwiej niż starszym odnieść sukces w biznesie”. Średnia 3,42 wskazuje, że większość uczniów uważa, że „aby odnieść sukces w biznesie, trzeba być uczciwym i grać uczciwie”. Podobnie, wynik 3,41 pokazuje, że dla badanych ważniejszy jest dobry pomysł niż posiadanie kapitału na start, by założyć firmę. Uczniowie stwierdzili, że ludzie podejmują różne aktywności głównie dla pieniędzy (średnia 2,31).

Respondenci zostali poproszeni także o wskazanie głównych powodów, dla których ludzie decydują się na prowadzenie działalności gospodarczej. Wyniki te zostały zaprezentowane na wykresie 29.



Wykres 29. Odsetek wskazań uczniów szkół średnich głównych powodów, dla których ludzie decydują się na prowadzenie działalności gospodarczej (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Głównymi powodami wskazanymi przez respondentów, dla których ludzie decydują się na prowadzenie działalności gospodarczej, są: „możliwość osiągnięcia finansowej niezależności/potencjał zarobkowy” (69,0%), „realizacja własnych pasji” (56,3%), „ambicja i dążenie do sukcesu” (46,3%) i „kreowanie czegoś własnego” (43,2%). Podobnie jak w pytaniu dotyczącym oczekiwań uczniów w stosunku do aktywności zawodowej, także w tym przypadku kwestie finansowe okazały się dla badanych najbardziej istotne.

Poniżej progu 40% znalazły się takie powody, jak: „samodzielność podejmowania decyzji” (35,8%), „niechęć do posiadania przełożonego” (21,0%) i „prestż społeczny” (19,1%). Najmniej odpowiedzi uzyskały: „możliwość rozwijania własnych kompetencji” (14,1%) i „kreowanie nowych miejsc pracy” (13,7%).

W badaniu poproszono respondentów również o wskazanie głównych barier (trudności) zniechęcających do prowadzenia działalności gospodarczej. Na wykresie 30 ukazano odsetek wskazanych przez respondentów barier (trudności) zniechęcających do prowadzenia działalności gospodarczej.

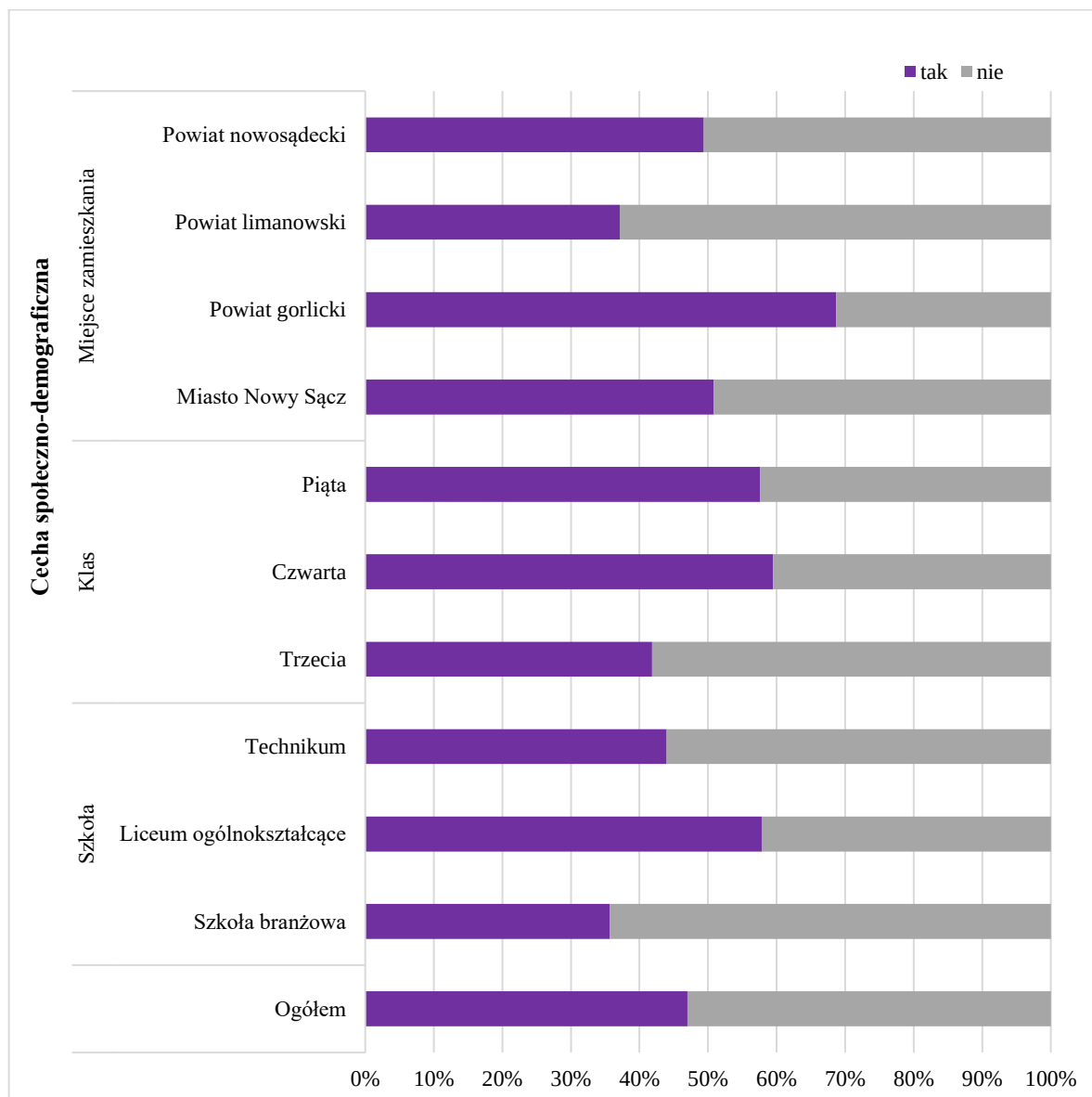


Wykres 30. Odsetek wskazań uczniów szkół średnich głównych barier zniechęcających do prowadzenia działalności gospodarczej (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wymienionych w pytaniu odpowiedzi, badany miał wybrać co najmniej jedną z nich. Najczęściej wskazywanymi odpowiedziami były: „niepewność prowadzenia biznesu i ryzyko upadłości” (64,5%), „koszty założenia i utrzymania działalności gospodarczej” (61,3%). „Stres związany z prowadzeniem działalności” uzyskał 35,6% wskazań, „silna konkurencja rynkowa” – 33,1%, „brak stabilności” – 28,6%, „biurokracja i konieczność prowadzenia dokumentacji” – 26,4%, a „różnorodne bariery wejścia na rynek” – 25,4%. Najrzadziej uczniowie wybierali następujące odpowiedzi: „trudność w odseparowaniu życia zawodowego i prywatnego” (18,6%) oraz „odpowiedzialność względem pracowników, wspólników lub inwestorów” (16,5%).

Istotnym dla przeprowadzanego badania było ustalenie, czy uczniowie subregionu sądeckiego znają pojęcie „startup”. Odpowiedzi na pytanie „Czy zetknąłeś/aś się z pojęciem „startup”?” zaprezentowano na wykresie 31, według wybranych cech społeczno-demograficznych: typu szkoły, klasy i miejsca zamieszkania.

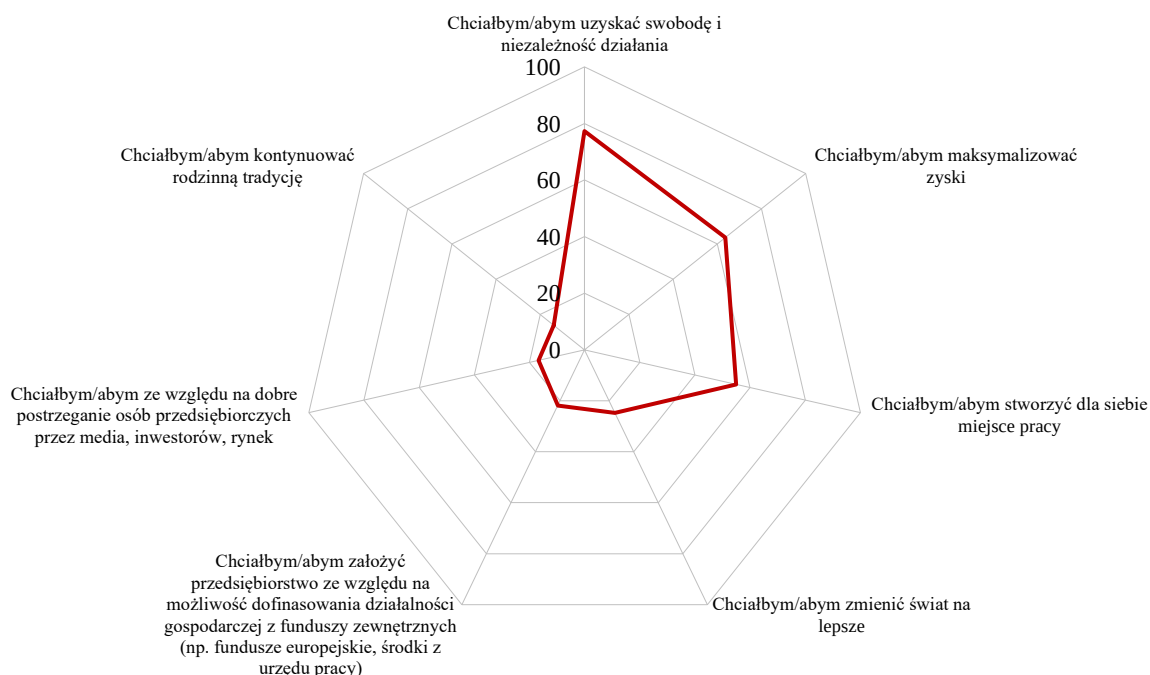


Wykres 31. Znajomość pojęcia „startup” według wybranych cech społeczno-demograficznych uczniów szkół średnich subregionu sądeckiego (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Ogółem zetknięcie się z tym terminem zadeklarowało 47% ankietowanych. Według typu szkoły, największą znajomością startupu wykazali się uczniowie liceum ogólnokształcącego (57,8%), uczniowie technikum odpowiedź „tak” zaznaczyli w 44,0%, a najslabsza znajomość tego pojęcia wystąpiła wśród uczniów szkół branżowych (na poziomie 35,6%). Biorąc pod uwagę poziom klasy średniej, można zauważyć, że uczniowie klas IV i V osiągnęli podobny poziom znajomości tego zagadnienia w niemal 60% badanych w tej grupie. Zauważyć można dość znaczne odbieganie opinii uczniów klas III od powyższych, którzy „tak” zaznaczyli jedynie w 41,8%. W podziale na miejsce zamieszkania najlepiej wypadli badani z powiatu gorlickiego – tu uczniowie zetknęli się z tym pojęciem w 69% przypadków. Słabiej wypadli uczniowie z powiatu nowosądeckiego (49,4%) i miasta Nowy Sącz (50,8%), a najrzadziej z pojęciem „startup” zetknęli się ankietowani z powiatu limanowskiego (37,1%).

Kolejną badaną istotną kwestią były indywidualne motywacje uczniów, które skłoniłyby ich do uruchomienia działalności gospodarczej. Na wykresie 32 ukazano odsetek wskazywanych przez badanych głównych powodów.



Wykres 32. Odsetek wskazań uczniów szkół średnich potencjalnych głównych powodów uruchomienia działalności gospodarczej (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku planowania założenia przedsiębiorstwa przez badanych uczniów, najczęściej wskazywanymi głównymi powodami tej decyzji byłyby: „uzyskanie swobody i niezależności działania” (77,3%), „maksymalizacja zysków” (63,6%) i „stworzenie dla siebie miejsca pracy” (54,9%). Dużo niższe wyniki uzyskały odpowiedzi dotyczące: „chęci zmiany świata na lepszy” (24,8%), „chęci pozyskania dofinansowania z funduszy zewnętrznych” (21,9%), „dobrego postrzeganie osób przedsiębiorczych przez media, inwestorów i rynek” (16,7%) oraz „kontynuowania rodzinnej tradycji” (13,9%).

W ostatnim pytaniu poproszono uczniów o wskazanie obszarów, które powinny zostać poszerzone i uwzględnione w programie kształcenia z zakresu przedsiębiorczości w szkołach średnich (wykres 33). Na podstawie udzielonych przez uczniów odpowiedzi można z jednej strony ustalić, jakich treści brakuje lub które tematy są w niewystarczającym stopniu reprezentowane w aktualnych programach kształcenia przedsiębiorczości i jednocześnie określić, w jakim stopniu są one pożądane przez uczniów szkół średnich.



Wykres 33. Odsetek wskazań uczniów obszarów nauczania, o które powinno zostać poszerzone kształcenie z zakresu przedsiębiorczości w szkołach średnich (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wymienionych obszarów, których treści powinny zostać poszerzone w programach kształcenia z zakresu przedsiębiorczości, uczniowie szkół średnich najczęściej wskazywali na: „zarządzanie własnym biznesem” (56,4%) oraz „kreatywność i innowacje” (52,8%). Średnie wyniki otrzymały obszary: „finanse i rachunkowość” (47%), „analiza rynku” (41,1%), a także „komunikacja i negocjacje” (37%). Najrzadziej wskazywano takie obszary, jak: „zarządzanie zespołem i przywództwo” (35%), „prawo i regulacje” (32,3%) oraz „przedsiębiorczość społeczna” (26,4%).

8. KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE STUDENTÓW W SUBREGIONIE SĄDECKIM W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

Drugą grupą poddaną badaniom, oprócz uczniów, byli studenci. Do diagnozy postaw przedsiębiorczych wśród studentów subregionu sądeckiego wykorzystano badanie CAWI – ankietę online o charakterze anonimowym i dobrowolnym. Uczestniczący w niej studenci odpowiadali za pośrednictwem formularza Google. W badaniu wzięło udział 398 studentów i studentek różnych uczelni, z czego w przeważającej większości byli to członkowie studenckiej społeczności Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu (92,5%). Wśród pozostałych studentów (7,5%) przeważały uczelnie zlokalizowane w Krakowie. Najchętniej odpowiedzi udzielili studenci nauk ekonomicznych, którzy stanowili 53,8% badanych, a kolejną grupę respondentów stanowili studenci nauk społecznych – 25,4%. W celu lepszego zrozumienia wyników należy wziąć także pod uwagę, że w badaniu wzięło udział 222 studentów studiów pierwszego stopnia oraz 176 osób studiujących na studiach drugiego stopnia i jednolitych studiach magisterskich (odpowiednio po 88 osób w badanej grupie). Ponad połowa ankietowanych studentów biorących udział w badaniu ukończyła liceum ogólnokształcące, a pozostali byli absolwentami technikum.

Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania ankietowanych, można zauważyć, że dla prawie 75% studentów głównym centrum miejskim, w którym prawdopodobnie w przyszłości będą podejmować aktywność zawodową, jest Nowy Sącz. Warto też wspomnieć, że 80,7% badanych to kobiety, mężczyźni stanowili 15,8%, a 3,5% osób odmówiło podania płci, co prowadzi do wniosków, że badanie zostało zdominowane przez kobiety. Może to sugerować, że kobiety stanowiąc będą główny filar potencjału kapitału ludzkiego, który jest gotowy rozwijać subregion sądecki. Pełną strukturę grupy badawczej przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7

Struktura próby badawczej

Specyfikacja		Struktura	
		Liczba	%
Kierunek	Ekonomia	80	20,1
	Ekonomia i finanse przedsiębiorstw	63	15,8
	Public Relations i Reklama	17	4,3
	E-administracja	23	5,8
	Lingwistyka dla biznesu	32	8,0
	Zarządzanie	48	12,1
	Pedagogika wczesnoszkolna i przedszkolna	61	15,3
	Pedagogika specjalna	23	5,8
	Filologia angielska	23	5,8
	Inne*	28	7,0
Uczelnia	ANS Nowy Sącz	368	92,5
	Inne**	30	7,5

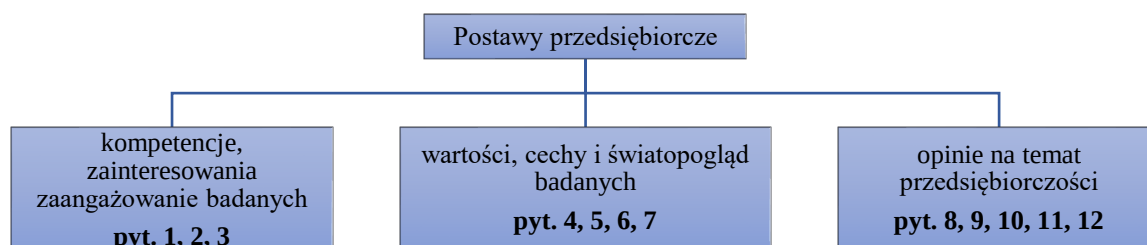
Stopień studiów	Pierwszy (studia licencjackie, studia inżynierskie)	222	55,8
	Drugi (studia magisterskie)	88	22,1
	Jednolite studia magisterskie	88	22,1
Szkoła średnia	Liceum ogólnokształcące	227	57,0
	Technikum	171	43,0
Miejsce zamieszkania	Miasto Nowy Sącz	76	19,1
	Powiat gorlicki	53	13,3
	Powiat limanowski	48	12,1
	Powiat nowosądecki	221	55,5
Płeć	Kobieta	321	80,7
	Mężczyzna	63	15,8
	Nie chcę podawać	14	3,5
Razem		398	100

*BHP; Marketing; Gospodarka i Administracja; Komunikowanie promocyjno-wizerunkowe; Psychologia; Bezpieczeństwo wewnętrzne; Mechatronika; Matematyka; Prawo; Socjologia; Cyberbezpieczeństwo; Rzeźba; Pielęgniarstwo; Architektura; Inżynieria i zarządzanie procesami przemysłowymi; Biotechnologia; Wychowanie fizyczne; Inżynieria i zarządzanie procesami przemysłowymi; Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce

** UP, UE, AGH, PK, AWF, Politechnika Wrocławska, WSB NS, PWST.

Źródło: opracowanie własne.

W celu uzyskania bardziej przejrzystego obrazu dotyczącego postaw przedsiębiorczości wśród respondentów, badanie zostało podzielone na konkretne obszary tematyczne, które zostały przedstawione na rysunku 9.



Rysunek 9. Konteksty/elementy oceny postaw przedsiębiorczych młodych osób.

Źródło: opracowanie własne.

Obszar pierwszy koncentrował się na analizie umiejętności, wiedzy badanych w kontekście przedsiębiorczości. Poproszono też studentów o ocenę swojego poziomu zaangażowania w rozwój osobisty. Pytania od 4 do 7 badały przekonania i system wartości respondentów, mogące wpływać na postrzeganie zjawiska przedsiębiorczości przez ankietowanych. Ostatni obszar poświęcony został zbadaniu opinii studentów na temat przedsiębiorczości jako zjawiska społeczno-gospodarczego.

W pierwszej kolejności poproszono respondentów o ocenę własnych kompetencji we wskazanych obszarach (tabela 8, wykres 34) w skali 1-5, gdzie 1 to ocena negatywna, oznaczająca brak kompetencji, a 5 – pozytywna, określająca kompetencje na najwyższym możliwym poziomie.

Tabela 8

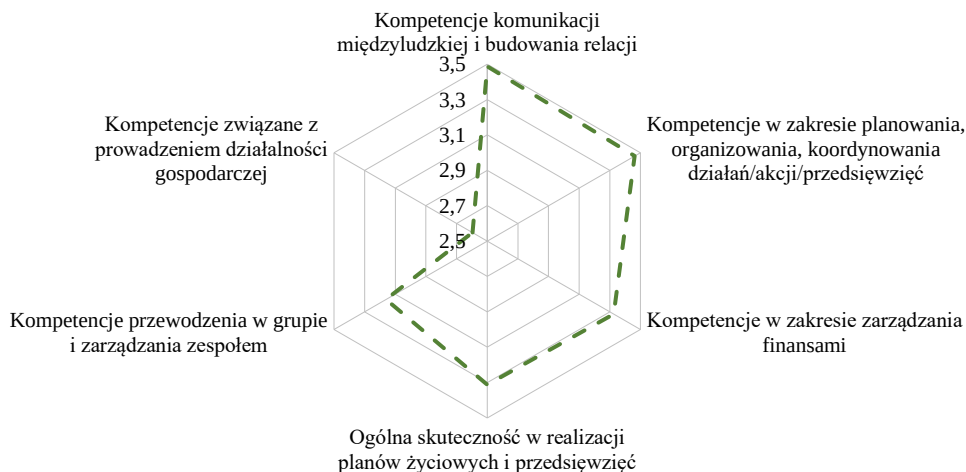
Struktura ocen kompetencji studentów w wybranych obszarach kompetencji (% wskazań)

Kompetencja	Ocena				
	1	2	3	4	5
Ogólna skuteczność w realizacji planów życiowych i przedsięwzięć	3,77	13,57	37,93	37,19	7,54
Kompetencje komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji	4,28	12,56	30,90	34,67	17,59
Kompetencje przewodzenia w grupie i zarządzania zespołem	7,04	19,10	35,93	26,62	11,31
Kompetencje w zakresie planowania, organizowania, koordynowania działań/akcji/przedsięwzięć	2,76	14,82	32,41	33,42	16,59
Kompetencje w zakresie zarządzania finansami	6,03	15,58	33,92	28,64	15,83
Kompetencje związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	20,10	26,63	32,41	15,33	5,53

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ogólnej skuteczności w realizacji planów życiowych i przedsięwzięć pokazała, że najwięcej osób (37,93%) ocenia swoje kompetencje w tym zakresie na średnim poziomie (ocena 3). Jedynie 7,54% uważa, że ich skuteczność w tym obszarze zasługuje na najwyższą ocenę (5), a 3,77% wskazało ocenę najniższą (1). Z kolei kompetencje w zakresie komunikacji międzyludzkiej i budowania relacji na najwyższym poziomie (ocena 5) wskazało 17,59% osób, co jest jednym z wyższych wyników w tej kategorii. Oceny 3 i 4, oznaczające odpowiednio średnie oraz wyższe poziomy, dominują razem, obejmując 65,57%. Oceny 1 i 2 wskazało niecałe 17% badanych. Przewodzenie w grupie i zarządzanie zespołem jest kolejnym aspektem, gdzie najwięcej osób (35,93%) oceniło swoje umiejętności na poziomie średnim (3). Niski odsetek ocen najwyższych (11,31%) może wskazywać na potrzebę dalszego rozwoju w tym zakresie. Respondenci za swoje największe atuty uznają kompetencje w zakresie planowania, organizowania, koordynowania działań/akcji/przedsięwzięć, a także zarządzania finansami. W obu przypadkach dominują oceny średnie i wyższe (3, 4 i 5), stanowiąc ponad 3/4 odpowiedzi, co jest solidną podstawą do przypuszczania, że badana grupa mogłaby sprostać wyzwaniu, jakim jest prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Przeciwnego zdania są jednak respondenci, którzy nie powiązali wyżej omawianych kompetencji ze zdolnościami do prowadzenia działalności gospodarczej. Zapytani o tę kwestię respondenci w 46,73% oceniają swoje kompetencję bardzo nisko (oceny 1 i 2). Choć oceny średnie i wysokie stanowią razem 53,27%, to ocena 5 stanowi tylko niecałe 6% odpowiedzi.

Przeprowadzoną analizę procentową obszarów kompetencji warto uzupełnić o obraz kompetencji studentów wyrażony średnimi ocen, które zostały ukazane na wykresie 34.

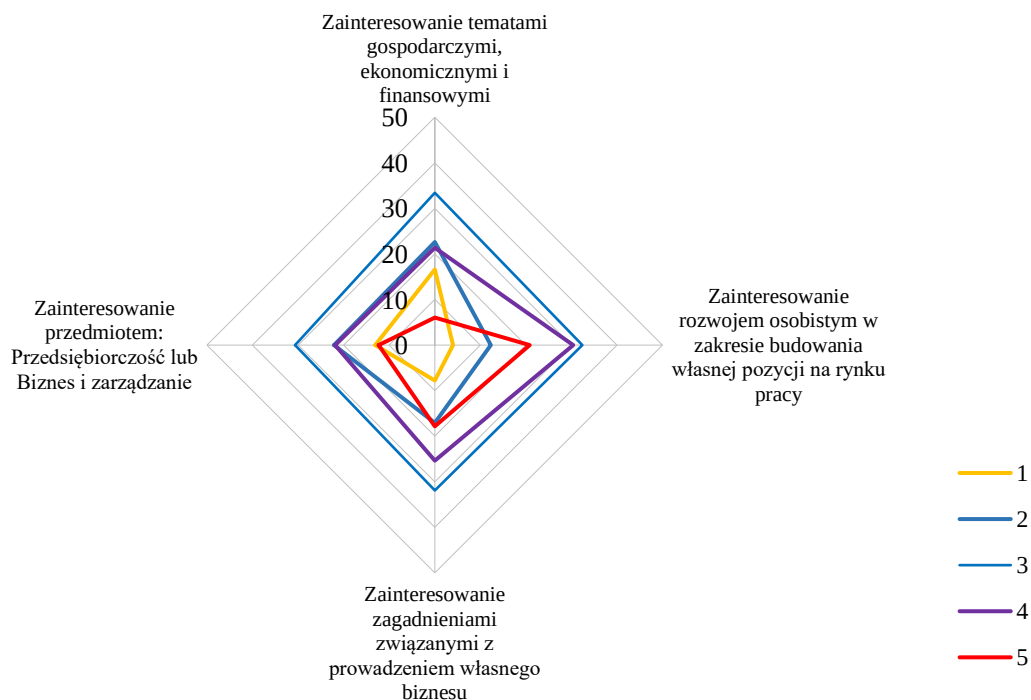


Wykres 34. Średnie oceny kompetencji studentów w wybranych obszarach.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskany wynik, po dokonaniu uśrednienia w większości omawianych umiejętności, jest bardzo zbliżony, jednoznacznie wskazując, że wiedza praktyczna związana z prowadzeniem działalności gospodarczej to jeden z tych obszarów kompetencji, w których badani respondenci czują się niepewnie. Mocne kompetencje w obszarach: „zarządzania finansami”, „komunikacji międzyludzkiej i budowaniu relacji” oraz „organizowania, koordynowania działań/akcji/przedsięwzięć” również znajdują swoje odzwierciedlenie w średnich wynikach, co wskazuje, że chociaż te kompetencje są na stosunkowo dobrym poziomie, to ich zastosowanie w realnych warunkach wymaga dalszego doskonalenia i systemowego wsparcia.

W następnej kolejności zapytano studentów o ocenę zainteresowań w czterech kategoriach. Wyniki przedstawia wykres 35.

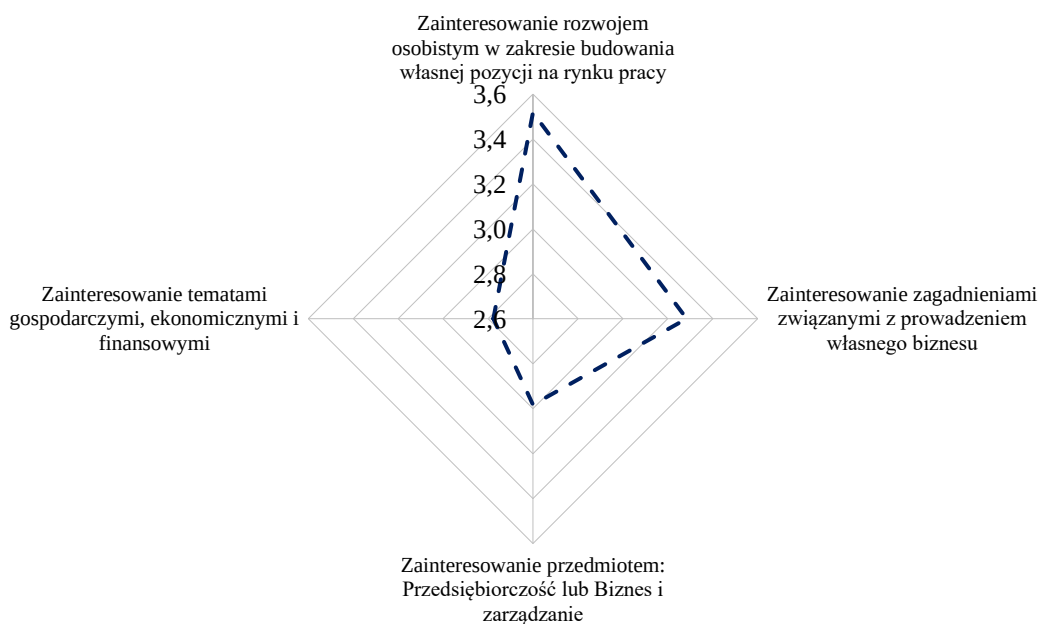


Wykres 35. Ocena zainteresowań studentów (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazano na wykresie 35, zainteresowanie rozwojem osobistym w zakresie budowania własnej pozycji na rynku pracy przez 32,4% respondentów zostało ocenione na 3. Niewiele mniejszy odsetek badanych (30,4%) ocenia swoje zainteresowanie na 4. Najwyższy możliwy poziom zainteresowania omawianym tematem wskazało 20,9% studentów, co oznacza, że ponad 80% badanych (83,7%) jest świadoma ważnej roli, jaką pełni wizerunek oraz dobra opinia w aktualnych realiach gospodarczych. Niskie zainteresowanie lub całkowity brak zainteresowania wykazało 16,3% badanych. Ocena zainteresowania takimi tematami jak gospodarka, ekonomia i finanse wypadła najmniej korzystnie – ocena 1 – i stanowi ona największy odsetek braku zainteresowania wśród wszystkich kategorii (16,6%), w tym przypadku także badani bardzo rzadko (6,0%) wykazywali największe zainteresowanie (ocena 5). Średnie zainteresowanie tematami ekonomiczno-finansowym przejawiało 33,4% biorących udział w badaniu ankietowym.

Przeprowadzona dodatkowo analiza średnich ocen wybranych obszarów zainteresowań pozwoliła sformułować kilka interesujących wniosków (wykres 36).



Wykres 36. Średnie ocen zainteresowań studentów.
Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć na wykresie 36, zbliżone wyniki średniego zainteresowania osiągnęły kategorie przedsiębiorstwo lub biznes i zarządzanie oraz zagadnienia związane z prowadzeniem własnego biznesu – było to ponad 30% badanych w obu przypadkach. Duże zainteresowanie (ocena 4) wskazywało 21,9% badanych studentów w odniesieniu do przedmiotów Przedsiębiorczość lub Biznes i zarządzanie, a taki sam poziom zaciekawienia dla tematów związanych z prowadzeniem własnej działalności przejawiało 25,4% odpowiadających. Najwyższe zainteresowanie dla przedmiotów związanych z przedsiębiorczością, biznesem i zarządzaniem deklarowało 12,3% osób, a dla zagadnień

związanych z prowadzeniem własnej działalności było to 17,8% badanych. Niskie zainteresowanie (ocena 2) badana grupa sygnalizowała w 22,1% dla przedmiotów Przedsiębiorczość lub Biznes i zarządzanie oraz 17,1% dla problematyki związanej z prowadzeniem biznesu. Brak zainteresowania dziedziną przedsiębiorczości lub biznesem i zarządzaniem wykazywało 13,1% badanych. Dla problematyki prowadzenia własnej działalności gospodarczej odsetek ten wyniósł jedynie 7,8%.

Podsumowując wyniki ankiet, można stwierdzić, że studenci najczęściej interesują się rozwojem osobistym oraz budowaniem pozycji na rynku pracy, co wskazuje na ich świadomość współczesnych wymagań zawodowych. Tematy gospodarki, ekonomii oraz finansów budzą najmniejsze zainteresowanie, podczas gdy kwestie związane z przedsiębiorczością oraz prowadzeniem własnego biznesu osiągają umiarkowaną popularność. Zainteresowanie tematami praktycznymi przewyższa zagadnienia teoretyczne, co wskazuje na potrzebę większego ukierunkowania edukacji na praktykę i rozwój kompetencji osobistych, dostosowanych do oczekiwań rynku.



Wykres 37. Ocena zaangażowania studentów (w skali od 1 do 5), gdzie 1 oznacza brak zaangażowania, a 5 – wysoki poziom zaangażowania.

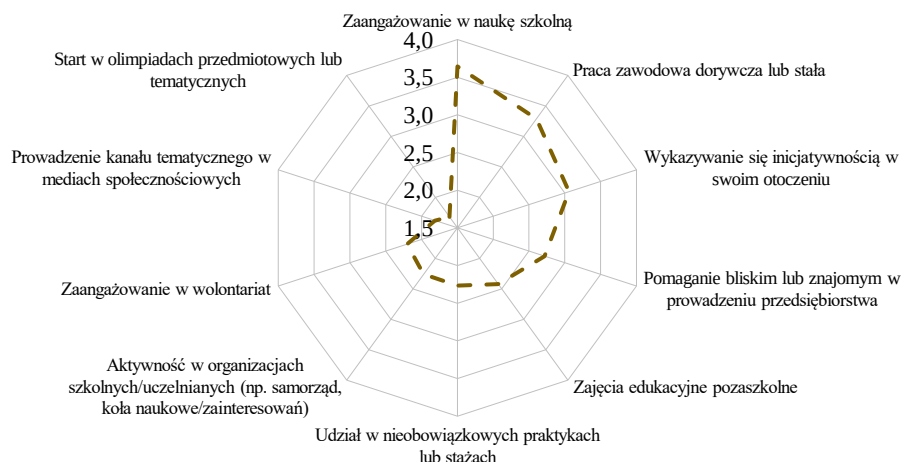
Źródło: opracowanie własne.

Analizując zaangażowanie respondentów w poszczególne obszary działań (wykres 37), można zauważyć, że największą aktywność przejawiają w nauce szkolnej i pracy zawodowej. W przypadku nauki szkolnej największy odsetek badanych (37,9%) ocenił swoje zaangażowanie na poziomie 4, a kolejne 24,6% osób na poziomie 3. Wskazuje to, że duża grupa studentów traktuje edukację formalną priorytetowo, co może wynikać z jej istotnej roli w rozwoju osobistym i zawodowym. Podobnie jest w odniesieniu do pracy zawodowej, gdzie aż 28,9% respondentów wskazało najwyższy poziom zaangażowania (5), a kolejne 21,9% poziom 3, co świadczy o znaczącym wkładzie czasu i energii badanych w zdobywanie doświadczenia zawodowego oraz niezależności finansowej. Znacznie mniejsze zainteresowanie wykazano w obszarze olimpiad tematycznych i przedmiotowych, gdzie aż 61,1% osób wybrało poziom 1, a tylko 3,0%

ocenilo swoje zaangażowanie na poziomie 5. Wyniki te mogą sugerować, że badani nie widzą bezpośrednich korzyści z udziału w tego rodzaju aktywnościach lub brakuje im odpowiedniego przygotowania czy też wsparcia ze strony szkoły oraz otoczenia. Podobnie niski poziom zaangażowania można zaobserwować w prowadzeniu tematycznych kanałów w mediach społecznościowych, gdzie 59,6% osób wskazało poziom 1, natomiast jedynie 4,0% wybrało najwyższy poziom (5). Zaangażowanie w wolontariat również pozostaje na niskim poziomie, gdyż aż 41,2% respondentów wskazało na brak zaangażowania (1) w tego typu działania, zaś jednocześnie tylko 8,8% badanych oceniło swoje zaangażowanie na wysokim poziomie (5). Również aktywność w organizacjach szkolnych oraz uczelnianych, takich jak m.in. samorządy bądź też koła naukowe, nie cieszy się dużym zainteresowaniem – 39,2% badanych wykazało brak zaangażowania (1), a jedynie 7,8% wskazało na wysokie zaangażowanie (5). Podobnie niski przejaw czynnej aktywności obserwuje się w przypadku zajęć edukacyjnych poza szkołą, gdzie niemal 1/3 studentów (32,2%) wybrała brak zaangażowania, podobnie jak w przypadku nieobowiązkowych praktyk oraz staży – aż 37,4% badanych wykazało brak aktywności w tym obszarze. Umiarkowaną aktywność zauważono w obszarze inicjatywności w otoczeniu. Poziom 3 wybrało 26,1% respondentów, a poziom 4 – 22,1%. Wyniki te wskazują na pewien potencjał do podejmowania działań, które mogą wpływać na lokalne środowisko. Z kolei pomaganie w prowadzeniu przedsiębiorstw bliskich bądź znajomych charakteryzuje się dość równomiernym rozkładem odpowiedzi, z najwyższym odsetkiem na poziomie 1 (26,9%), jak również umiarkowaną aktywnością wśród pozostałych badanych.

Podsumowując, respondenci najchętniej angażują się w edukację szkolną oraz pracę zawodową, co może wynikać z odnoszonych bezpośrednio korzyści z takiej aktywności. Natomiast takie obszary jak: wolontariat, udział w olimpiadach, aktywność w organizacjach czy zajęcia pozaszkolne wymagają większej promocji, jak również instytucjonalnego wsparcia, żeby zwiększyć zainteresowanie nimi wśród studentów. Podniesienie świadomości korzyści płynących z takich aktywności, jak zdobywanie nowych umiejętności, budowanie relacji czy rozwój osobisty, może przyczynić się do wzrostu zaangażowania w przyszłości. Zwiększenie świadomości korzyści płynących z takich aktywności, jak zdobywanie nowych umiejętności, budowanie relacji czy też rozwój osobisty, może przyczynić się do częstszego podejmowania tego typu działań w przyszłości.

Wykres 38 prezentuje poziom zaangażowania studentów w różne obszary działań dotyczących zarówno edukacji, jak i innych aktywności związanych bardziej z karierą zawodową.



Wykres 38. Średnie ocen zaangażowania studentów w różnorodne obszary aktywności.
Źródło: opracowanie własne.

Średnie oceny zaangażowania studentów w różnorodne obszary aktywności potwierdzają wyniki analizy cząstkowej (wykres 38). Najwyższe wyniki uzyskano w obszarze nauki szkolnej i pracy zawodowej, co potwierdza priorytetowe traktowanie edukacji i zdobywania doświadczenia zawodowego. Umiarkowaną średnią odnotowano w zakresie wykazywania się inicjatywnością w swoim otoczeniu, co wskazuje na pewien potencjał do działania w tym obszarze. Najniższe wyniki osiągnięto w kategoriach związanych z aktywnością w olimpiadach, prowadzeniem kanałów tematycznych, jak również uczestnictwem w organizacjach szkolnych, co może świadczyć o potrzebie większej promocji i wsparcia instytucjonalnego takich działań.

Na podstawie udzielonych odpowiedzi opracowano tabelę 9, która przedstawia statystyki opisowe, dotyczące ocen studentów w trzech obszarach: kompetencji, zainteresowań i zaangażowania. Każda z tych kategorii została oceniona w skali od 1 do 5, na podstawie której można prześledzić różnice w percepcji badanych cech oraz określić ich zróżnicowanie w badanej grupie.

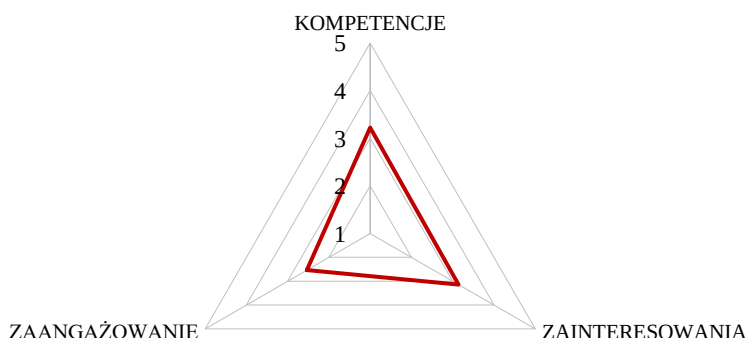
Tabela 9

Statystyki opisowe dla średnich ocen studentów w zakresie: kompetencji, zainteresowań i zaangażowania

Charakterystyka liczbowa	Średnia ocen		
	kompetencji	zainteresowań	zaangażowania
Kwartył 1	2,83	2,50	2,00
Mediana	3,17	3,25	2,40
Kwartył 3	3,67	3,75	3,10
Modalna	3,17	3,00	2,00
Średnia	3,22	3,14	2,54
Odch. Stand.	0,75	0,95	0,77
Współ. zmienności (%)	23,38	30,10	30,35

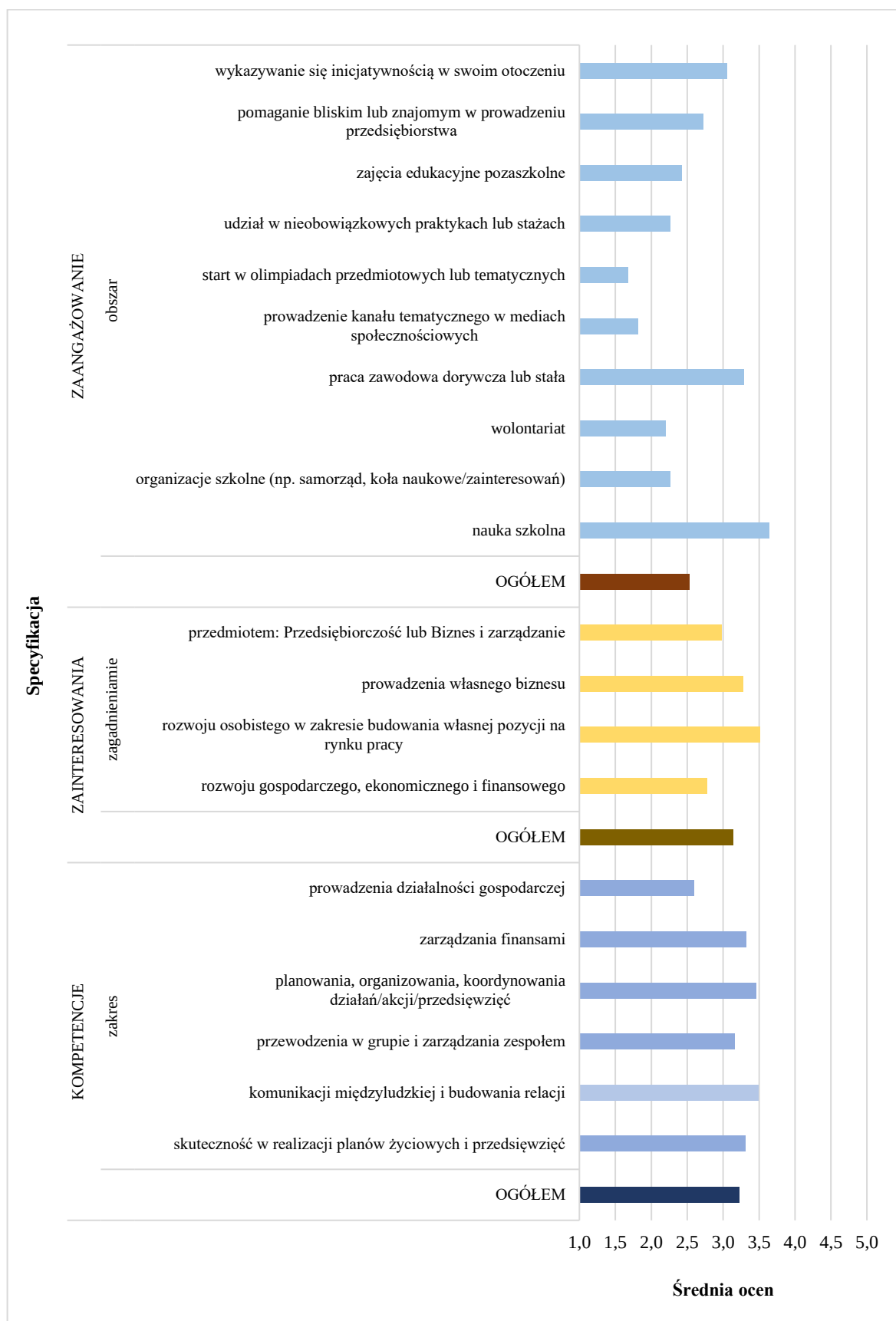
Źródło: opracowanie własne.

Oceny w kategorii kompetencji są stosunkowo wysokie. Średnia wartość wynosi 3,22, co wskazuje na ogólnie pozytywną ocenę tej cechy. Mediana i modalna, które wynoszą 3,17, sugerują symetryczny rozkład ocen, a połowa wyników znajduje się w przedziale od 2,83 do 3,67. Odchylenie standardowe na poziomie 0,75 wskazuje na umiarkowaną jednorodność ocen, a współczynnik zmienności wynoszący 23,38% potwierdza niską zmienność danych. Średnia ocena w kategorii zainteresowania to 3,14, co świadczy o umiarkowanym poziomie zainteresowania. Mediana wynosi 3,25, co oznacza, że połowa ocen znajduje się powyżej lub poniżej tej wartości, co może sugerować lekką asymetrię w stronę wyższych ocen. Modalna wynosząca 3,00 wskazuje, że najczęściej występująca ocena jest nieco niższa od średniej z wszystkich ocen. Odchylenie standardowe (0,95) i współczynnik zmienności (30,10%) są wyższe niż w przypadku kompetencji, co sugeruje większe zróżnicowanie ocen w tej kategorii. Oceny zaangażowania są najniższe spośród trzech analizowanych. Średnia wynosi 2,54, co wskazuje na niższy poziom zaangażowania. Mediana (2,40) i modalna (2,00) pokazują, że znaczna część ocen koncentruje się w dolnym zakresie skali. Rozkład kwartylowy, od 2,00 do 3,10, sugeruje ograniczoną rozpiętość ocen. Odchylenie standardowe wynoszące 0,77 i wysoki współczynnik zmienności (30,35%) wskazują na dużą zmienność ocen w tej kategorii.



Wykres 39. Średnie ocen kompetencji, zainteresowań i zaangażowania studentów.
Źródło: opracowanie własne.

Uśredniając statystyki opisowe i średnie ocen (wykres 39), widać, że kompetencje osobiste są zdecydowanym atutem studentów, podczas gdy zaangażowanie stanowi słabszy obszar, który należy wzmocnić. Zainteresowanie zajmuje pośrednie miejsce i wykazuje większą zmienność w ocenach, co może sugerować potrzebę lepszego dostosowania działań do oczekiwań różnych grup odbiorców. W związku z tym rekomenduje się szczegółową analizę czynników wpływających na niskie oceny zaangażowania oraz opracowanie strategii mającej na celu poprawę wyników w tej kategorii. Już na tym etapie można wysunąć wnioski, że największe zaangażowanie i kompetencje badani wykazali w obszarach edukacyjnych, interpersonalnych oraz związanych z rozwojem osobistym. Wskazuje to na ich świadomość potrzeby inwestowania w siebie i przygotowania do przyszłych wyzwań zawodowych. Słabiej wypadły obszary związane z bardziej specjalistycznymi działaniami, takimi jak prowadzenie działalności gospodarczej czy udział w inicjatywach pozaszkolnych, wymagających dużego nakładu czasu i wysiłku.



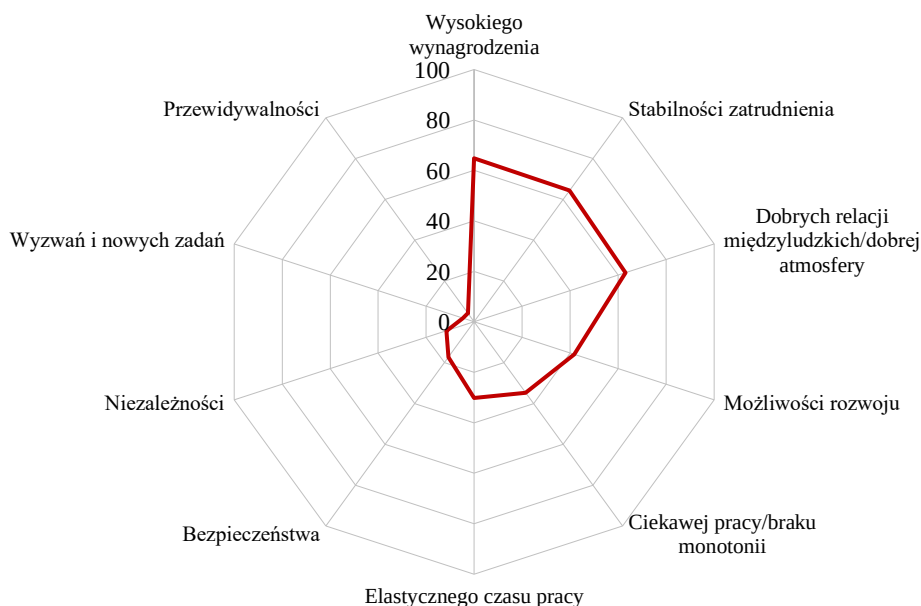
Wykres 40. Średnie ocen kompetencji, zainteresowań i zaangażowania studentów ogółem i ich składowych/elementów.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników zamieszczonych na wykresie 40 pozwala na potwierdzenie wyżej sformułowanych wniosków dotyczących aktywności, preferencji i umiejętności w rozmaitych obszarach życia zawodowego oraz edukacyjnego ankietowanych. Zaangażowanie badanych w różne działania (średnia ogółem – 2,54) cechuje się dużą zmiennością. Najwyższą ocenę uzyskało zaangażowanie w naukę szkolną (3,64) oraz praca zawodowa dorywcza lub stała (3,29), co wskazuje na solidne podejście do obowiązków edukacyjnych i zawodowych. Umiarkowane zaangażowanie dotyczyło obszarów takich jak praca zawodowa (dorywcza lub stała) (3,29) oraz aktywizacja w organizacjach szkolnych/uczelnianych (2,26), a także uczestniczenie w działalności edukacyjnej pozaszkolnej (2,42). Najniższe oceny otrzymały aktywności związane z udziałem w olimpiadach tematycznych (1,68) i prowadzeniem kanału tematycznego w mediach społecznościowych (1,81), co może wynikać z braku zainteresowania lub ograniczonych możliwości w tych obszarach. W zakresie zainteresowań najwyższą ocenę uzyskało zainteresowanie rozwojem osobistym w zakresie budowania własnej pozycji na rynku pracy (3,52), co wskazuje na dużą świadomość badanych w kwestii przygotowania do kariery zawodowej. Zainteresowanie zagadnieniami związanymi z prowadzeniem własnego biznesu (3,28) oraz przedsiębiorczością i zarządzaniem (2,98) też zostały ocenione wysoko, co potwierdza, że tematy biznesowe są dla badanych istotne. Najniżej oceniono zainteresowanie tematami gospodarczymi, ekonomicznymi i finansowymi (2,78), co może wynikać z ich bardziej specjalistycznego charakteru. W zakresie kompetencji (średnia ogółem – 3,22) najwyższą ocenę uzyskały umiejętności komunikacyjne i budowania relacji międzyludzkich (3,49), a także planowania, organizowania i koordynowania działań (3,46). Świadczy to o dobrze rozwiniętych zdolnościach interpersonalnych oraz organizacyjnych. Umiarkowanie wysoko oceniono zarządzanie finansami (3,33), skuteczność w realizacji planów życiowych (3,31) i przewodzenie w grupie (3,16), co sugeruje kompetencje wystarczające do pełnienia ról lidera. Najniżej oceniono umiejętności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (2,60), co może wskazywać na potrzebę dalszego rozwoju w tej dziedzinie.

Aby poznać światopogląd oraz postrzegane wartości przez studentów w odniesieniu do aktywności zawodowej, w kolejnym pytaniu ankietowym stworzono respondentom możliwość wyboru różnych kryteriów reprezentujących określone oczekiwania wobec aktywności zawodowej, różnoznaczne z uzyskiwaniem satysfakcji zawodowej. Badani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, co pozwoliło wskazać im wszystkie ważne aspekty i zagwarantowało uchwycenie najważniejszych oczekiwań względem pracy zawodowej (wykres 41). Odpowiedzi studentów można podzielić na 3 kategorie:

- oczekiwania mniej istotne (tę odpowiedź wskazało poniżej 30% badanych);
- oczekiwania średnio istotne (tę odpowiedź wskazało od 31% do 59% badanych);
- oczekiwania najważniejsze (odpowiedź wskazana przez ponad 60% badanych).



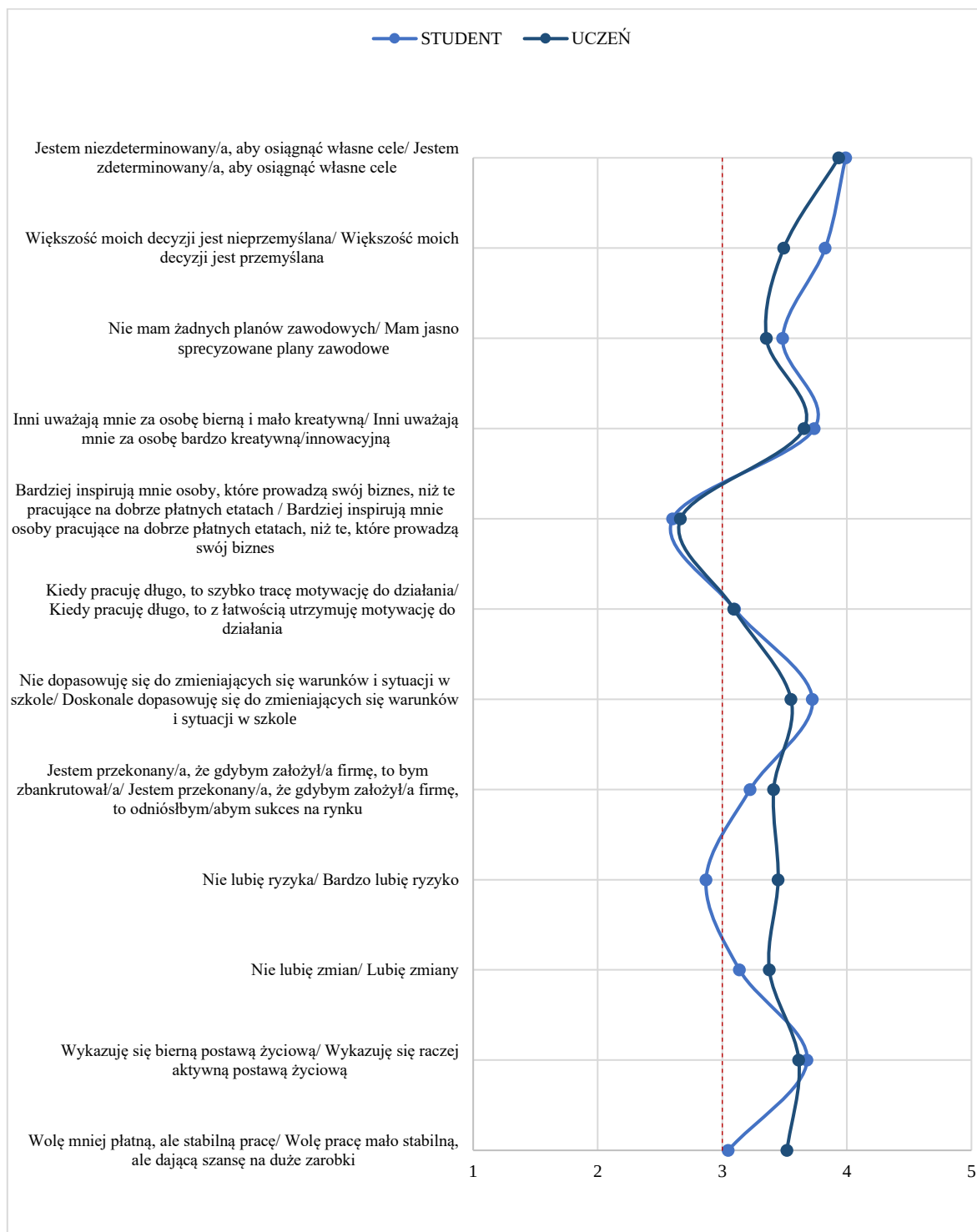
Wykres 41. Odsetek wskazań respondentów wobec oczekiwań wobec aktywności zawodowej (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Za najmniej istotne oczekiwania uznano: wyzwania i nowe zadania (4,8%), niezależność (11,6%), bezpieczeństwo (17,3%) i przewidywalność (4,3%). Taki wybór odpowiedzi może sugerować, że badane osoby są bardziej skłonne spełniać się zawodowo w strukturach hierarchicznych, gdzie podejmowanie decyzji indywidualnych nie jest kluczowym wymogiem lub respondenci są mniej świadomi korzyści płynących z posiadania niezależności w pracy. Badane osoby wykazują jednak skłonność do podejmowania ryzyka w życiu zawodowym i przejawiają większą otwartość na zmiany, zakładając też, że te aspekty są naturalnie zapewniane na rynku pracy i nie wymagają dodatkowego wyszczególnienia. Taka postawa może wynikać również z młodego wieku respondentów i ich ograniczonego doświadczenia zawodowego, przez co ich priorytety skupiają się bardziej na innych aspektach kariery zawodowej. Z kolei, w zestawie odpowiedzi dotyczących oczekiwań badanych studentów wobec aktywności zawodowej za średnio istotne zostały uznane: „możliwości rozwoju” (41,7%), „ciekawą pracę/brak monotonii” (34,7%) i „elastyczny czas pracy” (30,6%). Natomiast najczęściej wskazywane były takie oczekiwania, jak: „wysokie wynagrodzenie” (64,8%), „stabilność zatrudnienia” (64,3%) i „dobre relacje międzyludzkie” (63,1%). Wyniki te wskazują, że studenci doceniają cechy pracy zawodowej, które pozwalają na pewną swobodę i rozwój osobisty, choć nie są one postrzegane jako kluczowe dla uzyskania satysfakcji zawodowej. Może to sugerować, że te elementy są dla nich wartościowe, ale ustępują miejsca bardziej pragmatycznym priorytetom. Najważniejsze oczekiwania respondentów koncentrują się na wysokim wynagrodzeniu, stabilności zatrudnienia i dobrych relacjach międzyludzkich, co wskazuje na istotne znaczenie zarówno aspektów finansowych, jak też społecznych w pracy zawodowej. Wynik ten podkreśla, że badani studenci oczekują od aktywności zawodowej przede wszystkim stabilności materialnej i poczucia bezpieczeństwa, które są jednocześnie wzbogacone o pozytywne interakcje w miejscu pracy.

Podsumowując, można stwierdzić, że studenci, pomimo otwartości na ryzyko i zmiany, stawiają raczej na praktyczne korzyści, które w ich opinii są fundamentem satysfakcji zawodowej.

Kolejny etap prowadzonych badań dotyczył postaw życiowych studentów w zakresie: postrzeganych wartości, cech i światopoglądu, a uzyskane wyniki preferencji badanych przedstawiono na wykresie 42.

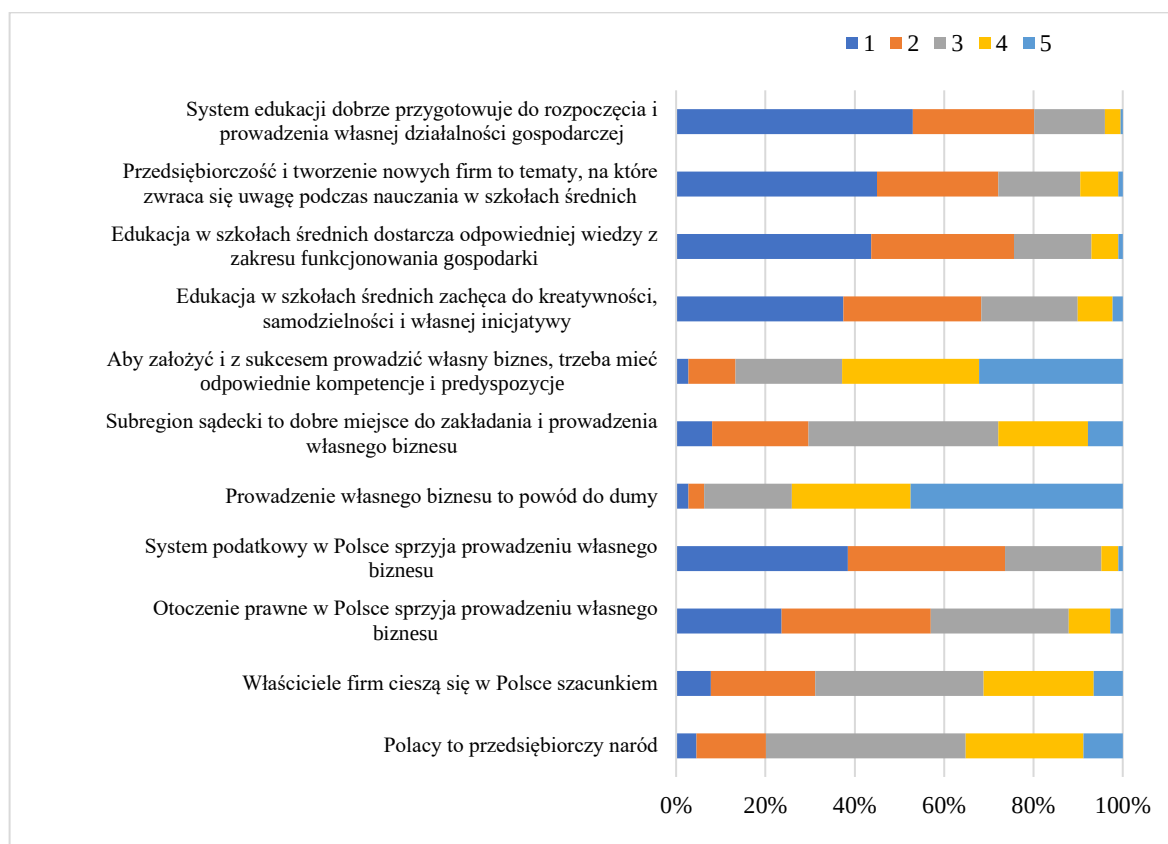


Wykres 42. Średnie oceny postaw życiowych studentów.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników, przedstawionych na wykresie 42, można stwierdzić, że większość badanych studentów uważa siebie za „osoby zdeterminowane, by osiągnąć własne cele”, a „ich decyzje są przemyślane”. Mają oni „jasno sprecyzowane cele zawodowe”, a „inni uważają ich za osoby kreatywne”. Potrafią „długo pracować, utrzymując jednocześnie motywację do działania” oraz dobrze „dopasowują się do zmieniających się warunków i sytuacji na uczelni”. Inspiracją dla badanych studentów są osoby, które prowadzą swój biznes i tak jak one wykazują aktywną postawę życiową. Z kolei, ryzyko akceptują na średnim poziomie i tylko nieznacznie bardziej preferują zmiany. Jest to dość zbieżne zachowanie z podejściem przedsiębiorców, którzy zazwyczaj starają się unikać nadmiernego ryzyka i prezentują raczej umiarkowaną postawę w tym obszarze. Badane osoby wykazują też umiarkowane podejście z nieznaczną przewagą w kierunku postawy akceptującej „mało stabilną pracę, ale dającą szansę na duże zarobki”. Wynik ten jest dość interesujący ze względu na fakt, że studenci w swych oczekiwaniach w większości, czyli ponad 60%, opowiadali się zarówno za stabilnością pracy, jak też wysokimi zarobkami. W sytuacji konfliktu tych dwóch aspektów niektórzy są w stanie zaakceptować mniej stabilną pracę, jeśli tylko wysokość wynagrodzenia to zrekompensuje.

Wykres 43 przedstawia wyniki odpowiedzi dotyczące opinii studentów na temat systemu edukacji oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Respondenci wskazywali na skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało całkowitą niezgodę, a 5 całkowitą zgodę), czy zgadzają się z przedstawionymi do oceny stwierdzeniami. Celem tego badania było zrozumienie, jak studenci postrzegają rozmaite aspekty prowadzenia działalności gospodarczej i edukacji w tym zakresie przedsiębiorczości.



Wykres 43. Ocena systemu edukacji oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej – studenci.

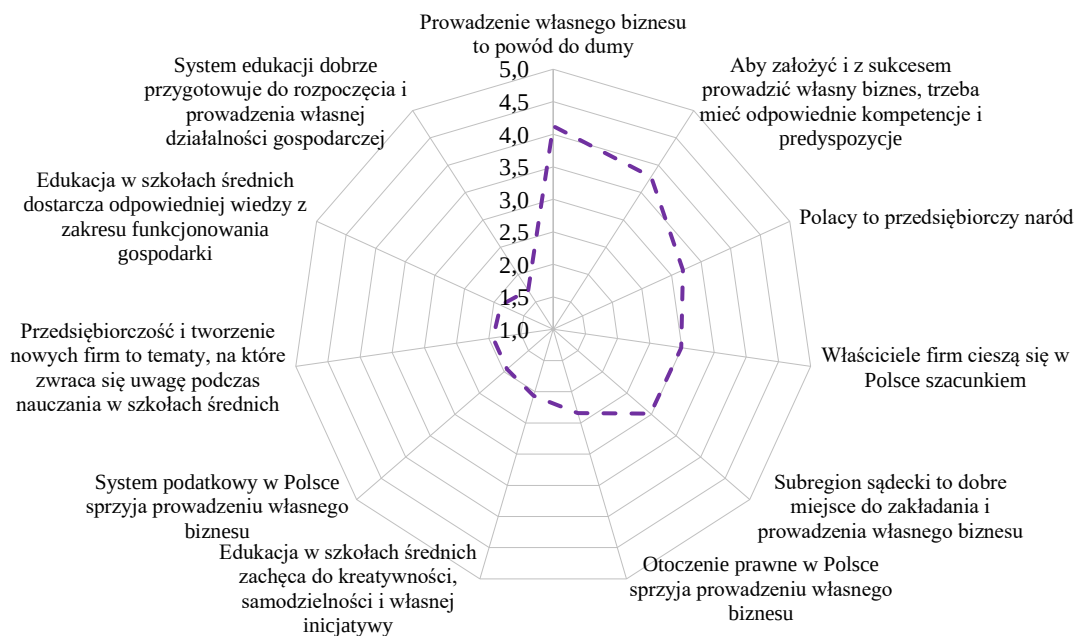
Źródło: opracowanie własne.

Ze stwierdzeniem „system edukacji dobrze przygotowuje do rozpoczęcia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej” nie zgadza się większość, gdyż aż 319 badanych (80,2%), z czego aż 211 osób (66,1%) zdecydowanie nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 63 osoby (15,8%) nie mają zdania w tym temacie. Z kolei 16 osób (4,0%) zgadza się z tym stwierdzeniem, z czego tylko 2 osoby (12,5%) całkowicie zgadzają się z tym stwierdzeniem. Bardzo podobny rozkład odpowiedzi dotyczy następujących opinii: „przedsiębiorczość i tworzenie nowych firm to tematy, na które zwraca się uwagę podczas nauczania w szkołach średnich”, „edukacja w szkołach średnich dostarcza odpowiedniej wiedzy z zakresu funkcjonowania gospodarki” oraz „edukacja w szkołach średnich zachęca do kreatywności, samodzielności i własnej inicjatywy”, gdzie odpowiednio: 179 (45,0%), 174 (43,7%) oraz 149 (37,4%) osób „zdecydowanie nie zgadza” się z omawianymi stwierdzeniami, a 108 (27,1%), 127 (31,9%) i 123 (30,9%) pytanych nie zgadza się z nimi. Brak zdania w odniesieniu do tych stwierdzeń wyraziło odpowiednio: 73, 69 i 86 (18,3%, 17,3% i 21,6%) badanych.

Odpowiedzi pozytywne w odniesieniu do każdej z wymienionych trzech opinii stanowią mniejszość, której rozkład wygląda następująco: 34, 24 i 31 (odpowiednio: 8,5%; 6,0% i 7,8%) badanych zgadza się z tymi stwierdzeniami, a 4, 4 i 9 (czyli 1,0%, 1,0% i 2,3%) osób zdecydowanie zgadza się z przedstawionymi zdaniami. Dowodzi to, że respondenci jednoznacznie oceniają system edukacji w Polsce negatywnie i uważają, że z punktu widzenia przygotowania młodzieży do prowadzenia własnej działalności gospodarczej nie jest on przydatny. Następnie przeanalizowano odpowiedzi badanych dotyczące stwierdzeń: „aby założyć i z sukcesem prowadzić własny biznes, trzeba mieć odpowiednie kompetencje i predyspozycje” oraz „prowadzenie własnego biznesu to powód do dumy”. W tych przypadkach odnotowano największą liczbę odpowiedzi świadczących o tym, że badani zgadzają się z tymi stwierdzeniami. Z opinią, że „trzeba mieć odpowiednie kompetencje i predyspozycje do zakładania biznesu” zdecydowanie zgadza się 128 (32,2%) osób, zgadzają się 122 (30,7%) osoby, a nie ma zdania w tym temacie 95 (23,9%) pytanych. Równocześnie nie zgodziły się z tym zdaniem 42 osoby z grupy badanych, a zdecydowanie nie zgodziło się 11 odpowiadających. Zdecydowaną dezaprobatę dla opinii „prowadzenie własnego biznesu to powód do dumy” wykazało też 11 (10,6%) osób. Nie zgodziły się z tym stwierdzeniem 24 (6%) osoby, a zdania na ten temat nie ma 78 (19,6%) ankietowanych. 106 (26,6%) osób zgodziło się z analizowanym stwierdzeniem, a zdecydowanie zgadza się z nim 189 (47,5%) badanych.

Ostatni przeanalizowany pakiet opinii dotyczył otoczenia zewnętrznego potencjalnych przyszłych przedsiębiorców (wykres 44). Stwierdzenia „subregion sądecki to dobre miejsce do zakładania i prowadzenia własnego biznesu”, „właściciele firm cieszą się w Polsce szacunkiem” oraz „Polacy to przedsiębiorczy naród” mają również bardzo podobny rozkład w udziale poszczególnych odpowiedzi. Kolejno 32, 31 i 18 (odpowiednio: 8,0%, 7,8% oraz 4,5%) pytanych zdecydowanie nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 86, 93 i 62 (czyli 21,6%, 23,4% i 15,6%) ankietowanych nie zgadza się z tą opinią. Przeciwnego zdania jest kolejno 31 (7,8%), 26 (6,5%) i 35 (8,8%) osób, które zdecydowanie zgadzają się z tym zdaniem, a więcej respondentów wybrało opcję zgadzam się – jest to kolejno 80, 98 i 105 (odpowiednio: 20,1%, 24,6% i 26,4%). Największą grupę odpowiedzi dla omawianych stwierdzeń stanowi brak zdania, który deklaruje 169 (42,5%) osób – dla opinii, że subregion sądecki jest dobrym miejscem do zakładania działalności 150 (37,7%) badanych nie jest w stanie odpowiedzieć ani

tak, ani nie na stwierdzenie „właściciele firm w Polsce cieszą się szacunkiem”, a 178 (44,7%) osób nie jest w stanie jednoznacznie określić, czy Polacy to przedsiębiorczy naród. Stwierdzenia dotyczące otoczenia prawnego w Polsce, czyli: „system podatkowy w Polsce sprzyja prowadzeniu własnego biznesu” i „otoczenie prawne w Polsce sprzyja prowadzeniu własnego biznesu” są opiniami, które mają następujący rozkład odpowiedzi: kolejno 4 i 11 (czyli 1,0% i 2,85%) osób zdecydowanie zgadza się z tymi stwierdzeniami, 15 (3,8%) i 37 (9,3%) odpowiadających zgodziło się analizowanymi stwierdzeniami. W tym obszarze nie ma zdania kolejno 86 (21,6%) oraz 123 (30,9%) respondentów. Skala odpowiedzi negatywnych dla omawianych opinii to: 140 (35,7%) osób nie zgadza się ze stwierdzeniem dotyczącym systemu podatkowego, a zdecydowanie nie zgadza się 153 (38,4%) odpowiadających. Stosunek do otoczenia prawnego jest bardzo podobny: 133 (33,4%) respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem „otoczenie prawne w Polsce sprzyja prowadzeniu własnego biznesu”, a zdecydowanie nie zgadza się 94 (23,6%) badanych.



Wykres 44. Średnie oceny systemu edukacji i warunków prowadzenia działalności gospodarczej – studenci.

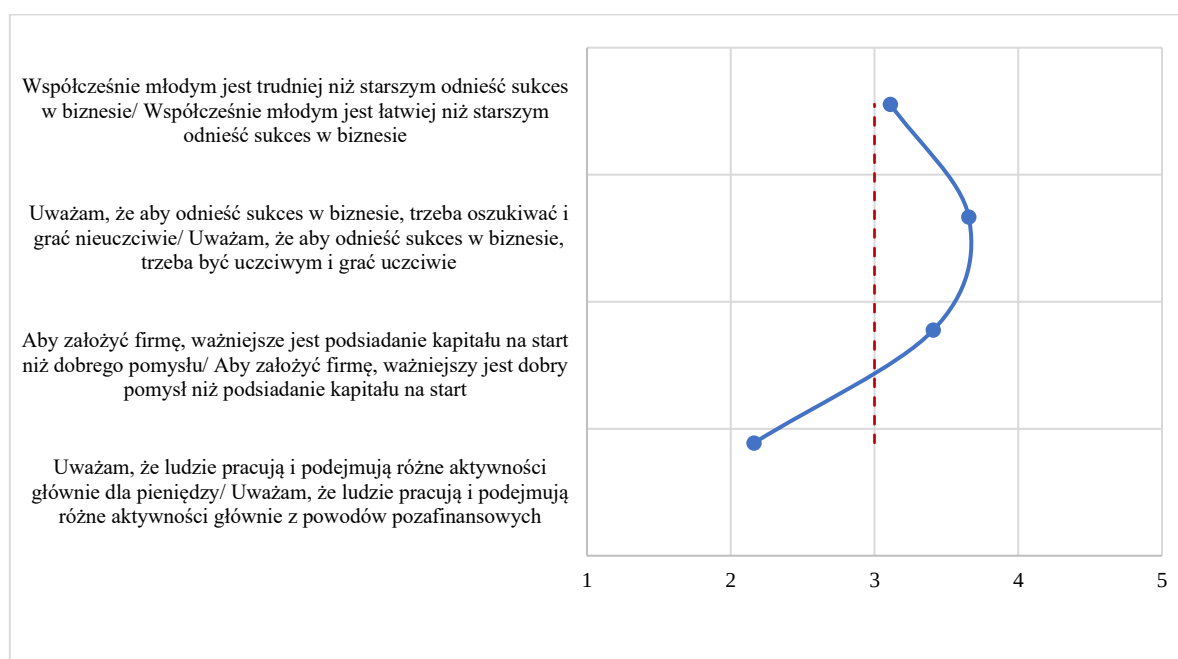
Źródło: opracowanie własne.

Najwyższe średnie oceny edukacji i warunków prowadzenia działalności gospodarczej na podstawie analizy opinii studentów (wykres 44) uzyskały następujące opinie: „prowadzenie własnego biznesu to powód do dumy” (średnia 4,13), „aby założyć i z sukcesem prowadzić własny biznes, trzeba mieć odpowiednie kompetencje i predyspozycje” (3,79), a także „Polacy to przedsiębiorczy naród” (3,19). Najniżej zostały ocenione stwierdzenia: „system edukacji dobrze przygotowuje do rozpoczęcia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej” (średnia 1,71), „edukacja w szkołach średnich dostarcza odpowiedniej wiedzy z zakresu funkcjonowania gospodarki” (1,89), „przedsiębiorczość i tworzenie nowych firm to tematy, na które zwraca się uwagę podczas nauczania w szkołach średnich” (1,93) i „system podatkowy w Polsce sprzyja prowadzeniu własnego biznesu” (1,94).

Podsumowując omówione wyniki, można zauważyć, że badani studenci dość krytycznie odnieśli się do stwierdzeń opisujących system edukacji, system podatkowy i otoczenie prawne w Polsce związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Jednocześnie respondenci wyraźnie docenili znaczenie predyspozycji osobistych oraz kompetencji, a prowadzenie własnej działalności gospodarczej uznali za powód do dumy.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują na potrzebę zmian w sferze edukacji i regulacji prawnych oraz systemowych rozwiązań wspierających przedsiębiorców, w tym promocji przedsiębiorczości i samego subregionu sądeckiego jako perspektywicznego miejsca dla rozwijania działalności gospodarczej.

Na wykresie 45 ukazano wyniki badania opinii studentów na temat prowadzenia działalności gospodarczej. Podobnie jak w przypadku badania opinii uczniów szkół średnich, przedstawiono studentom cztery pary przeciwstawnych sądów na 5-stopniowej skali.



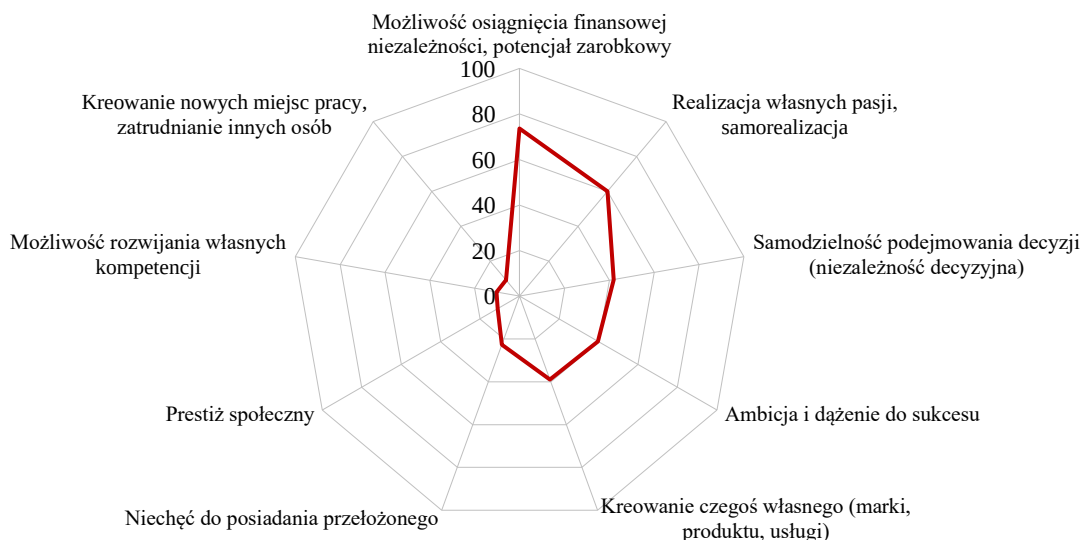
Wykres 45. Średnie oceny studentów dotyczącej działalności gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zaprezentowane wyniki, warto zwrócić uwagę, że w przypadku pierwszej pary stwierdzeń respondenci nie mieli zdecydowanej opinii na zadany temat, choć lokowali się są nieco bliżej przekonania, że „współcześnie młodemu jest łatwiej odnieść sukces w biznesie”. W drugiej parze stwierdzeń dominowały opinie, że „aby odnieść sukces w biznesie, trzeba być uczciwym i grać uczciwie”. Jeśli przyjrzeć się trzeciej parze stwierdzeń, to badani częściej zgadzają się ze stwierdzeniem, „że aby założyć firmę, ważniejszy jest dobry pomysł niż posiadanie kapitału na start”. W odniesieniu do ostatniej z par przeciwstawnych stwierdzeń, studenci raczej poparli opinię, że „ludzie pracują i podejmują różne aktywności głównie dla pieniędzy”.

Wyniki tego badania wskazują, że respondenci najczęściej zgadzają się ze stwierdzeniami podkreślającymi znaczenie uczciwości w biznesie i rolę kreatywności – dobrego pomysłu na biznes poprzedzającego decyzję o założeniu firmy. Ogólnie można stwierdzić, że opinie studentów są wyważone, co sugeruje, że badani mają zbliżone poglądy na przedstawione tematy.

W kolejnej części skierowano do studentów zapytanie dotyczące motywacji do prowadzenia działalności gospodarczej. Studenci mogli zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź, gdyż decyzja o stworzeniu swojego własnego biznesu może być podyktowana wieloma pobudkami (czynnikiemami). Odpowiedzi respondentów przedstawia wykres 46.

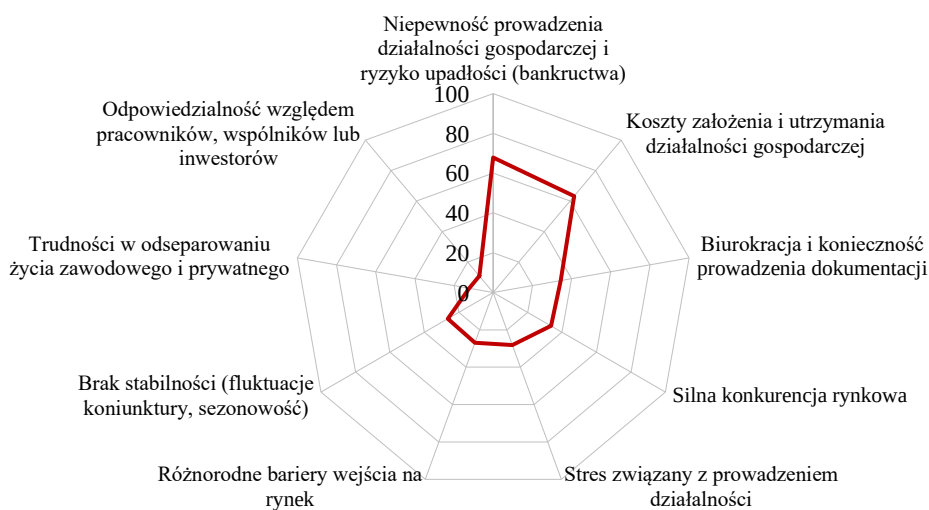


Wykres 46. Odsetek odpowiedzi studentów na temat motywacji dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Badani studenci są przekonani, że głównymi motywami dla prowadzenia działalności gospodarczej są: „możliwość osiągnięcia niezależności i potencjał zarobkowy” (73,6%) oraz „realizacja własnych pasji” (60,0%). W nieco mniejszym stopniu badani wskazywali na takie motywy uruchomienia własnego biznesu, jak: „samodzielność podejmowania decyzji” (42,0%), „ambicja i dążenie do sukcesu” (39,7%), „kreowanie czegoś własnego” (38,9%) i „możliwość rozwijania własnych kompetencji” (30,50%). W najmniejszym stopniu wskazane zostały następujące bodźce: „niechęć do posiadania przełożonego” (22,6%), „prestiż społeczny” (11,1%) i „kreowanie nowych miejsc pracy” (9,3%). Na tej podstawie można stwierdzić, że respondenci postrzegają przedsiębiorczość jako środek do realizacji osobistych ambicji i własnych projektów, a kluczowe dla nich znaczenie mają motywy osobiste, takie jak realizacja pasji, rozwój zawodowy oraz niezależność finansowa. Motywatory o charakterze społecznym, takie jak np. „tworzenie nowych miejsc pracy” czy „prestiż społeczny” mają marginalne znaczenie. Wskazuje to na konieczność uwrażliwienia młodych ludzi na społeczne aspekty, które są związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Prowadzenie własnej działalności gospodarczej, mimo ewidentnych korzyści, takich jak m.in. niezależność lub możliwość realizacji własnych ambicji, niesie ze sobą także wiele wyzwań oraz trudności (wykres 47). Mogą one niestety skutecznie zniechęcać potencjalnych zainteresowanych do aktywności biznesowej.



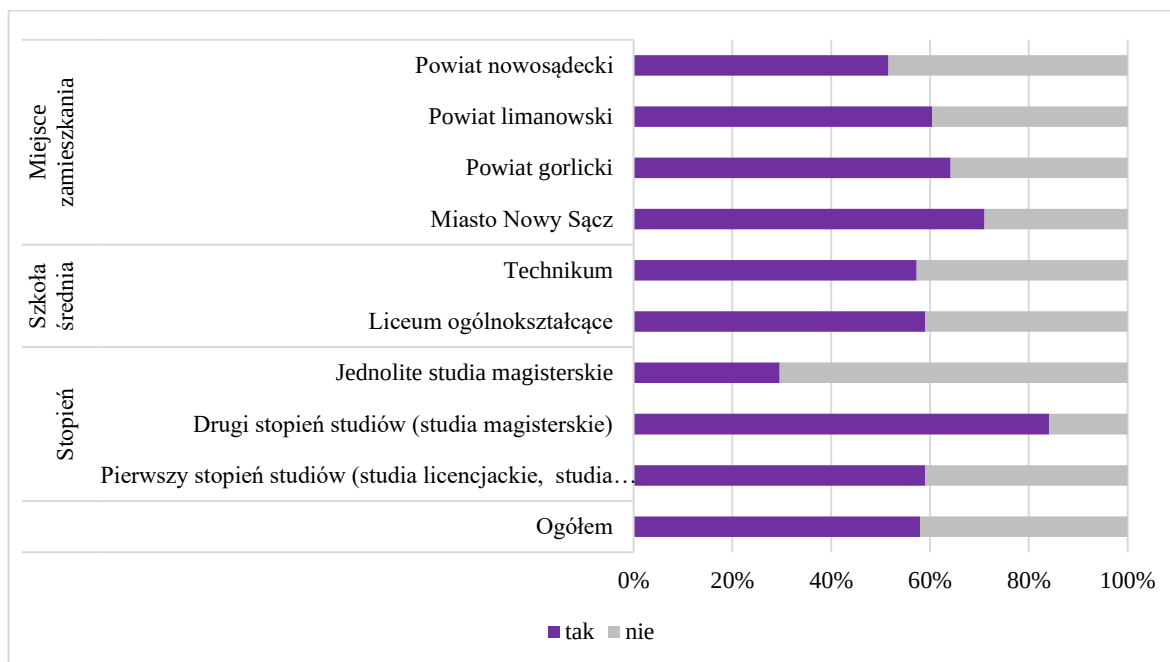
Wykres 47. Odsetek odpowiedzi studentów na temat barier zniechęcających do prowadzenia własnej działalności (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki tego badania, zaprezentowana na wykresie 47, pokazują, że studenci jako główne bariery powstrzymujące ich od zakładania działalności gospodarczej wskazywali: „niepewność prowadzenia działalności gospodarczej i ryzyko upadłości” (67,8% badanych) oraz „koszty założenia i utrzymania działalności gospodarczej” (63,3%) osób. W mniejszym stopniu badani wskazywali na „biurokrację i konieczność prowadzenia dokumentacji” oraz „silną konkurencję rynkową” jako przeszkody do prowadzenia biznesu – odpowiednio: 34,4% oraz 33,7% odpowiadających studentów. Odpowiedzi, w których mniej niż 30% respondentów zauważyło dany aspekt jako przeszkodę, to: „stres związany z prowadzeniem działalności” (28,1%), „różnorodne bariery wejścia na rynek” (26,9%), „brak stabilności” (26,4%), „trudności w odseparowaniu życia zawodowego od prywatnego” (12,3%) oraz „odpowiedzialność względem pracowników, wspólników lub inwestorów” (10,8% osób).

Przeprowadzona analiza wyników uwidoczniła główne bariery prowadzenia działalności, które koncentrują się wokół aspektów finansowych. Mniej istotne czynniki, takie jak trudności w odseparowaniu życia prywatnego od zawodowego czy stres, wskazują na to, że przedsiębiorczość postrzegana jest przez studentów jako wymagająca aktywność zawodowa i przede wszystkim ryzykowna finansowo. Wprowadzenie rozwiązań systemowych, takich jak zmniejszenie obciążeń biurokratycznych czy wprowadzenie stabilnych i przewidywalnych regulacji organizacyjno-prawnych mogłoby znacząco przyczynić się do wzrostu liczby nowo otwieranych firm.

Po zbadaniu opinii badanych studentów i uczniów szkół średnich na temat prowadzenia własnej działalności gospodarczej sprawdzono, czy badana grupa zetknęła się ze specyficzną formą przedsiębiorczości, jaką jest startup (wykres 48). W tym przypadku odpowiedzi studentów przeanalizowano pod kątem rodzaju ukończonej przez nich szkoły i poziomu realizowanych studiów, a także ich miejsca zamieszkania.



Wykres 48. Poziom wiedzy respondentów na temat zjawiska startup ze względu na miejsce zamieszkania i uzyskany poziom edukacji (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

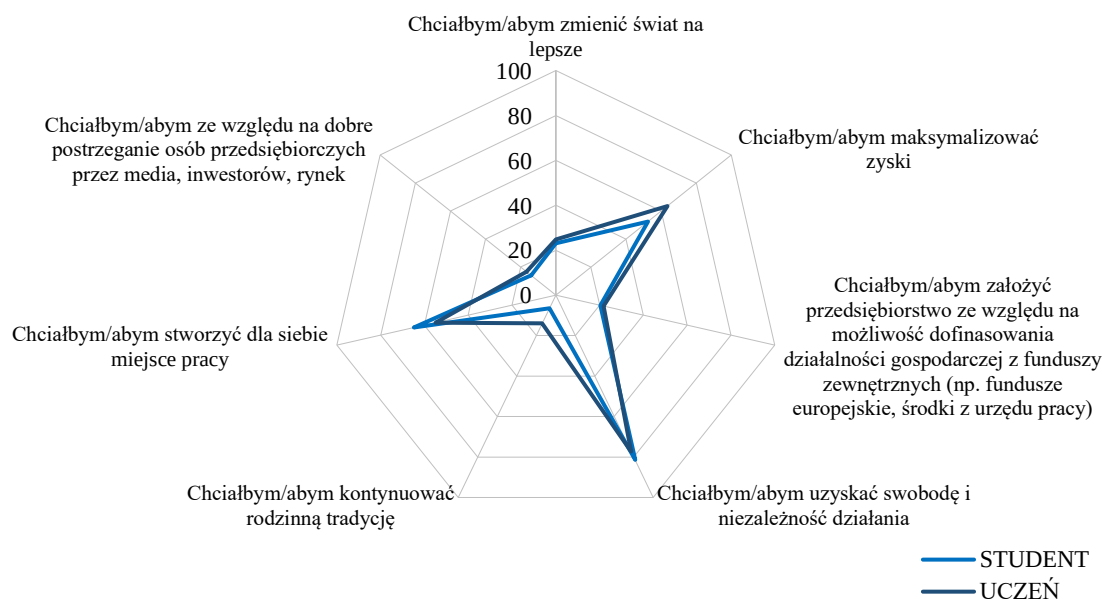
W badanej grupie 98 (24,6%) studentów, którzy ukończyli technikum oraz 134 (33,7%) studentów, którzy ukończyli liceum ogólnokształcące miało styczność z pojęciem „startup”. Aż 166 (41,7%) badanych nigdy nie słyszało o tym zjawisku.

Biorąc pod uwagę miejsca zamieszkania, widać, że tylko w powiecie nowosądeckim odpowiedzi respondentów potwierdzające i negujące znajomość zagadnienia są dość wyrównane. W pozostałych powiatach przeważa odpowiedź świadcząca o znajomości pojęcia „startup”.

Rozpatrując odpowiedzi badanych ze względu na stopień realizowanych studiów, można zauważyć, że ponad 80% studentów studiów pierwszego stopnia i niemal 60% studentów drugiego stopnia zna pojęcie „startup”. Wśród studentów, którzy kontynuowali edukację na jednolitych studiach magisterskich, przeważają jednak odpowiedzi negujące taką wiedzę. Może to wynikać z większej elastyczności programu studiów i większej liczby zajęć obejmujących problematykę biznesową w programach studiów pierwszego i drugiego stopnia. Jednolite studia magisterskie, z racji swej specyfiki, często koncentrują się na innych aspektach edukacji, co może prowadzić do mniejszej ekspozycji na zagadnienia związane z przedsiębiorczością.

Podsumowując zaprezentowane wyniki, można wysunąć wniosek, że większość studentów posiada wiedzę na temat zagadnienia dotyczącego startupów. Istnieją jednak pewne różnice w badanej populacji pod tym względem, które są zauważalne w odniesieniu do miejsca zamieszkania, poziomu kształcenia i rodzaju ukończonej szkoły. Odpowiedzi badanych wskazują na potrzebę zwiększenia promocji idei startupów wśród studentów, zwłaszcza słuchaczy jednolitych studiów magisterskich. Dzięki temu młodzi ludzie mogą zyskać lepsze przygotowanie do wyzwań stawianych przez współczesny rynek pracy oraz większe możliwości realizacji własnych inicjatyw biznesowych.

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest postrzeganie badanej grupy studentów dotyczące powodów uruchamiania przez nich działalności gospodarczej (wykres 49).



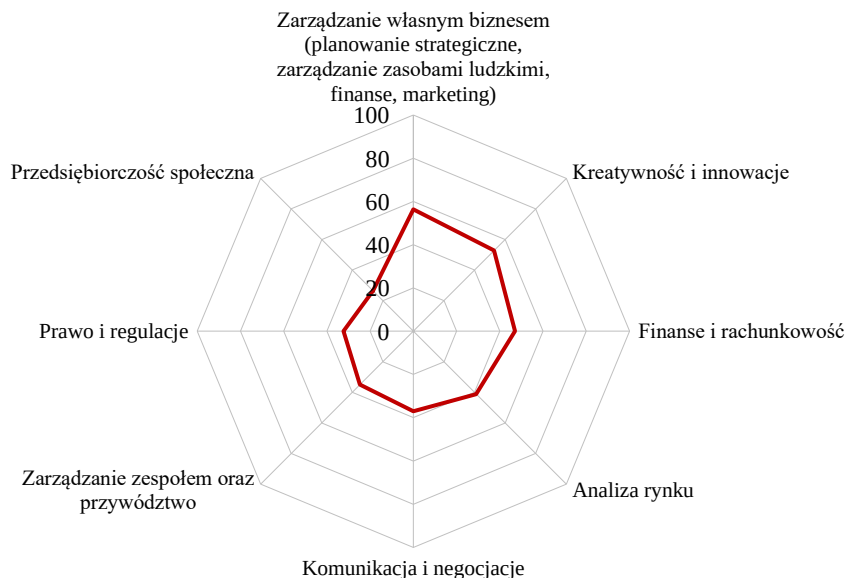
Wykres 49. Powody zakładania działalności zgłaszane przez studentów (% wskazań).
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie odpowiedzi zamieszczonych na wykresie 49 można zauważyć, jak rozkładają się motywacje studentów do założenia własnej działalności gospodarczej. Dominują trzy przesłanki zachęcające do rozwoju własnego biznesu, a mianowicie: „uzyskanie swobody i niezależności”, „stworzenie dla siebie miejsca pracy” oraz „chęć maksymalizowania zysków”, wskazane przez kolejno: 81,4%, 64,8% oraz 52,5% respondentów. Reszta bodźców została wskazana przez mniej niż 30% badanych. Najmniejsze znaczenie dla powodów założenia własnej działalności gospodarczej ma zdaniem badanych „kontynuowanie rodzinnej tradycji”, którą jako istotną zaznaczyło 6,5% respondentów. Może to oznaczać, że studenci nie postrzegają działalności gospodarczej jako narzędzia do realizacji wyższych celów społecznych lub sposobu pielęgnowania rodzinnych wartości. Prawdopodobnie przy podejmowaniu decyzji o prowadzeniu biznesu będą kierować się oni bardziej osobistymi przesłankami niż społecznym prestiżem.

Uzyskane wyniki badania wskazują, że głównym motorem napędowym do zakładania działalności gospodarczej według badanych studentów jest potrzeba posiadania autonomii i niezależności w pracy zawodowej, a także zapewnienia sobie stabilnego zatrudnienia. Czynniki finansowe, takie jak „maksymalizacja zysków”, również odgrywają istotną rolę. Natomiast motywacje altruistyczne czy wynikające z tradycji rodzinnych są marginalne, co może świadczyć o bardziej pragmatycznym podejściu badanej grupy do przedsiębiorczości.

Prowadzenie własnej działalności gospodarczej czy odnalezienie się w świecie innowacji, takich jak startupy, wymaga nie tylko wiedzy teoretycznej, ale także praktycznych umiejętności i rozwiniętych kompetencji miękkich. Dlatego tak ważne jest, aby programy kształcenia w szkołach średnich odpowiadały na te potrzeby, oferując

uczniom narzędzia i wiedzę, które pozwolą im odnaleźć się w złożonym środowisku biznesowym. Odpowiedzi zaprezentowane na wykresie 50 przedstawiają propozycje kursów, jakie zdaniem badanych powinny zostać wprowadzone do programu nauczania szkół średnich.



Wykres 50. Odsetek odpowiedzi na temat poszerzenia kształcenia (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Za najważniejsze obszary – zdaniem studentów – uznać należy: „zarządzanie własnym biznesem” i „kreatywność i innowacje”, wskazane przez ponad 50% badanych. Zwrócono uwagę, że oprócz dwóch wyżej wymienionych obszarów przydatnymi przedmiotami w szkole średniej byłyby: „finanse i rachunkowość” (47,0%) i „analiza rynku” (41,1%). Kompetencje miękkie, takie jak m.in. „komunikacja i negocjacje”, „zarządzanie zespołem” i „przywództwo” wraz z „prawem i regulacjami”, zyskały kolejno: 37,0%, 35,0% oraz 32,3% wskazań. Najmniejszą popularnością wśród badanej grupy cieszył się pomysł wprowadzenia do programu nauczania na poziomie szkoły średniej kursu „przedsiębiorczość społeczna”, który został zaznaczony przez 26,4% osób.

Uzyskane wyniki sugerują, że młodzi ludzie już na etapie szkoły średniej oczekują od systemu edukacji konkretnych narzędzi do zrozumienia i zarządzania finansami oraz skutecznej oceny warunków rynkowych, co z kolei prowadzi do wniosków, że kształcenie w szkołach średnich powinno być bardziej praktyczne oraz dostosowane do realiów gospodarczych. Kluczowe znaczenie mają umiejętności zarządzania, kreatywność, finanse i rachunkowość oraz analiza rynku. Równocześnie warto zwrócić większą uwagę na rozwijanie kompetencji miękkich i wiedzy prawnej, które są niezbędne w prowadzeniu biznesu. Niskie zainteresowanie przedsiębiorczością społeczną może wskazywać na konieczność lepszego promowania tej idei jako ważnego elementu zrównoważonego rozwoju.

9. KLIMAT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I WSPÓŁPRACA SAMORZĄDÓW SUBREGIONU SĄDECKIEGO Z SEKTOREM MŚP W ŚWIEŹLE BADAŃ WŁASNYCH

W badaniu ankietowym, w którym uczestniczyli przedstawiciele samorządów subregionu sądeckiego, uzyskano 15 poprawnie uzupełnionych ankiet. W badanej grupie gminy miejskie stanowiły 20% (3 jednostki), miejsko-wiejskie – 27% (4 jednostki) i wiejskie – 53% (8 jednostek). Gminy oznaczono literami alfabetu od „a” do „o”. Największą liczbę mieszkańców wskazała gmina miejska „c” (80 446 mieszkańców), a najmniejszą gmina wiejska „m” (3 800 mieszkańców). Średnia mieszkańców wyniosła 19 443 osoby. Respondenci wskazywali także liczbę zarejestrowanych podmiotów gospodarczych. Najwięcej (11 250 podmiotów) wskazała gmina miejska „c”, następnie gmina wiejska „n” (1 969 podmiotów), a najmniej gmina wiejska „m” (90 podmiotów). Dwie gminy nie podały liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych (gmina miejsko-wiejska „d” oraz gmina wiejska „l”). Średnia dla tych danych to 1 542 podmioty gospodarcze. W sekcji M (podmioty gospodarcze prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną) zarejestrowane podmioty występują w gminach: miejskiej „c” (1 332), miejsko-wiejskiej „f” (847) i wiejskiej „j” (32). Gminy mogły też wskazać liczbę osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Dane te uzupełniły gminy: miejska „c” (7 911), miejsko-wiejska „d” (1 588) oraz wiejskie: „j” (201) i „k” (530). Zebrane dane ukazano w tabeli 10.

Tabela 10

Struktura próby badawczej

Kategoria jednostki samorządu	Ozn.	Liczba mieszkańców	Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ⁽¹⁾		Liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą ⁽¹⁾
			ogółem	sekcja M**	
gmina miejska	a	26 000	1 953	-	-
	b	15 000	1 500	-	-
	c	80 446	11 250	1 332	7 911
gmina miejsko-wiejska	d	17 000	b.d.	b.d.	1 588
	e	11 378	1 618	-	-
	f	23 672	1 462	847	-
gmina wiejska	g	16 522	1 012	-	-
	h	5 000	350	-	-
	i	26 058	1 857*	-	-
	j	10 700	627	32	201
	k	9 273	485	b.d.	530
	l	6 123	b.d.	0	-
	m	3 800	90	-	-
	n	25 804	1 969	-	-
	o	1 4875	820	-	-

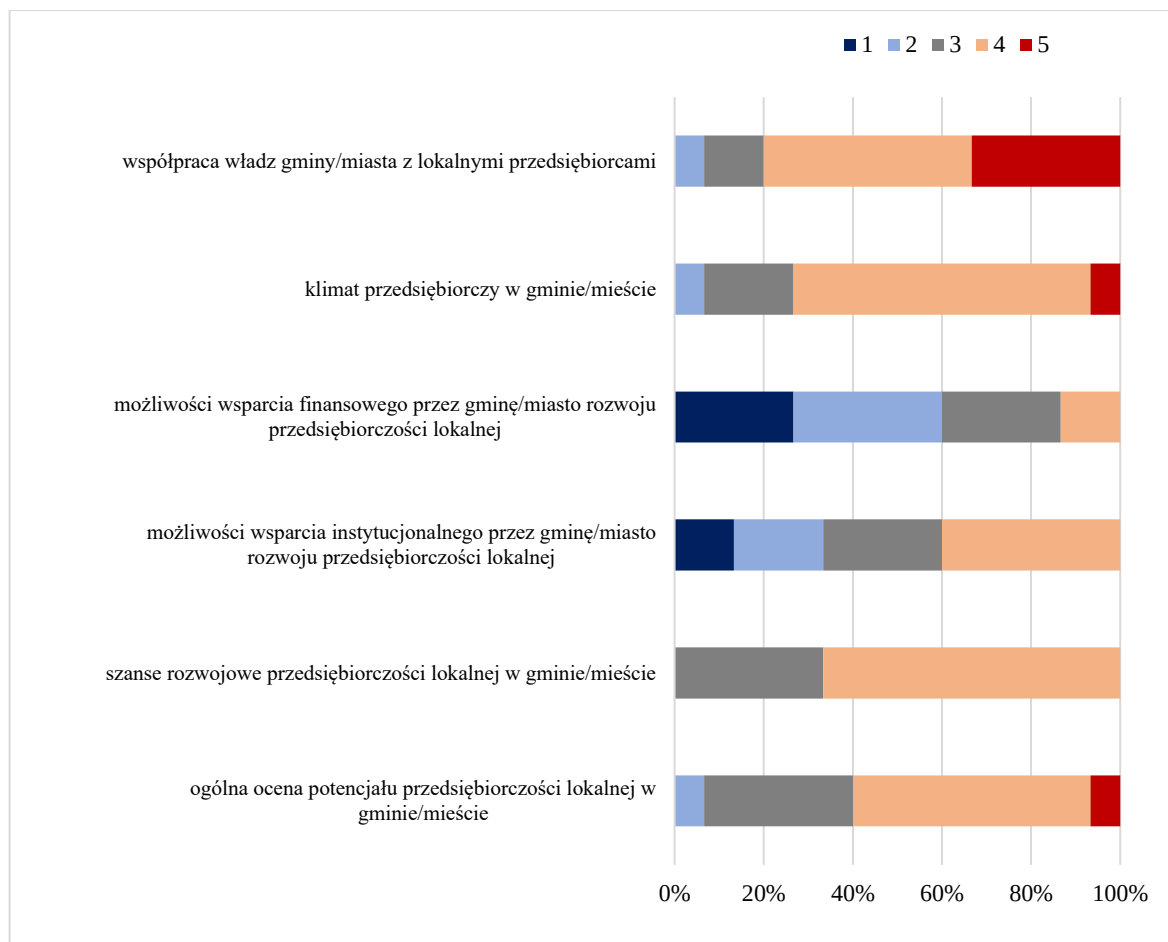
* dane za rok 2019

** prowadzących działalność profesjonalną, naukową i techniczną

(1) informacja nieobowiązkowa

Źródło: opracowanie własne.

Na początku przeprowadzonego badania ankietowego respondenci mieli możliwość wyrażenia swoich opinii w zakresie wybranych obszarów przedsiębiorczości lokalnej na terenie gminy lub miasta (wykres 51). W pierwszym pytaniu przedstawione zostały wybrane obszary, które badani mogli ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało ocenę najniższą, a 5 – ocenę najwyższą.



Wykres 51. Struktura ocen wybranych obszarów przedsiębiorczości lokalnej na terenie gminy/miasta – samorządowcy (% wskazań).

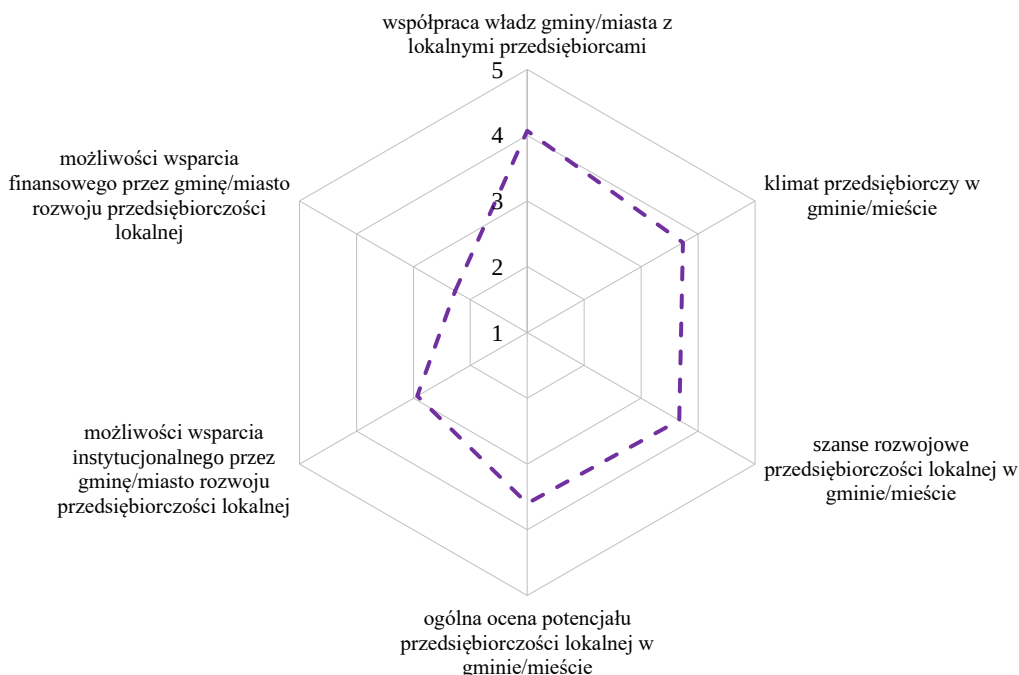
Źródło: opracowanie własne.

Spośród zaproponowanych obszarów respondenci najlepiej ocenili „współpracę władz gminy/miast z lokalnymi przedsiębiorcami”. Ocenę 4 wskazało 46,7%, a ocenę 5 – 33,3% badanych. Jedynie 20% wskazało na oceny 2 i 3. Żadna gmina nie wskazała dla tego obszaru najniższej oceny (1). Wysokie oceny odnotował także obszar „klimat przedsiębiorczy w gminie/mieście”, w przypadku którego ocenę 4 wskazało aż 66,7% badanych, a oceny 3 i niżej – 26,7%.

Ankietowani przeciętnie ocenili „szanse rozwojowe przedsiębiorczości lokalnej” – 5 spośród 15 badanych (33,3%) wskazało na ocenę 3, a pozostałe 10 (66,7% osób) oceniło ten obszar wysoko – ocena 4. Podobny rozkład ocen wystąpił przy ocenie „ogólnego potencjału przedsiębiorczości lokalnej w gminie/mieście” – ocenę 3 wskazało również 33,3% badanych, ocenę 4 – 55,3% osób, a pozostałe 13,3% odpowiedzi to oceny 2 i 5.

Większe zróżnicowanie odpowiedzi zauważyć można w pozostałych dwóch obszarach. „Możliwość wsparcia finansowego przez gminę/miasto rozwoju przedsiębiorczości lokalnej” uzyskała najwięcej ocen negatywnych. Ocenę 1 (najniższą) wskazało 26,7% ankietowanych, ocenę 2 – 33,3%, a ocenę 3 – 26,7% badanych. Dobrą ocenę (4) tego obszaru wystawiły jedynie 2 (13,3%) gminy. Nieco wyższe wyniki uzyskały „możliwości wsparcia instytucjonalnego przez gminę/miasto rozwoju przedsiębiorczości lokalnej”. Najniższa ocena (1) wskazana została przez 13,3% badanych, ocenę 2 przyznało 20%, ocenę 3 – 26,7%, a ocenę 4 wskazało pozostałe 40% badanych.

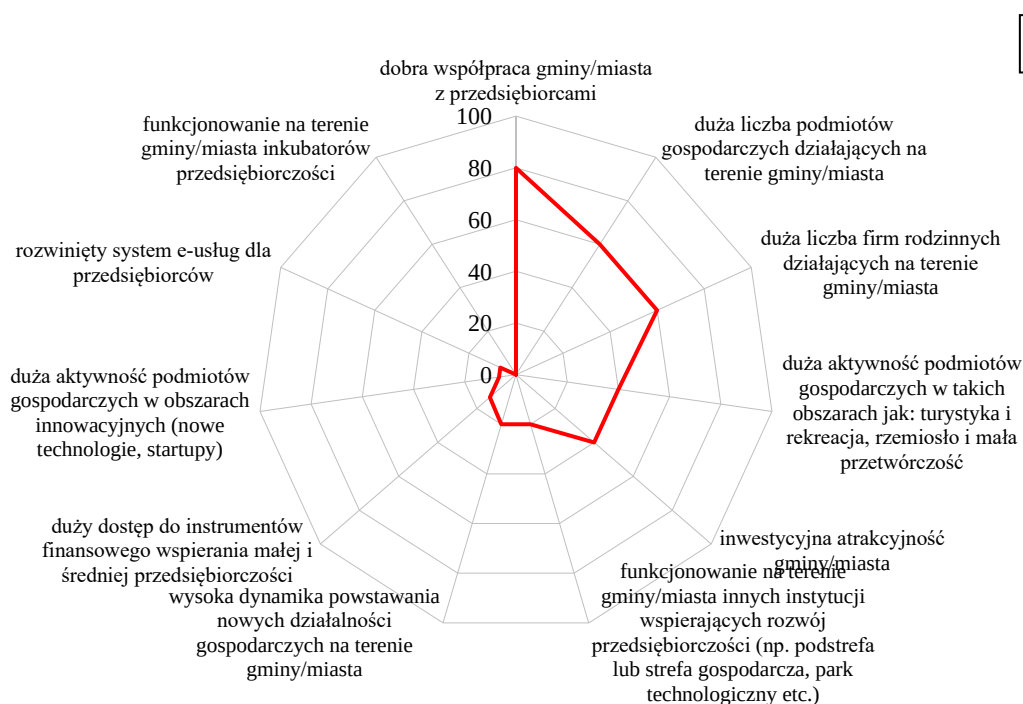
Wysokie wartości średnie ocen poszczególnych obszarów (wykres 52) wskazują na najlepiej oceniane przez samorządowców obszary, wśród których można wymienić: „współpracę władz gminy/miasta z lokalnymi przedsiębiorcami” (średnia ocena to 4,07) i „klimat przedsiębiorczy” (średnia ocena – 3,73). Nieco niższą średnią ocen respondentów zaobserwować można w przypadku „szans rozwojowych przedsiębiorczości lokalnej” (3,67) i „ogólnej oceny potencjału przedsiębiorczości lokalnej” (3,6). Najniższą średnią ocen wystąpiła w przypadku „możliwości wsparcia instytucjonalnego” (2,93) i „możliwości wsparcia finansowego” (2,27).



Wykres 52. Średnie ocen wybranych obszarów przedsiębiorczości lokalnej na terenie gminy/miasta – samorządowcy.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu poproszono badanych o wskazanie (spośród wymienionych elementów) tych, które można uznać za mocne strony lokalnej przedsiębiorczości w ich gminie/mieście, przy czym respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 5 odpowiedzi. Wyniki tej analizy zostały ukazane na wykresie 53.



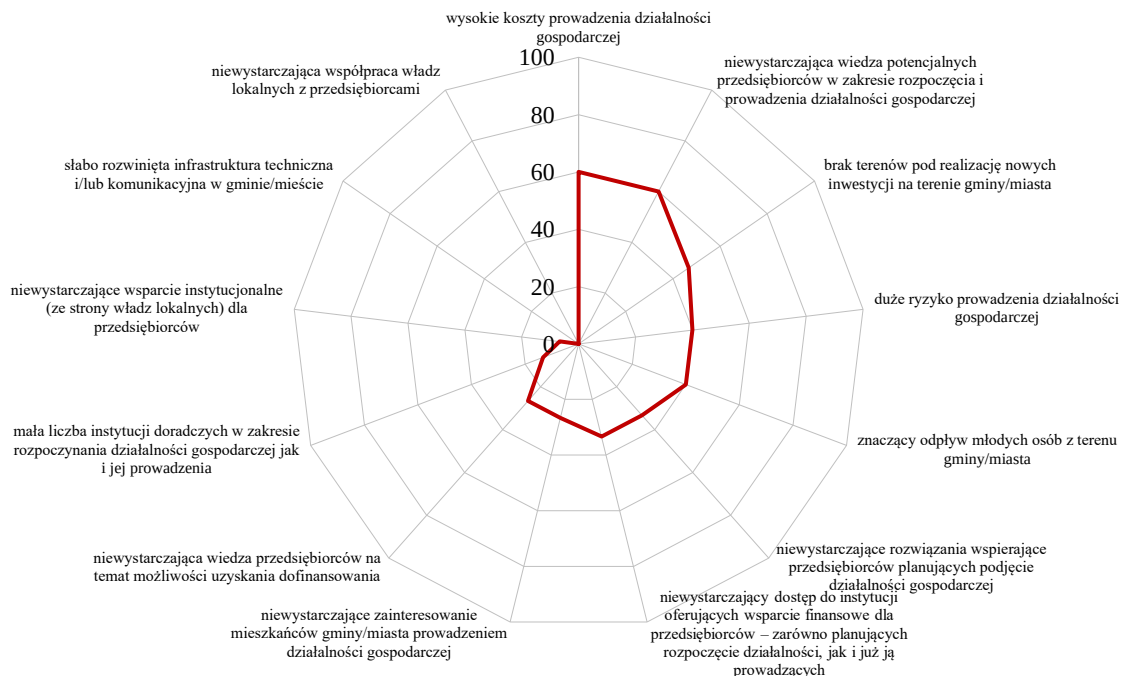
Wykres 53. Odsetek wskazań samorządowców mocnych stron przedsiębiorczości lokalnej we własnej gminie/mieście (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywaną odpowiedzią była „dobra współpraca gminy/miasta z przedsiębiorcami” (80% samorządowców). Kolejnymi mocnymi stronami przedsiębiorczości lokalnej, ze wskazaniem na poziomie 60%, były: „duża liczba podmiotów gospodarczych działających na terenie gminy/miasta” i „duża liczba firm rodzinnych działających na terenie gminy/miasta”. Inne mocne strony, które wskazało 40% badanych, to: „aktywność podmiotów gospodarczych w takich obszarach jak: turystyka i rekreacja, rzemiosło i mała przetwórczość”, a także „inwestycyjna atrakcyjność gminy/miasta”.

Rzadziej wskazywanymi obszarami, uznanymi za mocne strony przedsiębiorczości lokalnej (jedynie 20% badanych), okazały się: „wysoka dynamika powstawania nowych działalności gospodarczych na terenie gminy/miasta” i „funkcjonowanie na terenie gminy/miasta innych instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości”. Jeszcze rzadziej (13,3%) wskazywano na „dostęp do instrumentów finansowego wspierania małej i średniej przedsiębiorczości” czy „dużą aktywność podmiotów gospodarczych w obszarach innowacyjnych” (6,7%). Nikt spośród badanych nie uznał: „funkcjonowania na terenie miasta/gminy innowacyjnych firm o charakterze startupów” ani „inkubatorów przedsiębiorczości” za mocne strony przedsiębiorczości lokalnej w ich gminie/mieście.

Poza mocnymi stronami, respondenci mieli również ocenić, które spośród wymienionych przykładowych elementów otoczenia biznesowego stanowią w ich gminie/ mieście główne bariery rozwoju przedsiębiorczości lokalnej. Podobnie jak w poprzednim pytaniu, badani mogli zaznaczyć maksymalnie 5 odpowiedzi (wykres 54).



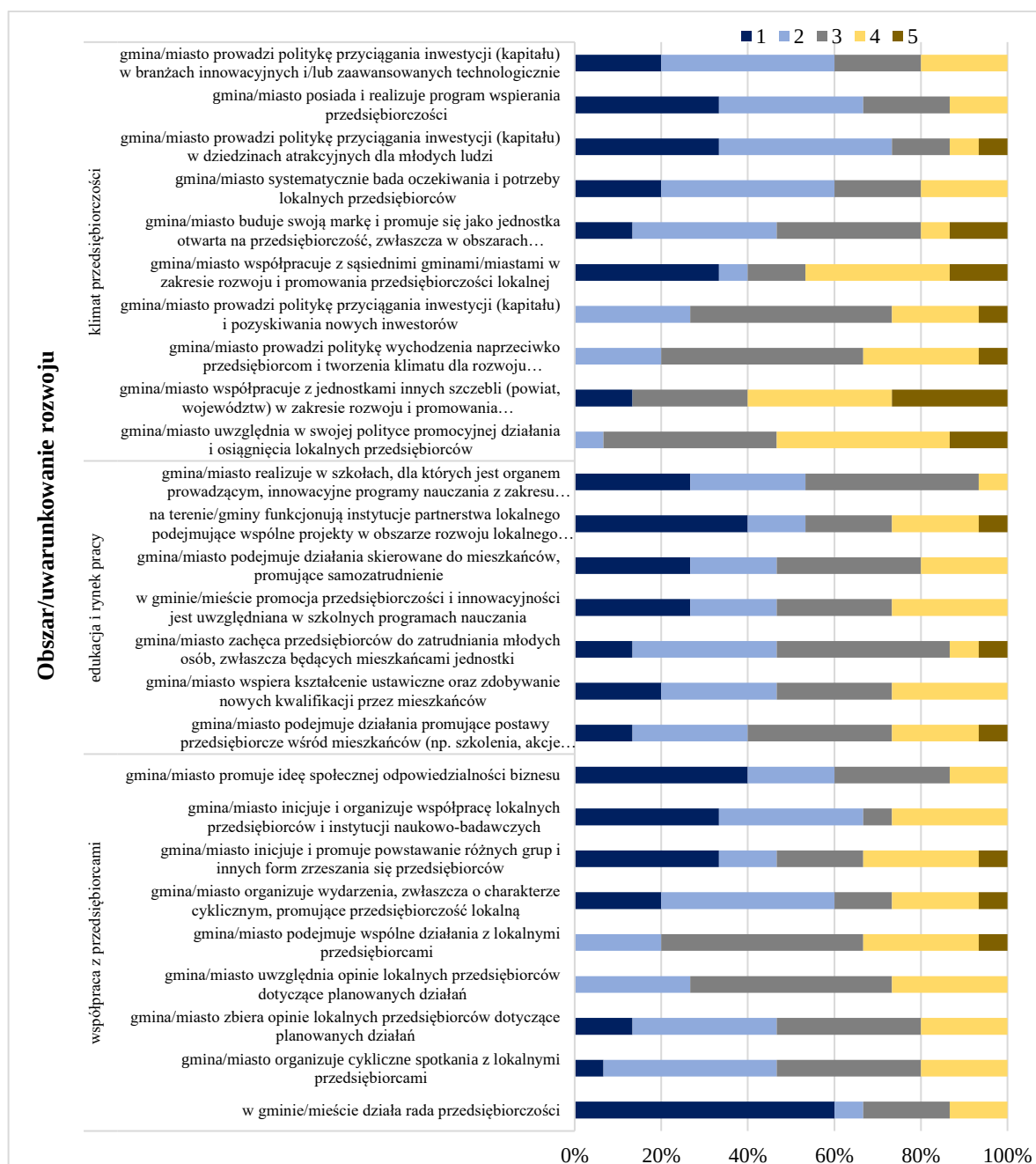
Wykres 54. Odsetek wskazań samorządowców głównych barier rozwoju przedsiębiorczości lokalnej w ich gminie/mieście.

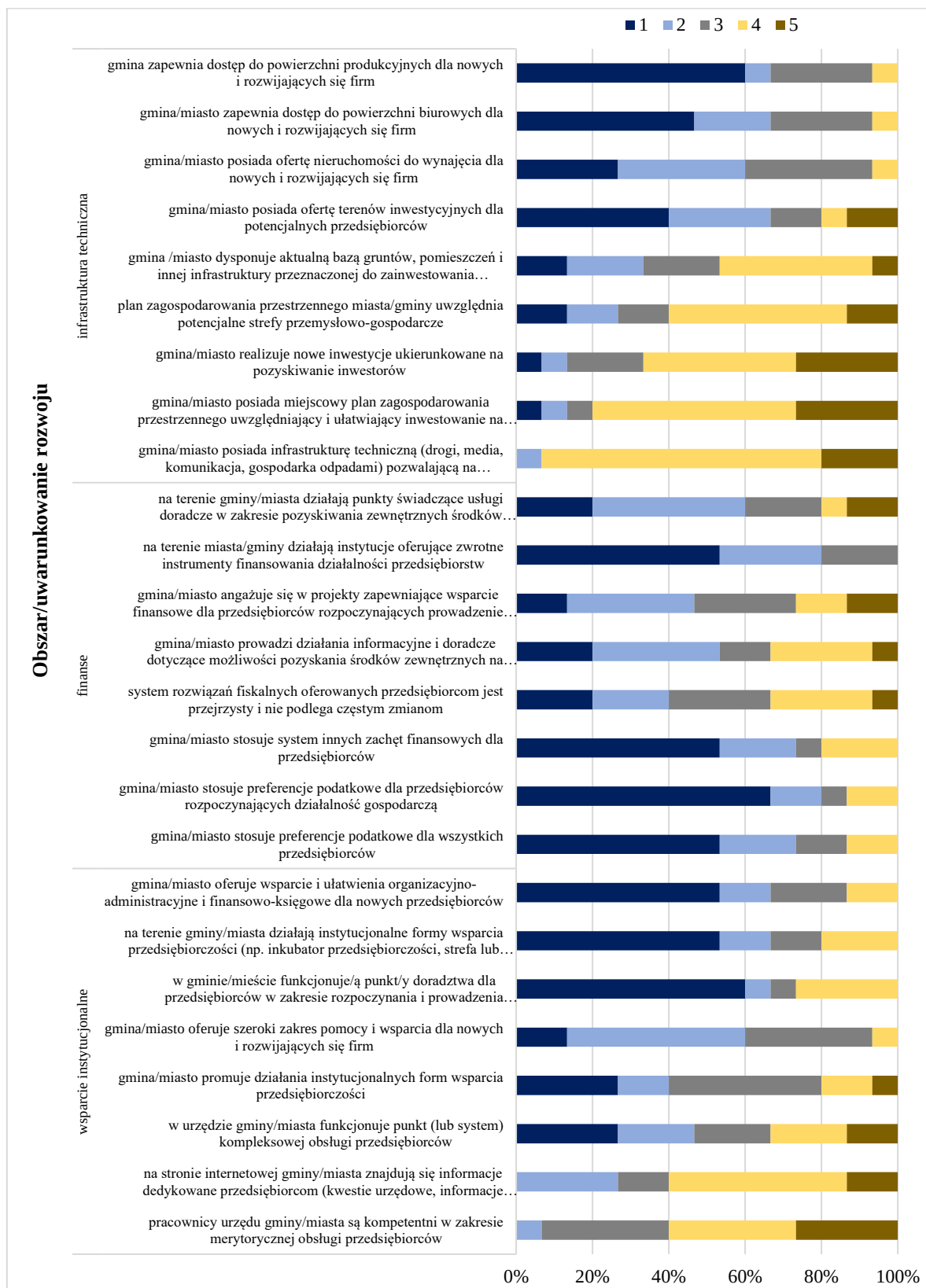
Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanymi barierami były: „wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej” i „niewystarczająca wiedza potencjalnych przedsiębiorców w zakresie rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej” – obie odpowiedzi uzyskały po 60% wskazań. Z kolei „brak terenów pod realizację nowych inwestycji na terenie gminy/miasta” był wskazywany w 46,7% przypadków, a 40% wskazań otrzymały takie bariery, jak: „duże ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej” i „znaczący odpływ młodych osób z terenu gminy/miasta”. Rzadziej od poprzednich odpowiedzi ankietowani wskazywali na „niewystarczające rozwiązania wspierające przedsiębiorców planujących podjęcie działalności gospodarczej” (33,3%), „niewystarczający dostęp do instytucji oferujących wsparcie finansowe dla przedsiębiorców” (33,3%), „niewystarczające zainteresowanie mieszkańców prowadzeniem działalności gospodarczej” (26,6%) oraz „niewystarczająca wiedza przedsiębiorców na temat możliwości uzyskania dofinansowania” (26,6%). Jedynie 13,3% ankietowanych wybrało odpowiedź o „małej

liczbie instytucji w zakresie rozpoczynania działalności gospodarczej, jak i jej prowadzenia”, a najrzadziej wskazywano jako barierę na „niewystarczające wsparcie instytucjonalne dla przedsiębiorców” (6,7%). Nikt spośród badanych nie uznał za główną barierę rozwoju przedsiębiorczości lokalnej w swojej gminie/mieście „słabo rozwiniętej infrastruktury technicznej i/lub komunikacyjnej”, ani „niewystarczającej współpracy władz lokalnych z przedsiębiorcami”.

Kolejna część badania dotyczyła oceny przez samorządowców uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości lokalnej w gminach w zależności od omawianego obszaru (wykresy 55, 56 i 57). Zaproponowane do oceny obszary to: infrastruktura techniczna, finanse, wsparcie instytucjonalne, klimat przedsiębiorczości, edukacja i rynek pracy oraz współpraca z przedsiębiorstwami. Badani oceniali poszczególne uwarunkowania w skali 1 do 5, gdzie 1 oznaczała ocenę najgorszą, a 5 – ocenę najwyższą. Pełny rozkład odpowiedzi w poszczególnych obszarach został zaprezentowany na wykresie 55.

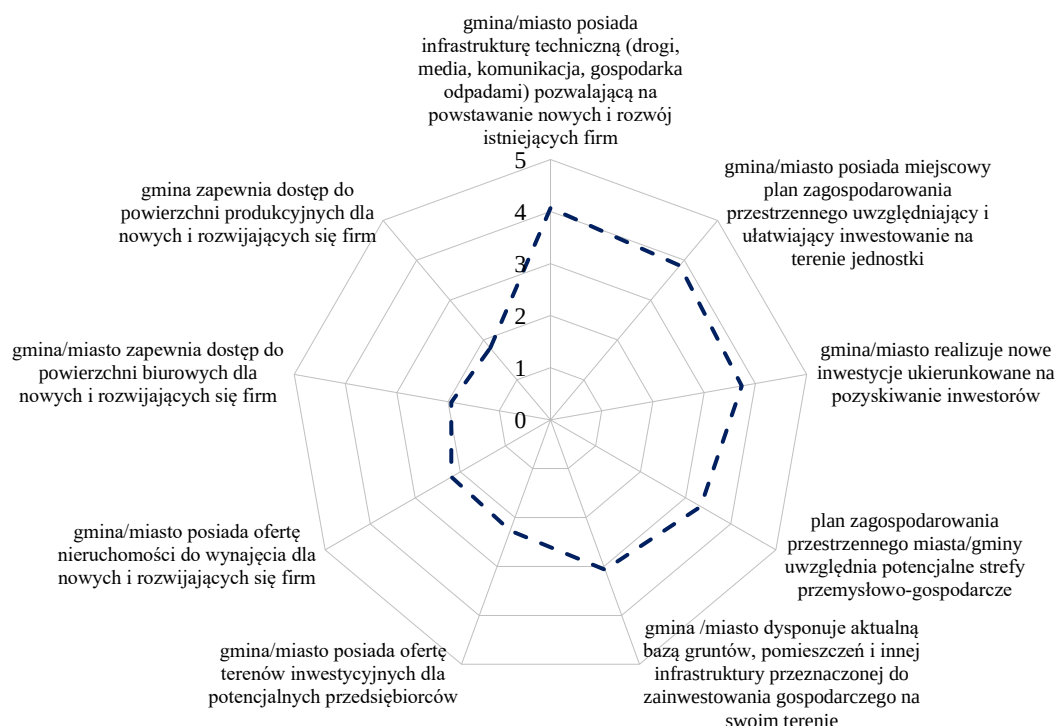




Wykres 55. Struktura ocen samorządowców uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości lokalnej we własnej gminie/mieście w poszczególnych obszarach (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym analizowanym obszarem była infrastruktura techniczna (wykres 56).



Wykres 56. Średnie oceny samorządowców uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości własnych gmin/miast w obszarze: infrastruktura techniczna.

Źródło: opracowanie własne.

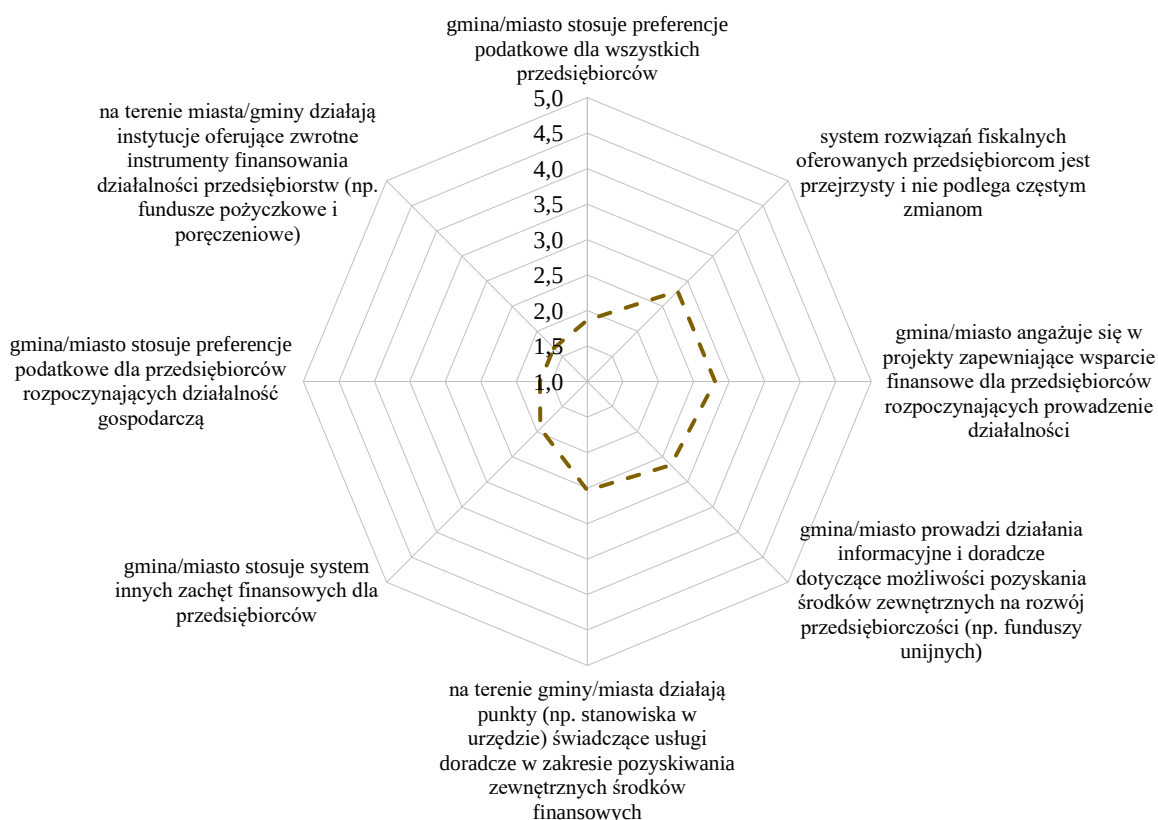
Gminną infrastrukturę techniczną (drogi, media, komunikację, gospodarkę odpadami), jako uwarunkowanie rozwoju przedsiębiorczości w gminie, przedstawiciele samorządów ocenili najlepiej spośród wszystkich zaproponowanych uwarunkowań – ocenę 5 wskazało 20% respondentów, a ocenę 4 – aż 73,3% z nich. Średnia ocen dla tego aspektu wyniosła 4,07. Niższą średnią ocenę uzyskało „posiadanie przez gminę planu zagospodarowania przestrzennego, uwzględniającego i ułatwiającego inwestowanie na terenie gminy/miasta” – średnia ocena to 3,87. Ocenę 5 dla tego uwarunkowania wskazało 26,7%, zaś ocenę 4 – 53,3% badanych. Realizację nowych inwestycji ukierunkowanych na pozyskiwanie inwestorów (np. uzbrojenie terenu) ankietowani ocenili średnio (3,73), gdzie ocenę 5 wskazało 26,7% badanych, ocenę 4 – 40%, a ocenę 3 – 20% badanych. Wspominany plan zagospodarowania przestrzennego powinien uwzględniać „potencjalne strefy przemysłowo-gospodarcze” – ten aspekt gminy oceniono średnio na 3,33. Najwięcej respondentów (46,7%) wskazywało na ocenę 4, a pozostałe oceny uzyskały procentowo po tyle samo wskazań.

Kolejnym ocenianym czynnikiem w ankiecie było „dysponowanie przez gminę/miasto aktualną bazą gruntów, pomieszczeń i innej infrastruktury do zainwestowania gospodarczego na swoim terenie”. Średnio ta odpowiedź oceniona została na 3,07. Ocenę 1 wskazało 13,3% ankietowanych, oceny 2 i 3 po 20%, najwięcej wskazań padło na ocenę 4 – 40%, a najwyższą ocenę zaznaczyło jedynie 6,7% gmin.

Znacznie niższe oceny (lewa strona wykresu) uzyskały pozostałe uwarunkowania. „Posiadanie przez gminę/miasto oferty terenów inwestycyjnych dla potencjalnych przedsiębiorców” pozytywnie oceniło (oceny 4 i 5) 20% osób, przeciętnie (ocena 3) 13,3%,

a pozostałe 66,7% badanych wskazało oceny 1 lub 2. Średnia ocen wyniosła 2,27. Podobne wyniki uzyskał czynnik: „oferty gminy/miasta nieruchomości do wynajęcia dla nowych i rozwijających się firm” – średnia z ocen wyniosła 2,2, z jednym wskazaniem oceny 4, a dalej, po 33,3%, oceny 2 oraz 3 i 26,7% wskazań na ocenę 2. Według samorządowców, czynnikiem najmniej wpływającym na rozwój przedsiębiorczości jest „zapewnienie przez gminę/miasto dostępu do powierzchni biurowych dla nowych i rozwijających się firm” (średnia ocena to 1,93) oraz zapewnienie przez gminę/miasto dostępu do powierzchni produkcyjnych dla nowych i rozwijających się firm (średnia ocena – 1,8). Najczęściej ocenę 1 wskazywano dla „dostępu do powierzchni produkcyjnych” (53,3% wskazań) i dla „dostępu do powierzchni biurowych” – 46,7% wskazań.

Kolejnym obszarem rozwoju przedsiębiorczości w gminach/miastach, w ramach którego respondenci oceniali zaproponowane uwarunkowania, są finanse (wykres 57).



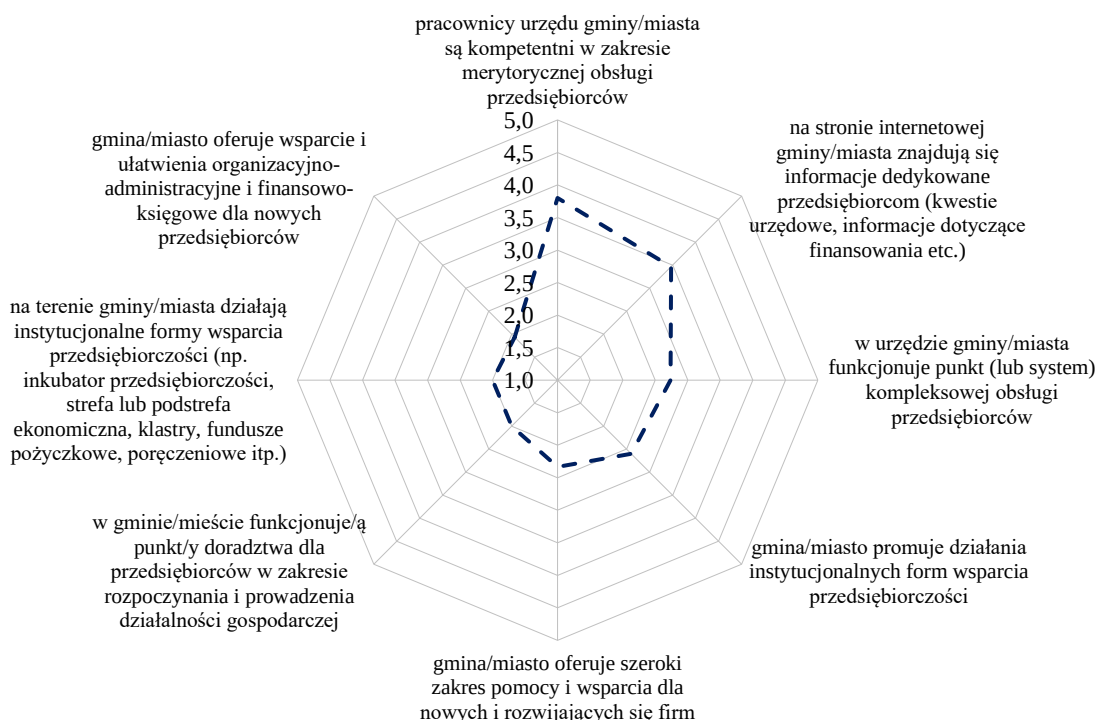
Wykres 57. Wartości średnie ocen samorządowców dla uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości własnych gmin/miast w obszarze: finanse.

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki wskazują, że samorządowcy za najbardziej istotne elementy działania w ramach tego obszaru uznają: „przejrzysty i niepodlegający częstym zmianom system rozwiązań fiskalnych, oferowany przedsiębiorcom w gminie/mieście” oraz „zaangażowanie gminy/miasta w projekty zapewniające wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw rozpoczynających prowadzenie działalności” – wartości średnie z ocen w obu przypadkach wyniosły po 2,8. Wśród ocen „oferowanych rozwiązań fiskalnych” najczęściej wskazywanymi były oceny 3 oraz 4 – odpowiednio po 26,7% wskazań, zaś „zaangażowanie gminy w projekty wsparcia” najczęściej otrzymywało ocenę 2 – 33,3% i ocenę 3 – 26,7% osób. „Działalność informacyjna i doradcza gminy/miasta dotycząca możliwości pozyskania środków zewnętrznych na rozwój przedsiębiorczości (np. funduszy unijnych)” otrzymała średnią ocenę na poziomie 2,67, gdzie ocenę 2 wskazało 33,3% badanych, a ocenę 4 – 26,7%. Nieco niższe oceny otrzymała „działalność na terenie gminy/miasta punktów świadczących usługi doradcze w zakresie pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych (np. stanowiska w urzędzie)”. Średnia ocena tego uwarunkowania wyniosła 2,53, a procentowy rozkład odpowiedzi to: ocena 1 – 20%, ocena 2 – 40%, ocena 3 – 20%, ocena 4 – 6,7%, natomiast ocena 5 – 13,3% wskazań.

Średnie oceny poniżej 2 uzyskały pozostałe uwarunkowania: „gmina/miasto stosuje system innych zachęt finansowych dla przedsiębiorców” (średnia ocena to 1,93) oraz „gmina/miasto stosuje preferencje podatkowe dla wszystkich przedsiębiorców” (1,87). Pierwszy z wymienionych uzyskał najwięcej ocen 1 – 53,3% wskazań, a po 20% odpowiedzi to oceny 2 i 4. Drugie z wymienionych uwarunkowań również najczęściej oceniane było na 1 – 53,3%, ocenę 2 wskazano w 20% odpowiedzi, a oceny 3 i 4 otrzymały po 13,3% wskazań. Najniższe średnie oceny uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości uzyskało „stosowanie preferencji podatkowych dla przedsiębiorców rozpoczynających prowadzenie działalności gospodarczej” oraz „działalność na terenie gminy/miasta instytucji oferujących zwrotne instrumenty finansowania działalności przedsiębiorstw (np. fundusze pożyczkowe i poręczeniowe)” – oba czynniki uzyskały średnią ocenę 1,67. Rozkład poszczególnych ocen dla tych elementów jest podobny, jednak ocenę 1 częściej otrzymywało „stosowanie preferencji podatkowych”, a w przypadku ocen działalności instytucji oferujących instrumenty finansowe nie wskazano ani oceny 4, ani 5.

W obszarze wsparcie instytucjonalnego (wykres 58) przedstawiciele instytucji samorządowych oceniali różnorodne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości lokalnej.



Wykres 58. Wartości średnie ocen samorządowców dla uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości własnych gmin/miast w obszarze: wsparcie instytucjonalne.

Źródło: opracowanie własne.

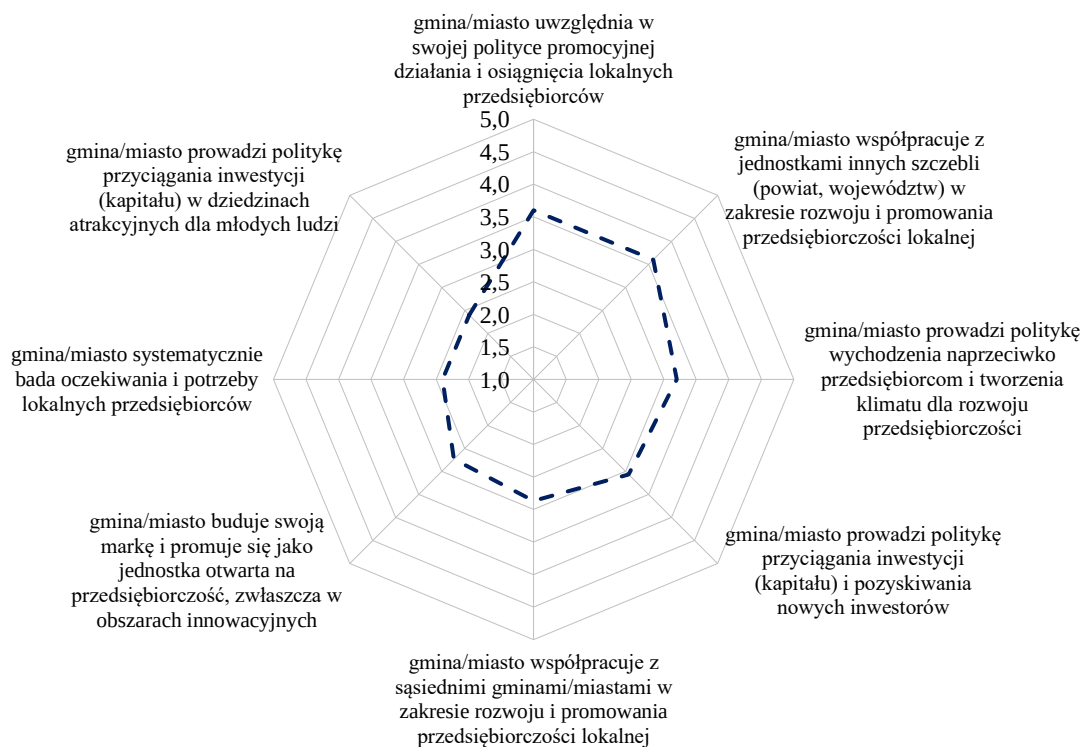
Najlepiej ocenianym przez samorządowców czynnikiem (ocena 5), mającym wpływ na rozwój przedsiębiorczości lokalnej w ich gminie/mieście, byli „kompetentni pracownicy urzędu gminy/miasta w zakresie merytorycznej obsługi przedsiębiorców”, ze średnią ocen 3,8. Spośród wszystkich ocenianych uwarunkowań rozwoju w tym obszarze właśnie ten czynnik uzyskał najwięcej ocen na poziomie 5 – 26,7% odpowiedzi. Oceny 3 i 4 wskazało tyle samo badanych (po 33,3% wskazań), ocenę 2 wybrało jedynie 6,7% respondentów, a żaden nie wskazał oceny 1. Stosunkowo wysoką średnią ocen (3,47) uzyskały „strony internetowe gminy/miasta, na których znajdują się informacje dedykowane przedsiębiorcom, takie jak: kwestie urzędowe czy informacje dotyczące finansowania”. Najwyższą ocenę (5) dla tego czynnika wskazało 13,3% badanych, ocenę 4 – 46,6% (najczęściej wskazywana ocena), ocenę 3 – 13,3%, zaś ocenę 2 – 26,7%. Podobnie jak w pierwszym przypadku, nikt nie wskazał najniższej oceny (1). Niższe średnie oceny otrzymały takie czynniki, jak: „funkcjonowanie w urzędzie gminy/miasta punktu (lub systemu) kompleksowej obsługi przedsiębiorców” (średnia to 2,73) i „promowanie przez gminę/miasto działań instytucjonalnych form

wsparcia przedsiębiorczości” (średnia – 2,6). Pierwszy z tych czynników, mimo uzyskanej trzeciej najwyższej wartości średniej ocen w tym obszarze, uzyskał najwięcej ocen 1 – 26,7%. Na oceny 2, 3 oraz 4 wskazało tylko samo badanych – po 20% wskazań. Ocenę 5 wybrało najmniej spośród ankietowanych – 13,3%. Drugie z wymienionych uwarunkowań uzyskało oceny nieco niższe: ocenę 5 zaznaczyło 6,7% badanych, oceny 4 i 2 po tyle samo osób – 13,3%, ocenę 3 wskazało najwięcej respondentów – 40%, a pozostałe 26,7% przyznało temu czynnikowi najniższą ocenę (1).

Ocenę średnią, powyżej 2, uzyskała jedynie połowa zaproponowanych w tym pytaniu ankietowym uwarunkowań. Jednym z nich jest „oferowanie przez gminę/miasto zakresu pomocy i wsparcia dla nowych i rozwijających się firm” (średnia ocena to 2,33). Najczęściej wskazywano w tym przypadku na ocenę 2 – 46,7% badanych. Na ocenę 3 wskazało 33,3% badanych samorządowców, ocenę 4 – 6,7%, a najniższą możliwą ocenę zaznaczyło pozostałe 13,3%. Nikt z badanych nie przyznał temu czynnikowi oceny najwyższej (5). Średnią ocenę, równą 2, uzyskały dwa z zaproponowanych uwarunkowań, a mianowicie: „w gminie/mieście funkcjonuje/ą punkt/y doradztwa dla przedsiębiorców w zakresie rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej” oraz „na terenie gminy/miasta działają instytucjonalne formy wsparcia przedsiębiorczości (np. inkubator przedsiębiorczości, strefa lub podstrefa ekonomiczna, klastry, fundusze pożyczkowe)”. Rozkład średnich ocen tych uwarunkowań był jednak nieco inny. Pierwszy z wymienionych czynników uzyskał najwięcej ocen 1 – aż 60% wszystkich odpowiedzi. Oceny 2 i 3 zaznaczyło jedynie po 6,7% badanych, a ocenę 4 wskazało pozostałe 26,7%. Drugi z czynników uzyskał mniej ocen na poziomie 1, które przyznało 53,3% badanych, oceny 2 i 3 zaznaczyło po 13,3% respondentów, a ocenę 4 – 20%. Najniższe oceny uzyskało „oferowanie przez gminę/miasto wsparcia i ułatwień organizacyjno-administracyjnych i finansowo-księgowych dla nowych przedsiębiorców” (1,93). Rozkład ocen jest podobny do rozkładu uwarunkowania omawianego powyżej: „na terenie gminy/miasta działają instytucjonalne formy wsparcia przedsiębiorczości...”. Najczęściej wskazywano ocenę najniższą (1) – 53,3% badanych, ocenę 2 wskazało 13,3%, ocenę 3 – 20%, a ocenę 4 – 13,3% osób.

Podsumowując, można stwierdzić, że w zakresie wsparcia instytucjonalnego samorządowcy najlepiej oceniają swoje gminy pod względem kompetencji w zakresie merytorycznej obsługi przedsiębiorców, polityki informacji elektronicznej dedykowanej przedsiębiorcom i kompleksowej ich obsługi. Najsłabiej ocenili zaś wsparcie oraz ułatwienia organizacyjno-administracyjne i finansowe dla nowych przedsiębiorców, formy wsparcia przedsiębiorczości (np. inkubatory przedsiębiorczości, strefa lub podstrefa ekonomiczna) i działalność punktów doradztwa skierowanego do przedsiębiorców rozpoczynających oraz już prowadzących działalność gospodarczą.

Gminy poprzez swoją działalność, formułowanie i realizację odpowiednich polityk współpracy z różnymi podmiotami tworzą na swoim terenie tzw. własny klimat przedsiębiorczości (wykres 59). W tym obszarze zaproponowano 10 różnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w gminie/mieście, które ankietowani oceniali w skali od 1 do 5.



Wykres 59. Wartości średnie ocen samorządowców uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości we własnej gminie/mieście w obszarze: klimat przedsiębiorczości.

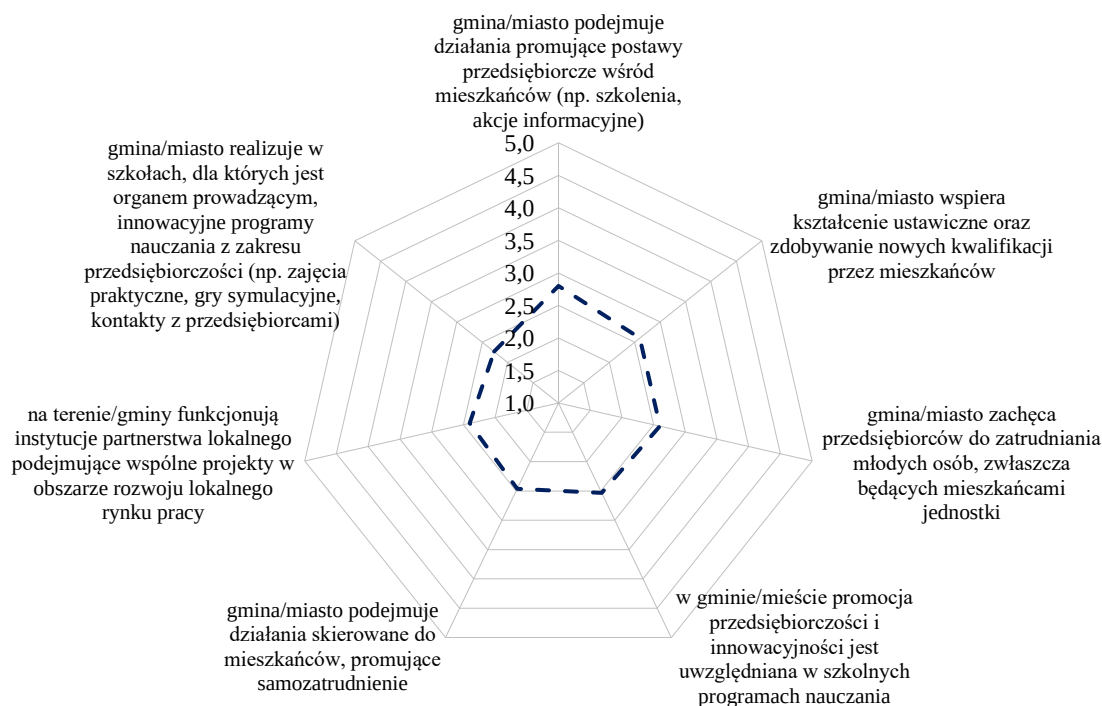
Źródło: opracowanie własne.

Najwyższe oceny otrzymały od samorządowców dwie z wymienionych w pytaniu ankietowym aktywności realizowane przez gminę/miasto: „gmina/miasto uwzględnia w swojej polityce promocyjnej działania i osiągnięcia lokalnych przedsiębiorców” oraz „gmina/miasto współpracuje z jednostkami innych szczebli (powiat, województw) w zakresie rozwoju i promowania przedsiębiorczości lokalnej”. Oba działania uzyskały średnią z ocen równą 3,6, jednak rozkład ich ocen nieznacznie się różni. Pierwszy z wymienionych warunków rozwoju przedsiębiorczości uzyskał najwięcej ocen na poziomie 3 i 4 – po 40% odpowiedzi, ocenę 5 wskazało 13,3% badanych, a pozostałe 6,7% zaznaczyło niską ocenę (2). Drugi z wymienionych czynników uzyskał najwięcej ocen 4 – 33,3% badanych, ocenę 5 wskazało 26,7% osób i tyle samo odpowiedzi wskazywało na ocenę 3, a ocenę 1 wskazało 13,3% samorządowców. „Prowadzenie przez gminę/miasto polityki wychodzenia naprzeciwko przedsiębiorcom i tworzenia klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości” zostało ocenione średnio na 3,2. Najwyższą ocenę (5) wskazało 6,7% badanych, ocenę 4 – 26,7%, a najwięcej respondentów wskazało ocenę 3 – 46,7% osób. Najniższą oceną była 2, którą wybrało 20% badanych. Średnią ocen powyżej 3,0 uzyskało także „prowadzenie przez gminę/miasto polityki przyciągania inwestycji (kapitału) i pozyskiwania nowych inwestorów” (średnia 3,07). Najwięcej respondentów wskazało na ocenę 3 – 46,7%, ocenę 2 zaznaczyło 26,7% osób, ocenę 4 – 20%, a najwyższą ocenę (5) przyznało jedynie 6,7% badanych.

Kolejnym ocenianym uwarunkowaniem rozwoju była „współpraca gminy/miasta z sąsiednimi gminami/miastami w zakresie rozwoju i promowania przedsiębiorczości lokalnej”, która uzyskała średnią ocen na poziomie 2,87. Rozproszenie przyznanych ocen w tym przypadku było wysokie: zarówno ocenę 1, jak i ocenę 4 wskazało tyle samo respondentów – 33,3%. Oceny 3 i 5 stanowiły po 13,3% wskazań, a ocenę 2

zaznaczyło 6,7% badanych. Niewiele niższe oceny otrzymało „budowanie przez gminę/miasto swojej marki i promowanie się jako jednostka otwarta na przedsiębiorczość, zwłaszcza w obszarach innowacyjnych” – tutaj średnia ocen wyniosła 2,73. Oceny 2 i 3 uzyskały po tyle samo odpowiedzi – po 33,3% badanych. Ocenę 4 wskazało 6,7% osób, a oceny skrajne (1 i 5) wskazano równie często (13,3% przypadków). Następne z ocenianych uwarunkowań uzyskały średnie oceny po 2,4 i były to: „gmina/miasto systematycznie bada oczekiwania i potrzeby lokalnych przedsiębiorstw” oraz „gmina/miasto prowadzi politykę przyciągania inwestycji (kapitału) w dziedzinach atrakcyjnych dla młodych ludzi”. Rozkład ocen dla tych uwarunkowań był podobny: oceny 4 i 3 wskazało po 20% badanych, ocenę 2 (najwięcej odpowiedzi) po 40% respondentów, a najniższą ocenę (1) zaznaczyło 20% samorządowców. Najniższe średnie oceny (po 2,13) otrzymały: „prowadzenie przez gminę/miasto polityki przyciągania inwestycji (kapitału) w branżach innowacyjnych i/lub zaawansowanych technologicznie (IT, startupy itp.)” oraz „posiadanie i realizowanie przez gminę/miasto programu wspierania przedsiębiorczości”. Rozkłady ich ocen są również do siebie zbliżone: pierwsze z tych uwarunkowań uzyskało 6,7% ocen 5 i tyle samo ocen na poziomie 4, a oceny 3 stanowiły 13,3% odpowiedzi. Najniższe oceny uzyskały największą liczbę wskazań, czyli ocenę 2 zaznaczyło 40%, a ocenę 1 – 33,3% osób. Drugi z czynników nie otrzymał w ogóle oceny 5, a ocena 4 stanowiła 13,3% odpowiedzi, ocena na poziomie 3 uzyskała 20% odpowiedzi, zaś oceny 2 i 1 aż po 33,3%.

Duży wpływ na tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości lokalnej ma również sfera edukacji i rynek pracy. Wyniki tej analizy zostały zaprezentowane na wykresie 60.



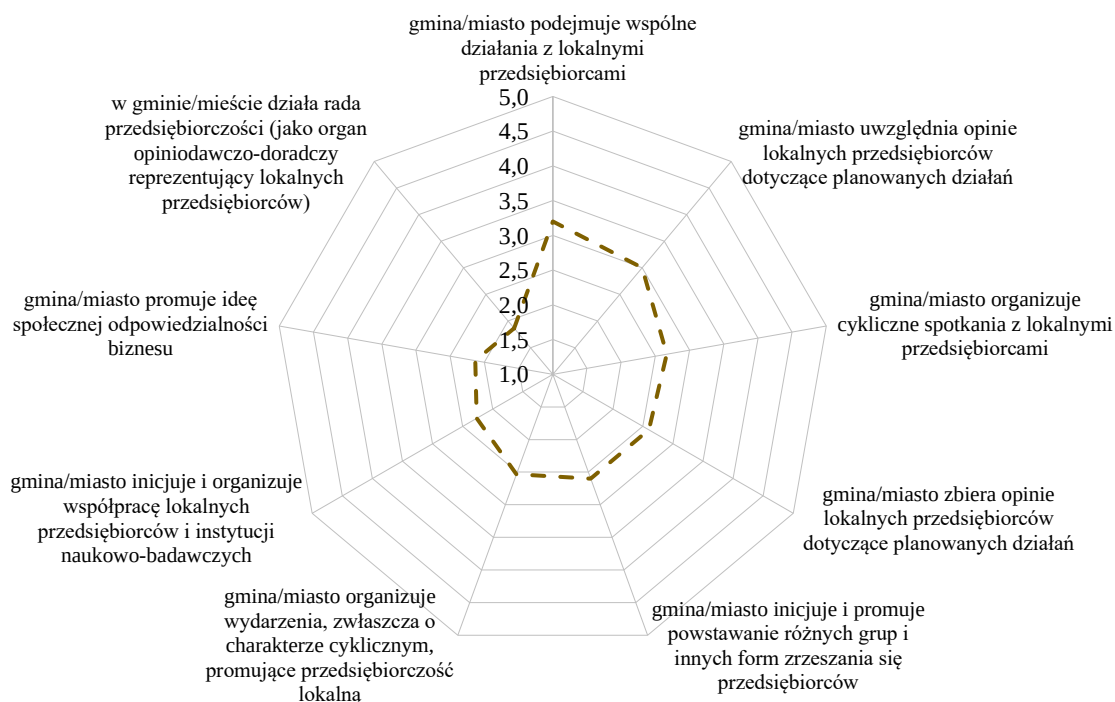
Wykres 60. Średnie ocen samorządowców uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości we własnej gminie/mieście w obszarze: edukacja i rynek pracy.

Źródło: opracowanie własne.

W tym obszarze średnie zebranych ocen były niższe od pozostałych (od 2,27 do 2,8), a rozbieżność pomiędzy odpowiedziami nie była zbyt duża. W pytaniu ankietowym skierowanym do przedstawicieli samorządów zaproponowano do oceny 7 uwarunkowań (wykres 60), z których najlepiej został oceniony czynnik „gmina/miasto podejmuje działania promujące postawy przedsiębiorcze wśród mieszkańców (np. szkolenia, akcje informacyjne)”, ze średnią ocen 2,8. Rozkład ocen w tym przypadku był dość równomierny. Najwyższą ocenę (5) wskazało 6,7% respondentów, ocenę 4 – 20%, ocenę 3 – 33,3%, ocenę 2 – 26,7%, a ocenę 1 – 13,3% osób.

Średnią na poziomie 2,6 uzyskały dwa z zaproponowanych czynników: „wspieranie kształcenia ustawicznego przez gminę/miasto oraz zdobywanie nowych kwalifikacji przez mieszkańców” i „zachęcanie przedsiębiorców do zatrudniania młodych osób, zwłaszcza będących mieszkańcami danej jednostki”. „Wspieranie kształcenia ustawicznego” uzyskało równomierne oceny, tj. 20% osób wskazało ocenę 1 i po 26,7% badanych oceniło to uwarunkowanie na poziomie 2, 3 i 4. „Zachęcanie do zatrudniania młodych osób” uzyskało najwięcej ocen 3 – 40% wskazań, niskie oceny (2) zaznaczyło 33,3%, a ocenę 1 – 13,3% i po 6,7% wskazywało oceny 4 lub 5. Średnią ocen 2,53 uzyskała „promocja przedsiębiorczości i innowacyjności, uwzględniana w szkolnych programach nauczania”, gdzie oceny wskazywane były równomiernie (od 1 do 4, patrz: wykres 60). „Podejmowanie przez gminę/miasto działań skierowanych do mieszkańców promujących samozatrudnienie” osiągnęło średnią z ocen respondentów na poziomie 2,47. Oceny też w tym wypadku rozkładały się równomiernie, z lekką przewagą wskazań na ocenę 3. „Funkcjonowanie na terenie gminy/miasta instytucji partnerstwa” oceniono na poziomie 2,4, przy czym najwięcej wskazań padło na ocenę 1 – (40%). Najniżej samorządowcy ocenili „realizację przez gminę/miasto w szkołach, dla których jest organem prowadzącym, innowacyjnych programów nauczania z zakresu przedsiębiorczości (np. zajęcia praktyczne, gry symulacyjne, kontakty z przedsiębiorcami)” – średnia wyniosła 2,27. Najczęściej w tym przypadku zaznaczano ocenę 3 – 40% badanych, oceny 1 i 2 uzyskały po 26,7% wskazań, a ocena 4 jedynie 6,6%.

Ostatnim z wyróżnionych obszarów była współpraca z przedsiębiorcami. Przedstawiciele samorządów ocenili w tej części pytań 9 propozycji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w ich gminie/mieście (wykres 61).



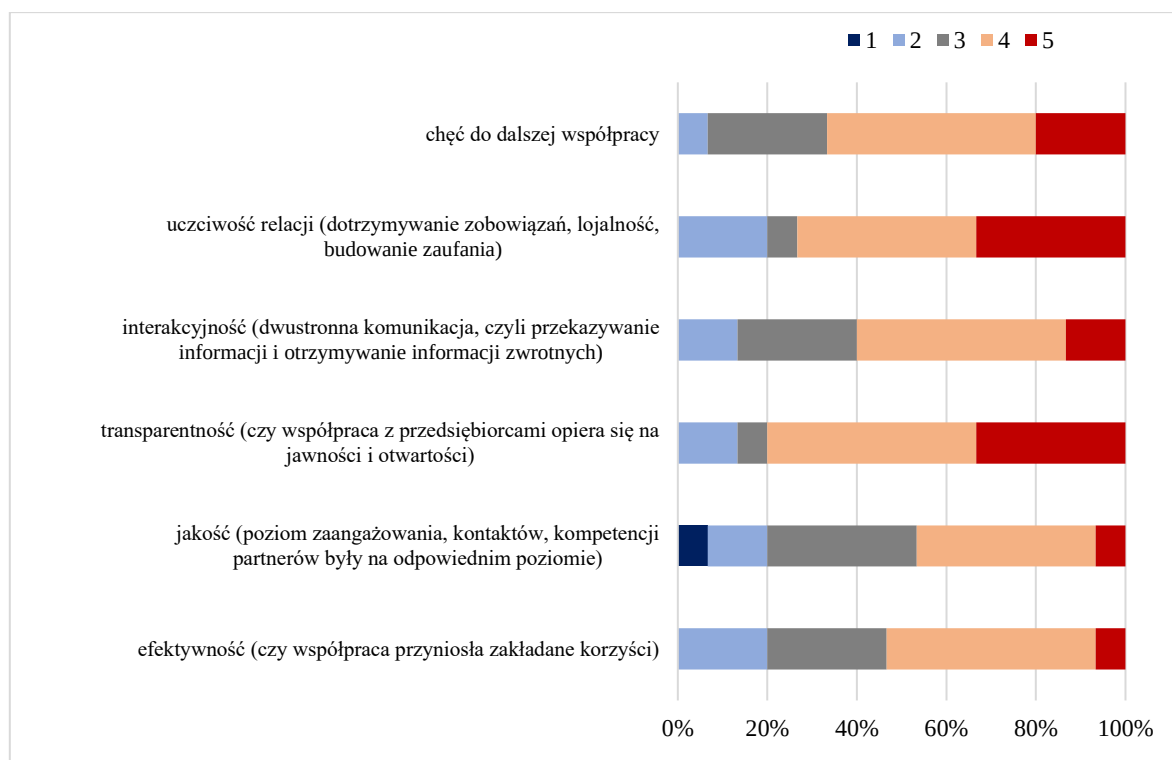
Wykres 61. Średnie ocen samorządowców uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości we własnej gminie/mieście w obszarze: współpraca z przedsiębiorcami.

Źródło: opracowanie własne.

Średnie oceny kształtowały się w przedziale od 1,87 do 3,2. Najwyżej ocenionym uwarunkowaniem było „podejmowanie przez gminę/miasto wspólnych działań z lokalnymi przedsiębiorcami” (średnia to 3,2). Najczęściej wskazywano oceny 3 – 46,7% badanych, ocenę 2 zaznaczono w 20% przypadków, ocenę 4 – 26,7%, a ocenę 5 – 6,7% badanych. Średnią równą 3 uzyskało „uwzględnianie przez gminę/miasto opinii lokalnych przedsiębiorców, dotyczących planowanych działań”. Podobnie jak poprzednio najwięcej odpowiedzi padło na ocenę 3 – 46,6% badanych, a pozostałe osoby przyznały oceny 2 i 4 – po 26,7% wskazań. Większość zaproponowanych uwarunkowań zostało ocenionych w zakresie od 2 do 3. Wśród nich najwyższą średnią uzyskało „organizowanie przez gminę/miasto cyklicznych spotkań z lokalnymi przedsiębiorcami” (średnia 2,67). Najniższą ocenę (1) wskazało 6,7% badanych, ocenę 2 – 40%, ocenę 3 – 33,3%, zaś ocenę 4 – pozostałe 20% osób. Nikt z badanych nie przyznał temu czynnikowi najwyższej oceny (5). Średnią na poziomie 2,6 uzyskały dwa uwarunkowania: „gmina/miasto zbiera opinie lokalnych przedsiębiorców, dotyczące planowanych działań” oraz „gmina/miasto inicjuje i promuje powstawanie różnych grup i innych form zrzeszania się przedsiębiorców”. Ich rozkłady ocen jednak znacznie się od siebie różnią. Pierwsze z tych uwarunkowań najczęściej oceniano na poziomie 2 i 3 – po 33,3% odpowiedzi,

ocenę 4 wskazało 20% osób, a ocenę 1 – 13,3%. Drugi z czynników uzyskał najwięcej ocen 1 – 33,3% wskazań, ocenę 4 – 26,7%, ocenę 3 – 20% i ocenę 2 – 13,3%, a najwyższą ocenę (5) przyznało jedynie 6,7% badanych. „Organizacja przez gminę/miasto wydarzeń, zwłaszcza cyklicznych, promujących przedsiębiorczość lokalną” uzyskała średnią ocenę na poziomie 2,53, gdzie oceny 1 wskazano w 20%, ocenę 2 – najczęściej, gdyż aż 40%, ocenę 3 – 13,3%, ocenę 4 – 20%, a ocenę 5 wskazało 6,7% respondentów. Kolejnym ocenianym uwarunkowaniem przez samorządowców było „inicjowanie i organizowanie przez gminę/miasto współpracy lokalnych przedsiębiorców i instytucji naukowo-badawczych”, którego średnia z ocen wyniosła 2,26. Najczęściej wskazywano w tym przypadku oceny niskie (1 i 2) – po 33,3% badanych, ocenę 3 przyznało 6,7% osób, a ocenę 4 – 26,7%. Nieco niższą przeciętną ocenę (2,13) uzyskało „promowanie przez gminę/miasto idei społecznej odpowiedzialności biznesu”, gdzie najwięcej odpowiedzi padło na ocenę 1 – 40% wskazań, następnie ocenę 3 – 26,7%, ocenę 2 przyznało 20% badanych, a za oceną 4 opowiedziało się 13,3% osób. Najniżej ankietowani ocenili „działanie w gminie/mieście rady przedsiębiorczości (jako organu opiniodawczo-doradczego, reprezentującego lokalnych przedsiębiorców)”, dla którego średnia arytmetyczna z ocen wyniosła 1,86, z dużą przewagą wskazań ocen 1 – 60% badanych.

Kolejna część badania ankietowego dotyczyła oceny współpracy pomiędzy samorządem a lokalnymi przedsiębiorstwami, która jest dość istotnym czynnikiem determinującym rozwój przedsiębiorczości w gminach. Poproszono zatem respondentów o ocenę współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami (możliwe było wskazanie ocen od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało ocenę najniższą, a 5 ocenę najwyższą), uwzględniającą wybrane jej aspekty. Rozkład odpowiedzi ankietowanych przedstawiony został na wykresie 62.



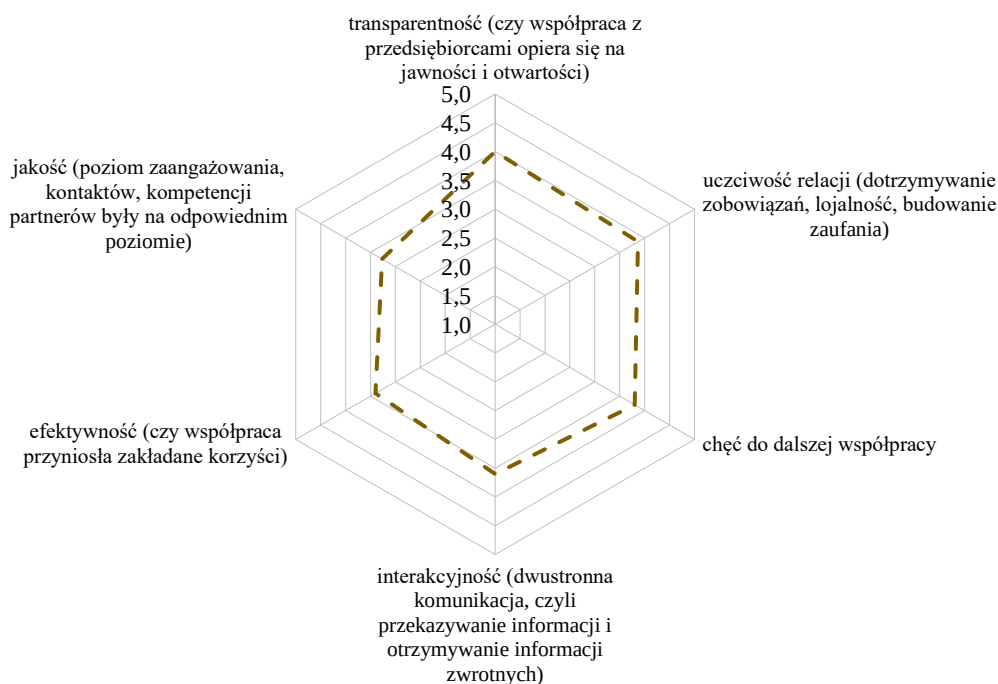
Wykres 62. Struktura ocen samorządowców wybranych aspektów współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami (% wskazań).

Źródło: opracowanie własne.

„Chęć do dalszej współpracy” osiągnęła średnią wartość 3,80. Najwięcej badanych wybrało ocenę 4 – 46,7% wskazań, ocenę 3 – 26,7%, ocenę 5 – 20%, a ocenę 2 – 6,7% badanych. Nikt nie ocenił tego aspektu współpracy na poziomie najniższym (1). „Uczciwość relacji pomiędzy gminami a przedsiębiorstwami” przedstawiciele gmin średnio ocenili na 3,87, gdzie ponad 73% osób wskazało ocenę 4 lub wyższą.

„Interakcyjność (dwustronną komunikację, czyli przekazywanie i otrzymywanie informacji zwrotnych)” uzyskała średnią na poziomie 3,60. W tym przypadku badani najczęściej wybierali ocenę 4 – 46,7%, ocenę 3 – 26,7%, a oceny 5 i 2 uzyskały po 13,3% wskazań. Kolejnym ocenianym czynnikiem była „transparentność, czyli czy współpraca z przedsiębiorstwami opiera się na jawności i otwartości”. Ten aspekt współpracy uzyskał najwyższą średnią ze wszystkich wymienionych, która wyniosła 4,0. Rozkład przyznanych ocen w tym wypadku wyglądał następująco: ocenę 5 przyznało 33,3% badanych, ocenę 4 – 46,7%, ocenę 3 – 6,7%, a na ocenę 2 wskazało 13,3% osób.

„Jakość (czyli poziom zaangażowania, kontaktów, kompetencji partnerów, które były na odpowiednim poziomie)” osiągnęła najniższą średnią ze wszystkich ocenianych przejawów współpracy samorządów z przedsiębiorstwami, która wyniosła 3,27. Była ona także jedynym czynnikiem, któremu przyznano oceny na poziomie 1, choć było to jedynie 6,7% odpowiedzi. Najczęściej wskazywanymi ocenami dla tego aspektu współpracy były oceny 3 – 33,3% i 4 – 40% badanych. Ostatnim z ocenianych w tym pytaniu możliwych aspektów współpracy była „efektywność (czy współpraca przyniosła zakładane korzyści)” – średni wynik wyniósł w tym wypadku 3,40, a najczęściej wskazywanymi ocenami były ocena 4 – 46,7% i 3 – 26,7% wskazań. Wspomniane średnie ocen zaprezentowano na wykresie 63.



Wykres 63. Średnie ocen samorządowców wybranych aspektów współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami.

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia część badania ankietowego koncentrowała się na przyszłych działaniach, wspierających przedsiębiorczość, które mogłyby zostać podjęte w gminach/miastach. Respondenci mieli wyrazić opinię na temat tego, które spośród zaproponowanych 25 zadań powinno zostać podjęte do realizacji w przyszłości w ich gminie/mieście, w celu podniesienia poziomu przedsiębiorczości.

Obraz uzyskanych odpowiedzi został zaprezentowany na wykresie 64. Należy zaznaczyć, że konstrukcja odpowiedzi przewidywała 2-stopniowy charakter oceny, tzn. że jeżeli respondent udzielił w danym przypadku odpowiedzi twierdzącej („Tak”), to został dodatkowo poproszony o ocenę tego, w jakim stopniu (na skali ocen od 1-5, gdzie 1 oznacza niską konieczność, a 5 – wysoką konieczność) takie zadanie powinno zostać podjęte. Średnie ocen przedstawione zostały na wykresach 65a i 65b.



Wykres 64. Struktura odpowiedzi przedstawicieli samorządów dotyczących działań na rzecz podniesienia poziomu przedsiębiorczości w gminie/mieście (% wskazań).

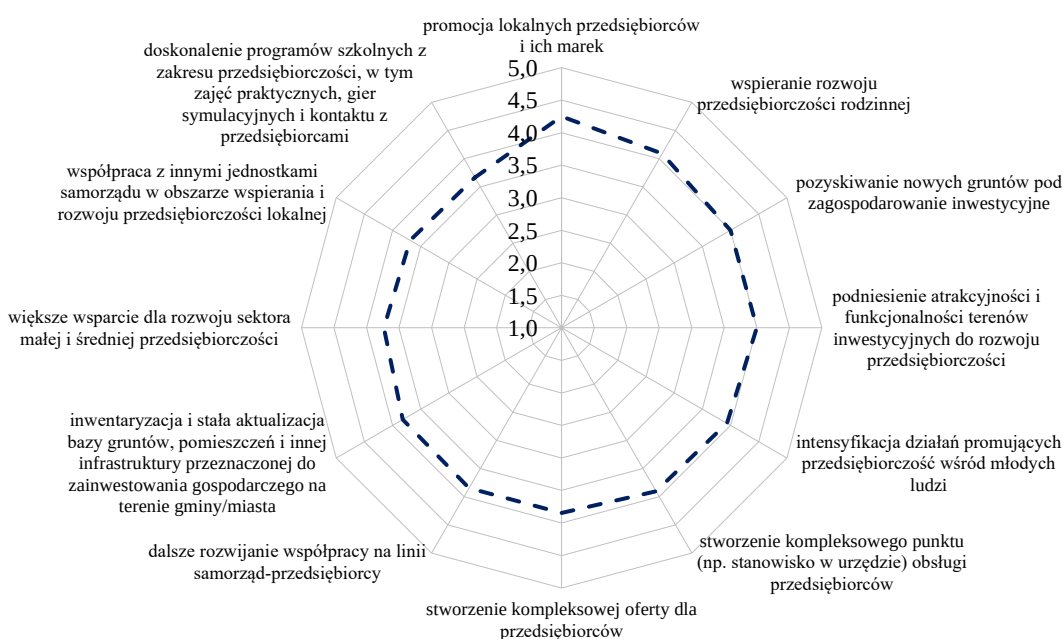
Źródło: opracowanie własne.

Pełną zgodność (100% odpowiedzi na „Tak”) w odniesieniu do podjęcia danego zadania w przyszłości samorządowcy wykazali jedynie dla trzech spośród podanych działań, którymi były: „doskonalenie programów szkolnych z zakresu przedsiębiorczości, w tym zajęć praktycznych, gier symulacyjnych i kontaktu z przedsiębiorcami” (średnia ocena konieczności wdrożenia zadania w gminie wyniosła 3,67); „intensyfikacja działań promujących przedsiębiorczość wśród młodych ludzi (średnia ocen 3,93) oraz „większe wsparcie dla rozwoju sektora małej i średniej przedsiębiorczości, szczególnie w takich obszarach jak turystyka, rekreacja, usługi na rzecz rolnictwa, rzemiosło i mała przetwórczość” (3,73).

Koniecznymi do podjęcia przez gminę/miasto zadaniami, uznanymi przez 93,3% badanych, są również: „wsparcie dla przedsiębiorców w dostępie do różnego rodzaju instrumentów zewnętrznych dedykowanych małej i średniej przedsiębiorczości na obszarach wiejskich” (średnia ocen 3,64) oraz „opracowanie/wdrożenie programu wspierania przedsiębiorczości w gminie/mieście” (3,5). Nieco mniejszą zgodność, chociaż nadal wysoką, ponieważ aż 86,7% wskazań, uzyskano w odniesieniu do opinii respondentów na temat takich zadań, jak: „współpraca z innymi jednostkami samorządu w obszarze wspierania i rozwoju przedsiębiorczości lokalnej” (3,69), „zwiększenie udziału przedsiębiorców w lokalnych działaniach (planowanie, realizacja)” ze średnią ocen 3,15, „dalsze rozwijanie współpracy na linii samorząd-przedsiębiorcy” (3,85), „pozyskiwanie nowych gruntów pod zagospodarowanie inwestycyjne” (4,0) oraz „stworzenie kompleksowej oferty dla przedsiębiorców” (3,85). 80% odpowiedzi twierdzących „Tak” pojawiło się w przypadku takich działań jak: „opracowanie spójnego systemu preferencji podatkowych dla przedsiębiorców, zwłaszcza tych, którzy tworzą nowe miejsca pracy” (3,42), „promocja lokalnych przedsiębiorców i ich marek” (4,25), „podniesienie atrakcyjności i funkcjonalności terenów inwestycyjnych do rozwoju przedsiębiorczości” (np. uzbrojenie, komunikacja)” ze średnią ocen 4,0 i „aktualizacja zapisów m.in. planu zagospodarowania przestrzennego miasta/gminy, uwzględniających obszary przeznaczone pod działalność gospodarczą” (3,58).

Kolejną ocenianą grupą były działania, które uzyskały 73,3% zgodności opinii respondentów, dotyczących potrzeby ich wprowadzenia do realizacji w przyszłości. Były to: „rozbudowa systemu e-usług dla przedsiębiorców” (3,45), „uproszczenie przepisów administracyjnych dla przedsiębiorców” (3,55), „wspieranie rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej” (4,09), a także „inwentaryzacja i stała aktualizacja bazy gruntów, pomieszczeń i innej infrastruktury przeznaczonej do zainwestowania gospodarczego na terenie gminy/miasta” (3,82). „Stworzenie kompleksowego punktu (np. stanowisko w urzędzie) obsługi przedsiębiorców” uzyskało 66,7% odpowiedzi potwierdzających konieczność wdrożenia go w przyszłości, a średnia ocen dla tego działania wyniosła 3,90. Poniżej średniej zgodności respondentów odnośnie do konieczności realizacji określonych zadań przez gminę/miasto w przyszłości plasują się działania, które uzyskały 60% odpowiedzi potwierdzających. Należą do nich: „współpraca z uczelniami wyższymi lub/i ośrodkami naukowo-badawczymi w zakresie rozwijania przedsiębiorczości na terenie gminy/miasta” (3,56), „inicjowanie powstawania inicjatyw klastrowych” (3,22), organizacja stref lub podstref aktywności gospodarczej (3,67) i zwiększenie wsparcia finansowego dla przedsiębiorców (3,57).

Powyżej 50% zgodności opinii respondentów uplasowała się też „intensyfikacja współpracy z instytucjami oferującymi zwrotne instrumenty finansowania działalności przedsiębiorstw (np. fundusze pożyczkowe i poręczeniowe)”. 53,3% badanych uznało, że to zadanie powinno zostać podjęte w przyszłości w ich gminie, a średnia ocen konieczności jego realizacji wyniosła 3,25. Działaniem, które najmniej badanych samorządowców uznało za konieczne do wdrożenia w przyszłości, była „organizacja inkubatorów przedsiębiorczości na terenie miasta/gminy” (46,7% odpowiedzi na „Tak”), a średnia ocen wyniosła 3,57.

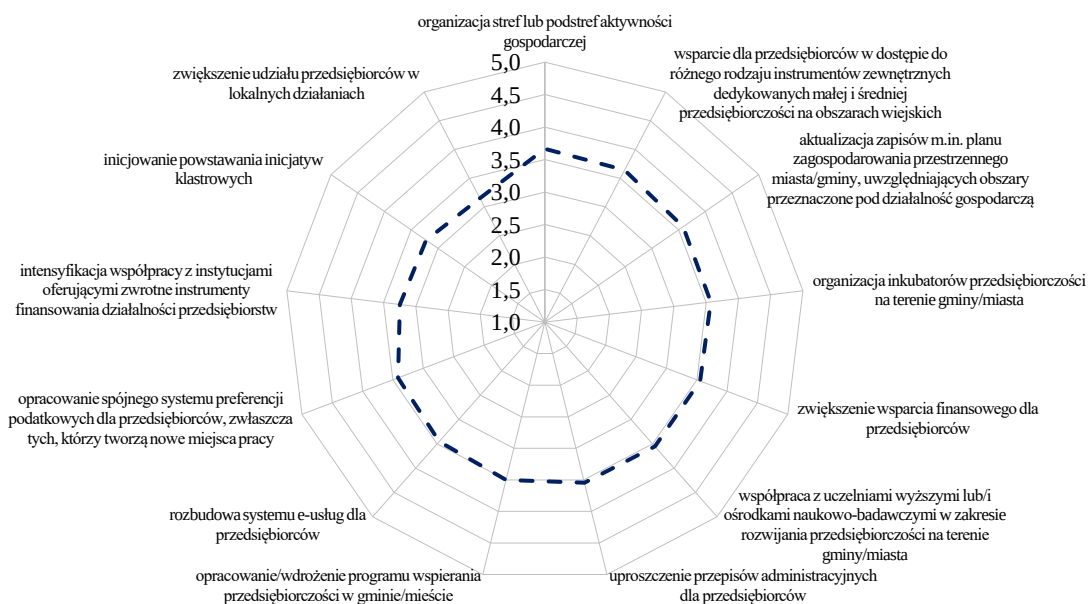


Wykres 65a. Średnie oceny samorządowców dotyczących konieczności wdrożenia działań na rzecz podniesienia poziomu przedsiębiorczości w gminie/mieście.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższą analizę wyników, można zauważyć, że średnie oceny samorządowców dotyczące potrzeby wdrożenia działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (wykresy 65a i 65b) plasują się w zakresie wartości od 3,15 do 4,25.

Najwyższe oceny uzyskały takie działania, jak: „promocja lokalnych przedsiębiorców i marek” oraz „wspieranie rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej”. Równie wysoką średnią ocen na poziomie 4 uzyskały działania: „pozyskiwanie nowych gruntów pod zagospodarowanie inwestycyjne”, jak również „podniesienie atrakcyjności i funkcjonalności terenów inwestycyjnych do rozwoju przedsiębiorczości (np. uzbrojenie, komunikacja)”.



Wykres 65b. Średnie ocen samorządowców dotyczących konieczności wdrożenia działań na rzecz podniesienia poziomu przedsiębiorczości w gminie/mieście.

Źródło: opracowanie własne.

Najniższą średnią z ocenianych zadań proponowanych do realizacji w przyszłości otrzymało „inicjowanie powstawania inicjatyw klastrowych oraz zwiększenie udziału przedsiębiorców w lokalnych działaniach (planowanie, realizacja)”.

Zaprezentowane wyniki badania opinii przedstawicieli samorządów na temat potencjału przedsiębiorczości w badanych gminach/miastach subregionu sądeckiego wyraźnie pokazują, że jeżeli chodzi o współpracę władz gminy/miast z lokalnymi przedsiębiorcami, to w tym wypadku najwyżej oceniane były transparentność, uczciwość relacji, chęć do dalszej współpracy i interakcyjność w zakresie komunikacji. Wysoko oceniany jest też stworzony klimat przedsiębiorczy w gminie/mieście, mający zachęcać przedsiębiorców do uruchamiania różnych inicjatyw gospodarczych, szczególnie w obszarze innowacji. Ważna w tym aspekcie jest, wysoko oceniana z punktu widzenia samorządowców, atrakcyjność inwestycyjna subregionu sądeckiego. Jego mocną stroną w opinii badanych są głównie: duża liczba podmiotów gospodarczych działających na terenie gminy/miasta, w szczególności firm rodzinnych, których aktywność przejawia się głównie w takich obszarach, jak: turystyka i rekreacja, rzemiosło i mała przetwórczość. Respondenci wskazali też na bariery spowalniające rozwój przedsiębiorczości w tym subregionie, takie jak: wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, jak też niewystarczająca wiedza potencjalnych przedsiębiorców w zakresie rozpoczęcia oraz prowadzenia działalności gospodarczej.

Ważne z tego punktu widzenia są odpowiednie uwarunkowania wpływające na rozwój przedsiębiorczości. W tym przypadku samorządowcy wskazywali najczęściej na takie czynniki, jak: gminna infrastruktura techniczna (drogi, media, komunikacja, gospodarka odpadami), nowe inwestycje gminy przyciągające inwestorów i posiadanie przez gminę/miasto planu zagospodarowania przestrzennego, uwzględniającego oraz ułatwiającego inwestowanie na tym terenie. Dobrze oceniane przez samorządowców są także ich kompetencje w zakresie merytorycznej obsługi przedsiębiorców i dostępność do informacji elektronicznej dedykowanej przedsiębiorcom. W tym przypadku samorządowcy podkreślają współpracę z innymi poziomami administracji publicznej w zakresie promowania przedsiębiorczości lokalnej, jak również promowania osiągnięć przedsiębiorców działających w ich gminie/mieście.

Do poprawy nadają się z kolei takie obszary, jak m.in.: edukacja w zakresie przedsiębiorczości i działania na rzecz rozwoju rynku pracy, w szczególności w zakresie motywowania przedsiębiorców do zatrudniania młodych mieszkańców, pochodzących z subregionu sądeckiego. Ważne przemyślenia są także działania systemowe, które w większym stopniu uwzględniałyby opinie przedsiębiorców dotyczące planowanych działań gmin/miast. Jako konieczne do wdrożenia działania mające na celu wzmocnienie poziomu przedsiębiorczości w gminie/mieście samorządowcy wskazali głównie na: promocję lokalnych przedsiębiorców i ich marek, wspieranie lokalnej przedsiębiorczości rodzinnej, działania w zakresie pozyskiwania nowych gruntów oraz zwiększanie ich atrakcyjności jako terenów inwestycyjnych czy intensyfikację działań promujących przedsiębiorczość wśród młodych ludzi. Zdaniem samorządowców, wiele innych zadań także wymaga wsparcia i podjęcia działań w przyszłości, niemniej wspomniane mają w tym wypadku charakter priorytetowy.

10. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego możliwe stało się sformułowanie szeregu istotnych wniosków analitycznych, jak również opracowanie konstruktywnych rekomendacji odnoszących się do szeroko pojmowanej problematyki przedsiębiorczości w subregionie sądeckim. Zakres przeprowadzonych badań miał charakter wielowymiarowy i objął trzy wyodrębnione kategorie respondentów: (1) przedstawicieli sektora mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw (MŚP), (2) studentów i uczniów szkół ponadpodstawowych, jak również (3) reprezentantów jednostek samorządu terytorialnego.

Każdej z grup respondentów udostępniono odrębny kwestionariusz badawczy, opracowany z uwzględnieniem ich specyfiki funkcjonalnej i perspektywy poznawczej, co umożliwiło zgromadzenie danych o wysokim stopniu trafności i rzetelności. Wnioski i rekomendacje zostały zaprezentowane w sposób zróżnicowany, odrębnie dla każdej z analizowanych grup, co sprzyja precyzyjniejszej diagnozie ich zróżnicowanych potrzeb, identyfikacji barier rozwojowych i obszarów wymagających wsparcia instytucjonalnego. Takie podejście analityczne pozwala na trafniejsze uchwycenie kluczowych determinant rozwoju przedsiębiorczości, uwzględniając „lokalnych aktorów”, a także stanowi podstawę do projektowania i wdrażania efektywnych, też systemowych, instrumentów wsparcia.

Pierwszą grupę badawczą stanowili przedsiębiorcy. Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła na sformułowanie kompleksowego obrazu przedsiębiorczości w subregionie sądeckim, który odznacza się wysokim udziałem mikroprzedsiębiorstw, których działalność najczęściej ogranicza się do rynku lokalnego. Chociaż świadczy to o silnym osadzeniu firm w strukturze społeczno-gospodarczej regionu, ogranicza jednocześnie ich potencjał ekspansji i innowacyjności. Warto podkreślić, że większość badanych firm działa na rynku stosunkowo krótko, co może świadczyć o młodym, ale dynamicznie rozwijającym się środowisku przedsiębiorczości w regionie. Jednocześnie dominacja firm o wyłącznie lokalnym zasięgu działalności wskazuje na ograniczony, choć potencjalnie zwiększający się, horyzont ekspansji. Przedsiębiorczość ta cechuje się silnym osadzeniem w lokalnym kontekście społecznym i gospodarczym, co z jednej strony wzmacnia jej tożsamość, a z drugiej ogranicza możliwości rozwoju zewnętrznego bez odpowiedniego wsparcia.

Przeważający wśród przedsiębiorców poziom wykształcenia średniego technicznego lub ogólnokształcącego wskazuje na praktyczny charakter przygotowania do prowadzenia działalności gospodarczej. Główne motywacje do zakładania firm koncentrują się na potrzebie finansowej stabilizacji oraz niezależności zawodowej, co może sugerować przedsiębiorczość reaktywną, mniej zorientowaną na innowacje czy rozwój. Zauważalna jest również ostrożność przedsiębiorców wobec działań obarczonych wyższym ryzykiem, takich jak rozwój startupów, inwestowanie w badania oraz rozwój czy zatrudnianie młodych specjalistów. Brakuje również skutecznych mechanizmów współpracy z uczelniami i ośrodkami innowacji, co osłabia proces transferu wiedzy i technologii.

System wsparcia instytucjonalnego oceniany jest jako niewystarczająco elastyczny i zbyt sformalizowany. Przedsiębiorcy wskazują na bariery administracyjne oraz brak przystępnych informacji o dostępnych formach finansowania. Lokalne inkubatory, parki technologiczne i centra transferu technologii są często postrzegane jako niedostępne lub niedostosowane do realiów MŚP. Kolejną barierą jest infrastruktura – zarówno technologiczna, jak też przestrzenna – która nie odpowiada współczesnym potrzebom przedsiębiorstw. Braki w nowoczesnej infrastrukturze cyfrowej i niedobór odpowiednich przestrzeni biurowych oraz produkcyjnych ograniczają rozwój firm, szczególnie z sektora ICT i przemysłu. Problematiczne jest również niedopasowanie systemu edukacji do oczekiwań pracodawców. Absolwenci nie posiadają wystarczających kompetencji praktycznych ani umiejętności miękkich. Niezbędne jest zacieśnienie współpracy między biznesem a edukacją oraz rozwój systemów kształcenia dualnego i programów praktyk.

W świetle powyższych ustaleń konieczne są działania systemowe i strategiczne, które pozwolą przezwyciężyć zidentyfikowane bariery i wykorzystać lokalny potencjał.

Z badań wynika, że poziom współpracy między przedsiębiorcami a instytucjami publicznymi i edukacyjnymi jest ograniczony. Wielu respondentów zwraca uwagę, że oferowane przez instytucje wsparcie nie odpowiada realnym potrzebom przedsiębiorstw. Wskazuje się na biurokratyczne procedury, brak elastyczności i zbyt formalne podejście do współpracy, co ogranicza możliwość skutecznego wykorzystania dostępnych narzędzi rozwoju. Wśród problemów strukturalnych wskazano też niski poziom digitalizacji przedsiębiorstw. Wielu właścicieli firm nie korzysta z zaawansowanych narzędzi cyfrowych, ograniczając się do podstawowych form obecności w Internecie. Zjawisko to ogranicza ich zdolność do konkurencyjności, zwłaszcza na szerszym rynku krajowym czy międzynarodowym. Brakuje wiedzy, szkoleń i wsparcia technologicznego, co powoduje, że potencjał cyfrowej transformacji pozostaje w dużej mierze niewykorzystany.

Rekomenduje się więc uproszczenie procedur administracyjnych i zwiększenie dostępności informacji o instrumentach wsparcia. Ważne jest również rozwijanie sieci doradczych oraz punktów kontaktowych dla przedsiębiorców, zwłaszcza w sektorze mikro- i małych firm.

W kontekście wzmocnienia potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw zasadne jest wspieranie tworzenia regionalnych sieci współpracy, takich jak klastry, konsorcja branżowe czy platformy wymiany wiedzy i doświadczeń. Struktury te mogą odgrywać istotną rolę w procesach innowacyjnych, umożliwiając dostęp do zasobów, kontaktów i wspólnych projektów, których realizacja w pojedynkę byłaby dla małych firm nieosiągalna. Wzmocnienie takich form współdziałania może skutecznie przyczynić się do zwiększenia odporności i skalowalności lokalnych inicjatyw.

Kluczowym elementem dalszego rozwoju jest pogłębienie współpracy między sektorem prywatnym, jednostkami samorządu terytorialnego i uczelniami. Działania te powinny obejmować wdrażanie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych, praktyk zawodowych i lokalnych platform innowacji. Samorządy lokalne powinny pełnić aktywną rolę w promowaniu przedsiębiorczości, wspieraniu lokalnych inicjatyw i tworzeniu otwartego, sprzyjającego rozwojowi klimatu inwestycyjnego. Konieczne są też inwestycje w infrastrukturę techniczną i edukacyjną, co pozwoli na rozwój kompetencji przyszłości oraz zwiększy konkurencyjność regionu. W dłuższej perspektywie strategicznej, sukces subregionu sądeckiego zależeć będzie od zdolności do budowy odpornego ekosystemu przedsiębiorczości: opartego na wiedzy, współpracy, zaufaniu społecznym i innowacyjności.

Równie istotne jest wsparcie systemu edukacji przez jego lepsze dostosowanie do potrzeb lokalnego rynku pracy. Należy rozwijać programy nauczania, ukierunkowane na kształtowanie kompetencji miękkich, umiejętności praktycznych i przedsiębiorczych postaw wśród młodzieży. Wskazane jest też tworzenie regionalnych strategii edukacyjnych we współpracy z pracodawcami i organizacjami branżowymi, które zapewnią lepszą zgodność profilu kształcenia z wymaganiami rynku.

Zaleca się również wdrażanie programów wspierających cyfryzację lokalnych firm. Należy zapewnić dostęp do doradztwa technologicznego, szkoleń z zakresu digitalizacji procesów biznesowych i wsparcia inwestycyjnego dla wdrażania narzędzi IT oraz e-commerce. Transformacja cyfrowa powinna być traktowana jako priorytetowy kierunek rozwoju, który pozwoli lokalnym firmom zwiększyć efektywność oraz dostęp do nowych rynków.

Podsumowując, badanie przedsiębiorczości w subregionie sądeckim ujawniło zarówno silne strony lokalnych inicjatyw gospodarczych, jak i liczne bariery strukturalne, instytucjonalne i kompetencyjne. Przedsiębiorcy działający w regionie wykazują dużą determinację i motywację, ale ich rozwój często ograniczany jest przez niesprzyjające otoczenie. Przyszłość regionalnej przedsiębiorczości wymaga skoordynowanych działań: lepiej dopasowanego wsparcia publicznego, efektywnej współpracy międzysektorowej oraz nowoczesnej edukacji i infrastruktury. Dopiero zintegrowane, długofalowe podejście może zapewnić trwały rozwój i podniesienie konkurencyjności regionu.

W kolejnym etapie badań analizie poddano grupę studentów. Wyniki badań przeprowadzonych w tej kategorii respondentów ujawniają wyraźny kontrast między deklarowanymi wysokimi kompetencjami społecznymi a niewystarczającym stopniem przygotowania do prowadzenia działalności gospodarczej. Respondenci wykazali dobrą znajomość narzędzi komunikacyjnych i organizacyjnych, co świadczy o ich potencjale w zakresie współpracy i planowania. Jednocześnie zauważalne były braki w praktycznych umiejętnościach związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa oraz niska pewność siebie w obszarze przywództwa i zarządzania zespołem. Wyniki jednoznacznie wskazują na potrzebę wzmocnienia elementów przedsiębiorczości w programach kształcenia. Biorąc pod uwagę zmiany na rynku pracy i rosnące znaczenie inicjatyw własnych, zasadne jest wprowadzenie edukacji przedsiębiorczej jako stałego elementu programów nauczania, niezależnie od kierunku studiów. Takie działania mogą znacząco zwiększyć gotowość absolwentów do samodzielnego działania w środowisku gospodarczym, a także sprzyjać rozwojowi postaw innowacyjnych i proaktywnych.

Analiza danych dotyczących zainteresowań studentów pozwala na interpretację ich gotowości do podejmowania działań przedsiębiorczych. Zebrane dane empiryczne wskazują, że studium w największym stopniu byli zainteresowani rozwojem osobistym w zakresie budowania własnej pozycji na rynku pracy. Oznacza to, że działania edukacyjne i wspierające przedsiębiorczość powinny silnie eksponować jej znaczenie jako narzędzia do realizacji celów indywidualnych i formę rozwoju osobistego. Należy też zauważyć, że tematyka samej przedsiębiorczości wzbudzała umiarkowany entuzjazm studiujących. Zagadnienia finansowo-ekonomiczne cieszyły się jeszcze mniejszym zainteresowaniem. Stosunkowo niski poziom zainteresowania zagadnieniami finansowo-ekonomicznymi może wskazywać na potrzebę ich szerszej popularyzacji poprzez kontekstualizację, czyli powiązanie treści finansowych z osobistymi celami studentów. Przykładowo, zagadnienia takie jak budżetowanie, zarządzanie przepływami pieniężnymi

czy planowanie inwestycji mogą być prezentowane jako środki umożliwiające osiągnięcie większej stabilności, autonomii i skuteczności w działaniach zawodowych. Warto też postarać się, aby programy wspierające przedsiębiorczość akademicką, w tym kursy, warsztaty, inkubatory i ścieżki praktyczne, nie ograniczały się do dostarczania wyłącznie narzędzi biznesowych. Powinny one równocześnie podkreślać to, w jaki sposób wiedza i kompetencje przedsiębiorcze mogą wspierać indywidualne strategie rozwoju.

Analiza odpowiedzi studentów na pytanie dotyczące poziomu osobistego zaangażowania w rozmaite formy aktywności pozadydaktycznej ujawnia wyraźną dysproporcję pomiędzy uczestnictwem w działaniach obowiązkowych a aktywnościami sprzyjającymi rozwojowi doświadczenia przedsiębiorczego. Najmocniej studenci angażowali się w naukę i pracę zarobkową. Wyniki te mogą sugerować, że studenci koncentrują swoje wysiłki na działaniach przynoszących bezpośrednie i wymierne efekty, takich jak zdobywanie zaliczeń czy gratyfikacji finansowej. Może to wynikać z potrzeby stabilizacji oraz ograniczonej przestrzeni czasowej. Niższe wskaźniki odnotowano w przypadku aktywności potencjalnie rozwijających kompetencje przedsiębiorcze przez kontakt z praktyką, tj. wolontariat czy aktywność kreatywna związana z prowadzeniem kanałów tematycznych w mediach społecznościowych. Średni poziom inicjatywności, jaką wykazywali się studenci, może sugerować, że istnieje pewien potencjał do podejmowania działań przedsiębiorczych wśród osób studiujących.

Wyniki badania w zakresie oczekiwań studentów wobec przyszłej pracy wskazują, że najczęściej wybieranymi priorytetami były: wysokie wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia i dobre relacje międzyludzkie. Preferencje te sugerują, że respondenci postrzegają „dobrą pracę” głównie jako połączenie bezpieczeństwa finansowego oraz przyjaznego środowiska zawodowego. Na dalszych pozycjach znalazły się możliwość rozwoju, ciekawa, niemonotonna praca oraz elastyczny czas pracy, co może świadczyć o umiarkowanej potrzebie samorealizacji i autonomii. Najrzadziej wskazywano takie elementy jak niezależność, przewidywalność czy wyzwania, co może odzwierciedlać skłonność do pracy w uporządkowanych strukturach oraz akceptację zmienności jako cechy rynku pracy. Struktura odpowiedzi sugeruje, że studenci oczekują głównie stabilnych, dobrze płatnych stanowisk w pozytywnym otoczeniu społecznym. Jednocześnie obecność potrzeb rozwojowych wskazuje na potencjał do wzmacniania kompetencji miękkich i przedsiębiorczych. Sugeruje to, aby programy wsparcia kariery łączyły edukację finansową z komponentami rozwoju osobistego, pokazując, że innowacyjność i elastyczność mogą służyć nie tylko ambicjom, lecz także trwałemu bezpieczeństwu zawodowemu.

Analiza deklarowanych postaw studentów wskazuje na ich umiarkowanie przedsiębiorczy profil badanych, z wyraźną orientacją na cele i rozwój osobisty, przy jednoczesnej ostrożności wobec ryzyka. Respondenci częściej identyfikowali się z postawą aktywną i planową, wykazując motywację oraz elastyczność adaptacyjną. Preferencje wobec zatrudnienia ujawniały gotowość do rezygnacji ze stabilności na rzecz wyższych dochodów. Studenci postrzegali siebie jako kreatywnych i sprawczych, czerpiąc inspirację raczej z postaci przedsiębiorców niż etatowych pracowników.

Wspieranie potencjału studentów powinno obejmować rozwój kompetencji miękkich i ograniczanie barier startowych, np. przez mentoring, mikrofinansowanie czy inkubatory przedsiębiorczości. Motywy podejmowania pracy, jakie deklarowali

studenci, były wyważone – oprócz wynagrodzenia duże znaczenie miała dla nich samorealizacja oraz rozwój. W kontekście przedsiębiorczości studenci wskazywali na znaczenie pomysłu i kompetencji, uznając kapitał finansowy za czynnik względnie dostępny. Sukces częściej kojarzono z uczciwością niż z nieetycznym działaniem, co świadczy o wysokim poziomie norm etycznych. Najwięcej rozbieżności budziła ocena szans młodych ludzi, ponieważ część badanych wskazywała na bariery i konkurencję, a inni dostrzegali możliwości ich przezwyciężenia.

Wśród badanych studentów najczęściej wskazywanymi motywatorami przedsiębiorczości były czynniki o charakterze osobistym: dążenie do finansowej niezależności, samorealizacji i potrzeba tworzenia własnych rozwiązań. Mniej istotne okazały się motywy społeczne i prestiżowe. Jako główne bariery identyfikowano ryzyko upadłości, wysokie koszty prowadzenia działalności i obciążenia biurokratyczne. Wyniki te sugerują, że chociaż przedsiębiorczość postrzegana była jako atrakcyjna ścieżka samorealizacji, to jej potencjał ograniczał silnie odczuwany lęk przed ryzykiem oraz złożonością formalną.

Wśród badanych studentów najczęściej wskazywaną motywacją do założenia firmy była potrzeba niezależności. Na dalszym planie pojawiała się chęć stworzenia dla siebie miejsca pracy, co może świadczyć o postrzeganiu przedsiębiorczości jako alternatywy wobec zatrudnienia etatowego. Motywy finansowe były obecne, lecz nie dominowały. Wskazania dotyczące prestiżu, tradycji rodzinnej czy potrzeby zmieniania świata miały marginalne znaczenie. Taki profil odpowiedzi sugeruje pragmatyczne podejście do przedsiębiorczości jako sposobu na samostanowienie i bezpieczeństwo zawodowe, a nie tylko źródła dochodu czy uznania.

Respondenci wskazywali, że edukacja przedsiębiorcza w szkołach średnich powinna koncentrować się na praktycznych aspektach prowadzenia firmy, takich jak: zarządzanie, finanse, marketing i planowanie strategiczne. Istotne były dla nich też kreatywność i innowacyjność, co podkreśla potrzebę łączenia wiedzy operacyjnej z twórczym myśleniem.

Z wyników badań wyłania się obraz studentów jako grupy zmotywowanej, kreatywnej i nastawionej na samorealizację, ale ostrożnej wobec ryzyka i umiarkowanie przygotowanej do praktycznego prowadzenia działalności. Przedsiębiorczość postrzegano głównie jako drogę do niezależności i stabilizacji, rzadziej jako źródło prestiżu czy misji społecznej. Główne bariery to: luki kompetencyjne, obawy przed kosztami oraz biurokracją i brak doświadczenia. Dlatego warto wzmacniać programy edukacyjne o komponenty praktyczne: zarządzanie, finanse, prawo – uzupełnione o mentoring oraz wsparcie instytucjonalne, co może umożliwić przekształcenie deklaratywnego potencjału studentów w rzeczywistą aktywność przedsiębiorczą.

Różnica wieku, głównie na etapie dojrzewania, może wykazywać rozbieżności w postrzeganiu świata i reprezentowaniu postaw przedsiębiorczych. Tym samym osobnej analizie i procedurze wnioskowania poddani zostali uczniowie szkół średnich. Analiza samooceny kompetencji uczniów pozwala na ostrożną ocenę ich przygotowania do funkcjonowania w dorosłym życiu. Uczniowie najwyżej oceniali własne umiejętności komunikacyjne oraz zdolność budowania relacji, co wskazuje na dobrze rozwinięty potencjał w zakresie kompetencji społecznych. Na stosunkowo wysokim poziomie oceniano też własne zdolności organizacyjne i skuteczność w realizacji zamierzeń, co sugeruje istnienie podstaw do efektywnego działania w środowiskach zadaniowych.

Umiarkowane wyniki uzyskały kompetencje przywódcze i zarządzanie finansami, co może świadczyć o ograniczonym doświadczeniu praktycznym, a także potrzebie dalszego rozwoju tych obszarów. Najniższe wyniki dotyczyły gotowości do prowadzenia działalności gospodarczej, czyli obszaru, który wymaga zarówno wiedzy, jak również odwagi decyzyjnej. W kontekście tych wyników zasadne jest wzmacnianie komponentów praktycznych w edukacji, szczególnie w zakresie: przywództwa, finansów osobistych i przedsiębiorczości przy jednoczesnym wykorzystaniu już rozwiniętych zasobów komunikacyjnych i organizacyjnych uczniów jako fundamentu ich dalszego rozwoju.

Analiza deklarowanego poziomu zainteresowania uczniów poszczególnymi obszarami tematycznymi wskazuje na wyraźną preferencję dla zagadnień praktycznych. Największe zainteresowanie budzi tematyka rozwoju osobistego w kontekście budowania własnej pozycji na rynku pracy i prowadzenia swojego biznesu. Znacznie mniejszym zainteresowaniem cieszą się treści realizowane w ramach przedmiotów: Przedsiębiorczość lub Biznes i zarządzanie, a najmniej angażujące okazały się zagadnienia gospodarcze, ekonomiczne i finansowe. Jednocześnie, zróżnicowany rozkład odpowiedzi sugeruje, że uczniowie nie stanowią jednorodnej grupy pod względem preferencji edukacyjnych. Wskazuje to na potrzebę integrowania treści ekonomicznych z konkretnymi, bliskimi uczniom kontekstami: prowadzeniem działalności gospodarczej, planowaniem kariery oraz realizacją osobistych celów. Takie podejście może zwiększyć motywację i ułatwić uczniom dostrzeganie praktycznej wartości zdobywanej wiedzy.

Materiał empiryczny w zakresie aktywności uczniów ujawnił silne zaangażowanie w edukację formalną oraz pracę zarobkową, co świadczy o orientacji na działania przynoszące bezpośrednie i mierzalne korzyści. Znacznie niższy poziom aktywności uczniowie wykazywali w obszarach wykraczających poza podstawowe obowiązki, takich jak wolontariat, organizacje szkolne, olimpiady czy zajęcia dodatkowe. Najmniejsza aktywność dotyczyła prowadzenia kanału w mediach społecznościowych, co sugeruje, że młodzi ludzie raczej są ich odbiorcami, a rzadziej twórcami. Rozproszone wyniki w kategorii pomocy innym w prowadzeniu działalności gospodarczej i umiarkowana inicjatywność wskazują na zróżnicowany, lecz jeszcze niewykorzystany potencjał. Wszystko to sugeruje, że działania wspierające rozwój uczniów powinny integrować obowiązki szkolne z atrakcyjnymi, krótkoterminowymi formami aktywności, wskazując na ich praktyczną wartość oraz wzmacniając motywację do podejmowania inicjatyw wykraczających poza formalne ramy edukacji.

Preferencje uczniów dotyczące aktywności zawodowej koncentrowały się głównie na aspektach materialnych i relacyjnych. Najczęściej wskazywano na wysokie wynagrodzenie i dobre relacje międzyludzkie, co sugeruje, że dla młodzieży kluczowe jest zarówno bezpieczeństwo ekonomiczne, jak i komfort psychospołeczny w miejscu pracy. Wysoko uplasowały się też potrzeby związane z interesującym charakterem pracy, a także możliwościami rozwoju, co wskazuje na aspiracje samorealizacyjne osadzone w przewidywalnych warunkach. Niższą rangę nadano takim wartościom, jak: elastyczność, niezależność czy też ogólne poczucie bezpieczeństwa, co może świadczyć o ich drugorzędnym znaczeniu wobec bardziej pragmatycznych oczekiwań. Najmniej uwagi poświęcono potrzebie wyzwań oraz przewidywalności. Może to sugerować, że młodzież preferuje model pracy oferujący dobre warunki interpersonalne oraz wynagrodzenie adekwatne do oczekiwań, przy jednoczesnej gotowości do rozwoju.

Zgromadzone dane empiryczne w zakresie postaw uczniów sugerują, że młodzież wykazuje orientację zarówno na potrzebę rozwoju osobistego, jak też zawodowego. Dominuje postawa aktywna, wsparta determinacją, jasnymi planami zawodowymi oraz przekonaniem o przemyślanym charakterze własnych decyzji. Uczniowie wykazują raczej umiarkowaną niechęć niż silną awersję do ryzyka. Ocena potencjału przedsiębiorczego wskazuje na ostrożny optymizm: więcej osób dostrzegało możliwość sukcesu niż porażki, choć skrajne sądy pojawiają się rzadko. Wysoka elastyczność wobec zmian oraz zdolność do utrzymania motywacji w dłuższej perspektywie wzmacniają obraz młodych jako osób zdolnych do konsekwentnego działania. Inspiracją są dla nich zwłaszcza osoby prowadzące własną działalność, co koreluje z autooceną wysokiej kreatywności i innowacyjności. Zrealizowane badania pokazały, że młodzież łączy potrzebę bezpieczeństwa z gotowością do rozwoju. Skuteczne programy wsparcia powinny zatem oferować model stopniowego wchodzenia w świat przedsiębiorczości, oparty na stabilnych fundamentach i realnych ścieżkach działania.

Wyniki badań przekonują, że uczniowie postrzegają motywację do pracy głównie w kategoriach finansowych, chociaż część z nich bierze pod uwagę także czynniki pozamaterialne. W obszarze przedsiębiorczości dominuje przekonanie, że kluczowe znaczenie ma dobry pomysł, a nie kapitał początkowy. Sukces w biznesie wiązany jest raczej z uczciwością niż z nieetycznymi praktykami. Opinie dotyczące szans młodych na rynku były podzielone, respondenci pozostawali ostrożni w ocenie, wahając się między optymizmem a świadomością barier.

Respondenci postrzegali przedsiębiorczość przede wszystkim jako drogę do niezależności i samorealizacji, najczęściej wskazując na autonomię decyzyjną, możliwość finansowej niezależności i realizację własnych pasji. Motywy związane z prestiżem czy tworzeniem miejsc pracy miały charakter marginalny. Za główne bariery uznawano ryzyko niepowodzenia, wysokie koszty rozpoczęcia i prowadzenia działalności oraz obciążenia biurokratyczne. Takie czynniki jak: stres, konkurencja czy też równowaga między życiem zawodowym a prywatnym były wymieniane rzadziej. W świetle tych wyników zasadne wydaje się projektowanie programów wsparcia, które równocześnie wzmacniałyby motywację do samodzielnego działania oraz minimalizowały bariery instytucjonalne i finansowe związane z podjęciem działalności gospodarczej.

Wśród badanych uczniów dominowało podejście pragmatyczne wobec potencjalnego zakładania działalności gospodarczej. W przypadku planowania własnego przedsiębiorstwa głównymi deklarowanymi motywacjami byłyby w opinii badanych: potrzeba niezależności i swobody działania, chęć stworzenia dla siebie miejsca pracy oraz dążenie do finansowej samodzielności. Znaczenie motywów instrumentalnych, takich jak prestiż społeczny czy kontynuacja tradycji rodzinnej, pozostawało marginalne, co wskazuje na funkcjonalne, a nie aspiracyjne, rozumienie przedsiębiorczości.

W zakresie oczekiwanych treści edukacyjnych z obszaru przedsiębiorczości respondenci wskazywali na potrzebę wzmocnienia praktycznych kompetencji zarządczych, w szczególności w obszarach planowania strategicznego, finansów, marketingu oraz analizy rynku. Znaczące było także zapotrzebowanie na rozwijanie kreatywności oraz innowacyjności. Niższą rangę przypisywano zagadnieniom związanym z przywództwem, komunikacją oraz przedsiębiorczością społeczną, co może sugerować, że młodzież koncentruje się na zdobywaniu konkretnych umiejętności operacyjnych, niezbędnych do samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej.

Dopełnieniem obrazu prezentującego przedsiębiorczość w subregionie sądeckim są wyniki badań przeprowadzonych w grupie przedstawicieli samorządów lokalnych. Analiza otrzymanych w ankiecie odpowiedzi pokazuje, że samorządowcy wysoko oceniają współpracę (realizowaną na ich terenie) z przedsiębiorcami, a także klimat przedsiębiorczy danego obszaru. Istotny problem stanowi jednak przeciętna ocena szans rozwojowych przedsiębiorczości lokalnej i możliwości wsparcia tego rozwoju w sposób instytucjonalny (np. w formie inkubatorów przedsiębiorczości, punkty doradztwa etc.). Dodatkowo – jako jedna z barier rozwoju przedsiębiorczości – wskazana została niewystarczająca wiedza potencjalnych przedsiębiorców, dotycząca rozpoczynania oraz prowadzenia działalności. W efekcie można wyciągnąć wnioski, że wysoki poziom przedsiębiorczości w regionie jest raczej konsekwencją działań samych przedsiębiorców niż rezultatem wsparcia i aktywności władz samorządowych. Wynika więc z tego konieczność większego zaangażowania władz lokalnych we wsparcie lokalnych przedsiębiorców, głównie na początkowym etapie prowadzenia działalności. Wsparcie to powinno mieć charakter przede wszystkim finansowy – w rozumieniu zaangażowania podmiotów samorządowych w projekty zapewniające wsparcie finansowe dla przedsiębiorców, a także informacyjny oraz konsultacyjno-doradczy w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych.

Dodatkowo, istotnym aspektem wydają się działania informacyjne dla osób planujących rozpoczęcie działalności i początkujących przedsiębiorców z zakresu jej prowadzenia (uwarunkowania prawne, organizacyjne i inne). Realizacja działań wspierających z jednej strony powinna opierać się na kompetentnych pracownikach dedykowanych obsłudze przedsiębiorców, jak i – co w dzisiejszych czasach wydaje się koniecznością – rozbudowanie narzędzi internetowych (e-usługi, aktualne informacje zamieszczane na stronach internetowych bądź mediach społecznościowych jednostek samorządu dedykowane przedsiębiorcom).

Osobną kwestię stanowi wzmocnienie lub zainicjowanie współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi i podmiotami oferującymi wsparcie dla przedsiębiorców, czyli tworzenie rozbudowanych platform współpracy międzysektorowej ukierunkowanej na przedsiębiorczy rozwój regionu. Wsparcie takie jest niezmiernie ważne, zwłaszcza w przypadku działalności innowacyjnej, której powodzenie stanowić może istotny impuls rozwojowy całego regionu.

Zasygnalizowana powyżej potrzeba działań informacyjno-doradczych może zostać zrealizowana we współpracy z instytucjami edukacyjnymi w formie m.in.: doskonalenia programów szkolnych z zakresu przedsiębiorczości, a w tym zajęć praktycznych, gier symulacyjnych i kontaktu z przedsiębiorcami, jak też intensyfikacji działań promujących przedsiębiorczość wśród młodych ludzi. Wynika z tego, że samorządowcy widzą istotny potencjał przedsiębiorczy w młodym pokoleniu, które jednak powinno zostać odpowiednio przygotowane do podejmowania w przyszłości działalności gospodarczej, w tym o charakterze innowacyjnym. Może odbywać się to jak najbardziej w sposób systemowy (w tym w placówkach oświatowych prowadzonych i nadzorowanych przez władze lokalne).

Subregion sądecki mierzy się z problemami systemowymi, instytucjonalnymi, ale także bardzo zachowawczym i ostrożnym podejściem do prowadzenia działalności gospodarczej. Hasłem łączącym wszystkie grupy jest pragmatyzm. Dominują postawy skoncentrowane na wymiernych korzyściach, wynikających z podejmowanych działań,

minimalizujące tym samym ryzyko. Tego rodzaju wnioski prowadzą do jednoznacznej konkluzji, że Sądecczyzna nie jest jeszcze gotowa na eksplozję aktywności startupowej. Szereg obszarów wymaga strategicznych zmian – począwszy od edukacji i kształtowania postaw przedsiębiorczych przez zwiększenie dostępu do informacji, w tym o posiadanych zasobach, a skończywszy na budowaniu wielosektorowych partnerstw, podejmujących istotne projekty badawcze, których efekty przełożą się na rozwój subregionu sądeckiego.

Bibliografia

- Abuhantash, A. (2023). The impact of human resource information systems on organizational performance: A systematic literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 239-245.
- Afiouni, F. (2013). Human capital management: A new name for HRM? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.
- Al Mamun, A., Saufi, R.A., Bin Ismail, M. (2016). Human capital, credit, and startup motives: a study among rural microenterprises in Malaysia. *The Journal of Developing Areas*, 50(4), 383-400.
- Almeida, F., Miguel-Oliveira, J. (2022). The Role of Intrapreneurship in Portuguese Startups, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 30(1), 70-79.
- Bagno, R., Salerno, M., Canedo de Souza Junior, W., O'Connor G. (2020). Corporate engagements with start-ups: antecedents, models, and open questions for innovation management. *Product, Management & Development*, 18, 39-52.
- Bańka, A. (2002). *Spoleczna psychologia środowiskowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bąkowski, A., Mażewska, M. (red.). (2014). *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości)*. Raport z badania. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Beauchamp, M., Kowalczyk, A., Skala, A., Ociepka, T. (2017). *Polskie start-upy. Raport 2017*. Warszawa: Startup Poland.
- Beck-Krala, E., Duda, J. (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim a innowacyjność przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 5(892), 13-19.
- Bertin, C., Mavoori, H. (2022). Innovative Technology-Based Startup-Large Firm Collaborations: Influence of Human and Social Capital on Engagement and Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 11923-11935. DOI: 10.1109/TEM.2022.3187924.
- Beyer, K. (2016). Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie kształtowania kapitału intelektualnego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 43(1), 89-97.
- Białek, R., Nowak, R. (2018). Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce. *Zeszyty Naukowe WSEI. Ekonomia*, 1, 63-79.
- Bierwiazzonek, K., Pyka, R. (2023). An innovation place model for the analysis of creativity and social innovativeness in selected french and polish metropolises. *Creativity Studies*, 16(2), 682-707.
- Bierwiazzonek, K., Gawron, G., Pyka, R., Suchacka, M. (2020). Innovation places: theoretical and methodological remarks for analysing metropolitan creativity and innovations. *Creativity Studies*, 13(2), 532-551.
- Bigos, K. (2022). Wybrane źródła finansowania start-upów. W: W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Przedsiębiorczość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 5, 63-72.

- Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Warszawa: Wydawnictwo Helion.
- Blicharz, R. (2017). Podstawowe pojęcia: wprowadzenie. W: R. Blicharz (red.), *Przedsiębiorca: zagadnienia wybrane*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Błachucki, M., Stankiewicz, R. (2010). Polityka konkurencji w dobie kryzysu gospodarczego – prawne aspekty problematyki. *Equilibrium*, 1(4), 79-89.
- Bobowski, S. (2022). Uwarunkowania prawno-instytucjonalne działalności startupów w Polsce. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bogaczyk, J., Krupiński, B., Lubińska, H., Małecki, P., Wieczorek, A. (2005). *Własna firma. Zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej*. Poznań: Forum Sp. z o.o.
- Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R., de Wit, G. (2004). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*, 23, 227-236.
- Boyer, D., Creech, H., Paas, L. (2008). *Report for SEED Initiative Research Programme: Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises*. Winnipeg, Manitoba: International Institute for Sustainable Development.
- Brandenburg, H. (2002). *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Broniecka, J. (2024). *Wszystko o prowadzeniu działalności gospodarczych*. Poznań: Klim Baron Business Solutions.
- Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., Kianto, A. (2017). Exploring the role of human capital, renewal capital and entrepreneurial capital in innovation performance in high-tech and low-tech firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 369-379.
- Bulanda, A. (2020). Start-up i jego ewolucja na przestrzeni ostatnich lat. W: Z. Gródek-Szostak, W. Szymła (red.), *Od startupu do korporacji*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Cegielska, E., Zawadzka, D. (2017). Źródła finansowania startupów w Polsce. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 6(51), 53-61.
- Canter, D.V. (1977). *The psychology of place*. Londyn: The Architectural Press.
- Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell Publishers.
- Chesbrough, H.W. (2006). New puzzles and new findings. W: H.W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Cieślík, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: SEDNO Wydawnictwo Akademickie.
- Coad, A., Kaiser, U., Kuhn, J. (2021). Spin doctors vs the spawn of capitalism: Who founds university and corporate start-ups? *Research Policy*, 50(10), 104347.
- Costa, J., Pádua, M., Moreira, A.C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(47). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>.

- Ćwiek, M. (2019). *Inkubatory przedsiębiorczości w kreowaniu działalności gospodarczej w środowisku akademickim na przykładzie województwa małopolskiego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Dahl, M. (2013). Polska i niemiecka polityka konkurencji w świetle teorii ordoliberalizmu i koncepcji społecznej gospodarki rynkowej. *Mysł Ekonomiczna i Polityczna*, 3(42), 68-91.
- del Bosco, B., Mazzucchelli, A., Chierici, R. (2021). Innovative start-up creation: the effect of local factors and demographic characteristics of entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 145-164.
- Deloitte. (2016). *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*. Pobrane z: https://branden.biz/wp-content/uploads/2016/06/Deloitte_raport_startupy.pdf.
- Drobny, P. (2010). Kapitał ludzki – ujęcie teorii neoklasycznej i szkoły austriackiej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 819, 27-44.
- Drobny, P. (2016). Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 5(953), 51-69.
- Drobny, P. (2021-2022). Teorie kapitału ludzkiego i innowacji w perspektywie ekonomii personalistycznej. *Prakseologia*, 163/164, 65-101.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Państwo Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Drucker, P. (1998). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Dziewit, W. (2023). *Polskie startupy 2023*. Warszawa: Startup Poland.
- Dziewit, W. (2024). *Polskie startupy 2024*. Warszawa: Startup Poland.
- Firszt, D., Jabłoński, Ł. (2022). *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszanie luki rozwojowej między krajami*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Florczak, W. (2007). Kapitał ludzki a rozwój gospodarczy. W: W. Welfe, *Gospodarka oparta na wiedzy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Francik, A. (2003). *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Gawron, I., Miś, B. (2020). *Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Geodecki, T., Gorzelak, G., Górniak, J., Hausner, J., Mazur, S., Szlachta J., Zaleski, J. (2012). *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu*. Kraków: Fundacja GAP.
- Gitling, M. (2024). Kapitał ludzki w organizacji a rozwój nowoczesnych technologii. *Polityka i Społeczeństwo*, 22(3), 84-97.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gostkowska-Drzewicka, M. (2021). *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Grosse, T.G. (2007). Wybrane koncepcje teoretyczne i doświadczenia praktyczne dotyczące rozwoju regionów peryferyjnych. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1(27), 27-49.
- Grzybowska, A. (2011). Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 25, 347-358.
- Grzywacz, J. (2024). *Kapitał w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

- Gu, L., Huang, R., Mao, Y., Tian, X. (2020). How Does Human Capital Matter? Evidence from Venture Capital. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 57(6), 2063-2094.
- Gust-Bardon, N.I. (2012). Innowacja w myśli ekonomicznej od XVII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia*, XLIII(1), 105-120.
- Hasan, M., Haque, M.A., Nishat, S.S., Hossain, M.M. (2024). Upskilling and reskilling in a rapidly changing job market: Strategies for organizations to maintain workforce agility and adaptability. *European Journal of Business and Management Research*, 9(6), 118-126.
- Helliwell, J.F., Putnam, R.D. (2007). Education and social capital. *Eastern Economic Journal*, 33, 1-19.
- Hochgerner, J. (2012). New combinations of social practices in the knowledge society. W: H. W. Franz, J. Hochgerner, J. Howaldt (red.), *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Berlin: Springer.
- Hottenrott, H., Richstein, R. (2020). Start-up subsidies. Does the policy instrument matter? *Research Policy*, 49(1), 1-49.
- Huczek, M. (2012). Środowisko innowacyjne źródłem rozwoju regionu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 19-35.
- Hussain, I., Das, R.C., Nayak, A. (2022). Interrelationships between human capital and intellectual capital. *Regional Science Inquiry*, 14(2), 107-122.
- Idea Consult, Danish Technological Institute; Vienna Institute for International Economic Studies. (2014). *Study on the relationship between the localisation of production, R & D and innovation activities*. Bruksela: ECSIP Consortium.
- Ifenthaler, D. (2012). Learning management system. W: N.M. Seel (red.), *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (s. 1925-1927). Boston: Springer.
- Isenberg, D.J. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Dublin: Institute of International & European Affairs.
- Jabłoński, Ł. (2021). Ewolucja podejść do kapitału ludzkiego w naukach ekonomicznych. *Gospodarka Narodowa*, 2, 91-120.
- Jacquemin, A. (2001). Introduction: Competition and Competition Policy in Market Economies. W: W. Comanor, K. George, A. Jacquemin, F. Jenny, E. Katzenbach, J.A. Ordoover, L. Waverman, *Competition Policy in Europe and North America*. Newark: Harwood Academic Publisher GmbH.
- Janasz, K., Kaczmarek, B., Wasilczuk, J.E. (2020). *Przedsiębiorczość i finansowanie innowacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jaworska, A. (2022). Przekształcenie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. *Acta Universitatis Lodzianae. Folia Iuridica*, 101, 287-296.
- Jędrzejewski, L. (2015). Przedsiębiorczość jako stymulator rozwoju regionalnego. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace*, 3(5), 49-65.
- Jones, A., Sufrin, B. (2008). *EC Competition Law. Text, Cases and Materials*. Oxford: OUP.
- Józefowski, B., Przybylski, W. (2014). *Inkubacja czy akceleracja. Dylematy instytucji otoczenia biznesu*. Kraków: Krakowski Park Technologiczny.
- Katz, B.J., Wagner, J. (2014). *The rise of innovation districts: a new geography of innovation in America*. Metropolitan Policy Program at Brookings.

- Kawadkar, H., Khan, S. (2024). Human capital management – Beyond recruitment: A review of strategic practices. *International Journal of Commerce and Management Studies*, 9(1), 35-41.
- Kłodziński, M. (2010). Mikroprzedsiębiorczość na obszarach wiejskich. *Wies i Rolnictwo*, 2(147), 20-34.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11/4(44), 9-19.
- Kogut-Jaworska, M. (2008). *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483).
- Kopyciński, P. (2015). Współzarządzanie a polityka innowacyjna. W: S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kostera, M., Szeluga-Romańska, M. (2014). Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: studium etnograficzne. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(11), 19-40.
- Kotler, P. Keller, K.L. (2018). *Marketing*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Kowal, D., Kowal, B. (2019). Finansowanie przedsiębiorczości innowacyjnej w Polsce. W: N. Iwaszczuk (red.), *Innowacyjność w działalności gospodarczej*. Kraków: Wydawnictwo IGSMiE PAN.
- Kowalewski, K. (2020). Skuteczny rozwój startupów jako wyzwanie do współczesnego zarządzania. *Marketing i Rynek*, 10, 13-21.
- Koźuch, A. (2011), Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu rozwoju lokalnego. W: A. Koźuch, A. Noworól (red.), *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kruczalak, K. (2004). *Zarys prawa handlowego*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- Kubera, G. (2021). *Stwórz jednorożca. Od idei po startup wart miliony*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Kubera, P. (2021). Prosta spółka akcyjna jako nowe rozwiązanie dla innowacyjnych start-upów? *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 83, 43-61.
- Kuciński, J., Trzcíński, Z. (2000). Nowa regulacja ustawowa działalności gospodarczej w Polsce. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3, 37-56.
- Kuciński, K. (2010). Regionalna perspektywa przedsiębiorczości. W: K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kucharčíková, A., Durisova, M., Staffenova, N. (2024). Implementation of the human capital management concept: An empirical study of a small trading company. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11, 1620, 1-14.
- Kudłacz, T. (2008). Rozwój lokalny. W: J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kulesza, W. (red.). (2020). *Kraków miastem startupów. Twój pierwszy krok w biznes*. Kraków: Kraków Miastem Startupów.
- Kunasz, M. (2006). Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii. *Gospodarka Narodowa*, 10, 33-48.

- Kundera, C. (2022). *Facilitating female entrepreneurship: A case study on how to design tools using Service Design, Open Innovation and Lean Startup*. Laurea: Laurea University of Applied Sciences, Service Innovation and Design Master's Thesis.
- Kuś, A. (2020). *Finansowanie działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw w Polsce*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Kuźniar-Żyłka, K. (2015). Formy kapitału dla sektora kreatywnego gospodarki. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 43(3), 281-289.
- Landry, Ch., Bianchini, F. (1995). *The creative city*. Londyn: Demos.
- Laszuk, M. (2017). Przedsięwzięcia typu start-up. W: A. Kałowski, J.M. Wysocki (red.), *Startup a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Laurisz, N., Sanak-Kosmowska, K. (red.). (2021). *Uniwersytet odpowiedzialny. Edukacja w zakresie przedsiębiorczości cyfrowej. Podręcznik dla nauczycieli i rodziców*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Leoński, W., Tylżanowski, R. (2022). *Instytucje otoczenia biznesu we współczesnej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Leśniewski, M. (2010). Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny. W: K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Lewicki, J. (2013). *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju lokalnego: przykład miasta Bielska-Białej i powiatu bielskiego*. Kraków: AT Wydawnictwo, AT Group A. Gorgosz.
- Lina, M.A. (2019). Human resource information system (HRIS): An important element of modern organization. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(2), 61-66.
- Lipińska, A. (2018). Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 351, 46-57.
- Lisowska, R. (2010). Kierowanie postaw przedsiębiorczych w regionach zmarginalizowanych przez władze samorządowe. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 47, 57-70.
- Lichtenstein, G.A., Lyons, T.S. (2010). *Investing in Entrepreneurs. A Strategic Approach for Strengthening Your Regional and Community Economy*. Santa Barbara: Praeger.
- Lladós, J., Fernández-Ardèvol, M., Vilaseca, J. (2009). Innovative Milieu, micro firms and local development in Barcelona. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(2), 214-231.
- López-Alcarria, A., Olivares-Vicente, A., Poza-Vilches, F.A. (2019). Systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies. *Sustainability*, 11(10), 2915.
- Łopusiewicz, A. (2013). *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*. Warszawa: Wydawnictwo Edgar.
- Maciejewski, M. (2022). Start-upy jako szczególny przejaw przedsiębiorczości. W: W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Przedsiębiorczość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- Maillat, D., Crevoisier, O., Lecoq, B. (1994). Innovation networks and territorial dynamics: a tentative typology. W: B. Johansson, Ch. Karlsson, L. Westin (red.), *Patterns of a network economy: advances in spatial and network economics*. Berlin: Springer.
- Majzel, A., Byczkowska, M. (2021). Wybrane problemy funkcjonowania startupów w Polsce. W: A. Stępiak-Kucharska, M. Piekut (red.), *Współczesne problemy gospodarcze gospodarki w czasach kryzysu. Część I*. Płock: Politechnika Warszawska. Kolegium Nauk Ekonomiczno-Społecznych.

- Makiela, Z. (2008). *Przedsiębiorczość regionalna*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Mańkowska, N. (2024). Finansowanie start-upów w Polsce w latach 2015-2022. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2, 17-31.
- Martins, A. E., Lopes, A. (2024). Intellectual capital: Revisiting an analytical model. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(11), 478, 1-14.
- Marzec-Braun, P., Braun, J. (2021). Znaczenie środków publicznych w finansowaniu działalności startupów w Polsce na tle krajów europejskich. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4, 84-93.
- Mason, C., Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- Matusiak, K.B. (red.). (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Mazur, K. (2011). *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik – organizacja*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Melenchion, J.R. Kubo, E.K.M., Oliva, E.C., Cohen, E.D. (2023). People development in startups. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(2), 1-26.
- Mempel-Śnieżyk, A. (2011). Problematyka rozwoju lokalnego – kwestie interpretacyjne. W: S. Korenik, M. Łyszczak (red.), *Kształtowanie się nowej przestrzeni w gospodarce globalnej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Michalczyk, W. (2022). Finansowanie działalności startupów w Polsce. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Michalski, B. (2010). Polityka konkurencji jako czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczego. Doświadczenia współpracy na forum Światowej Organizacji Handlu (WTO). W: P. Siemiątkowski (red.), *Międzynarodowe przepływy czynników produkcji*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Mielcarek, P. (2018). Proces otwartej innowacji – operacjonalizacja koncepcji. *Management Forum*, 1(6), 7-12.
- Mikuła, B. (2018). Zarządzanie kapitałem ludzkim w ekosystemie biznesu z perspektywy start-upu. W: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne*. Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mikuła, B. (2019). Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. W: I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Mikuła, B. (2020). Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim. *Akademia Zarządzania*, 4(2), 27-45.
- Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red.), *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności*. Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

- Milczarek, A., Pietrakiewicz, A. (2015). Innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu start-upami na przykładzie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Łodzi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 1201, 135-152.
- Milek, D., Kantarek, I. (2017). Przedsiębiorczość w rozwoju polskich regionów. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 50(2), 315-328.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych. (2017). *Przedsiębiorczość startupowa. Bank pomysłów dla polityków i samorządowców*. Warszawa: MSZ.
- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., Pietrantonio, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 39-68.
- Morawczyński, R. (2020). Venture Capitalists' Investment Criteria in Poland: Entrepreneurial Opportunities, Entrepreneurs, and Founding Teams. *Administrative Sciences*, 10(4), 77.
- Motta, M. (2004). *Competition Policy. Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Moualart, F., Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies*, 37(3), 289-302.
- Mroczo, F. (2014). *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*. Jelenia Góra: Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze.
- Muńko, P., Sokół, A. (2023). *Jak założyć działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Myjak, T. (2021). Professional Development of SME Sector Employees and the Challenges of Economy 4.0. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 55(2), 65-73.
- Nieć, M. (2019). *Startupy w Polsce. Raport 2019*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Nielsen, N.H. (2018). *Finansowanie startupów. Poradnik przedsiębiorcy*. Gliwice: Wydawnictwo Onepress.
- Nieto, J., Crecente, F., Sarabia, M., del Val, M. (2021). The habitat of university and non-university start-ups, *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(3-4), 273-286.
- Nigbor-Drożdż, A., Łukasiński, W. (2023). Challenges determining the success and failure of a start-up in the opinion of representatives of generation Z in Poland. *Humanities and social sciences*.
- Nowicki, H., Kucharski, K. (2021). Pojęcie działalności gospodarczej w prawie przedsiębiorców. *Biuletyn Stowarzyszenia Absolwentów i Przyjaciół Wydziału Prawa Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego*, XVI/18(1), 185-204.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: NY Cambridge University Press.
- Noworól, A. (2007). *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Olechnicka, A., Płoszaj, A. (2009). Metropolia a innowacyjność. W: B. Jałowicki (red.), *Czy metropolia jest miastem?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Oleksy-Gębczyk, A., Rydwńska, P., Witowska, J. (2022). Przedsiębiorstwa lokalne wobec pandemii COVID-19 na przykładzie przedsiębiorstw z subregionu sądeckiego. *Studia Ekonomiczne Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko*, 2(10), 171-186.

- Olteanu, Y., Fichter, K. (2022). Startups as sustainability transformers: A new empirically derived taxonomy and its policy implications. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3083-3099.
- Opstal, W., Borms, L. (2023). Startupy i strategie gospodarki o obiegu zamkniętym: Różnice profilowe, bariery i czynniki sprzyjające. *Journal of Cleaner Production*, 396.
- Orbik, Z. (2017). Próba analizy pojęcia innowacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 105(1980), 307-319.
- Pakeltienė, R., Ragauskaitė, A. (2017). Creative synergy as a potential factor for the development of social innovations. *Research for Rural Development*, 2, 174-181.
- Panfil, M. (2005). *Fundusze private equity. Wpływ na wartość spółki*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Park, G., Shin, S.R., Choy, M. (2020). Early mover (dis)advantages and knowledge spillover effects on blockchain start-ups' funding and innovation performance. *Journal of Business Research*, 109, 64-75.
- Pawlak, M. (2020). *Uruchamianie działalności gospodarczej i komercjalizacja produktu*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Piekunko-Mantiuk, I., Kolejnik, P., Szorc, M. (2021). Zewnętrzne bezzwrotne i nieodpłatne źródła finansowania startupów w polskim ekosystemie startupowym. *Marketing i Rynek*, 12, 50-59.
- Pietrzyk, I. (2001). *Polityka regionalna Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pilarczyk, A. (2011). Atrakcyjność inwestycyjna jako czynnik rozwoju na przykładzie gminy Żary. W: A. Koźuch, A. Noworól (red.), *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ployhart, R.E., Nyberg, A.J., Reilly, G., Maltarich, M.A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources. *Journal of Management*, 40(2), 371-398.
- Płoszaj, A. (2013). *Sieci instytucji otoczenia biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
- Popiel, I. (2015). Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCV(95), 301-315.
- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37, 549-578.
- Powarzyńska, A. (2015). Krótkoterminowe źródła finansowania przedsiębiorstwa. W: J. Grzywacz (red.), *Finanse przedsiębiorstwa. Źródła kapitału*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Prawelska-Skrzypek, G., Lenartowicz, M. (2015). Zarządzanie humanistyczne w ujęciu funkcjonalistycznym, systemowym i pozytywnym. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Proulx, M.U. (1992). Innovative milieus and regional development. *Canadian Journal of Regional Science*, 15(2), 149-154.
- Przysada-Sukiennik, P. (2022). Kapitał ludzki jako kluczowy zasób startupów. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pyplacz, P., Peter-Bombik, K. (2015). Specyfika zarządzania kapitałem intelektualnym w firmach rodzinnych. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 42(2), 189-198.

- Relph, E. (2008). Place and placelessness. W: P. Hubbard, R. Kitchen, G. Vallentine, *Key Texts in Human Geography*. London: Sage.
- Ries, E. (2011). *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rogowski, R. (2019). Personalistyczne podstawy zarządzania. W: I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Rojek, D. (2023). Startupy w kontekście poszukiwania modelu biznesowego – ujęcie teoretyczno-empiryczne. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 3, 143-161.
- Romanowski, R. (2015). *Wpływ wsparcia systemów innowacji na rozwój lokalny*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Rossi, M.V., Magni, D. (2017). Intellectual capital and value co-creation: An empirical analysis from a marketing perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(3), 147-158.
- Saabye, H., Kristensen, T. B. (2025). Leaders' critical role in building a learning culture. *MIT Sloan Management Review*, 66(1), 77-82.
- Sabal, M. (2020). Perspektywy wsparcia startupów 2021-2027. W: G. Ginda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem: teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo IGSMiE PAN.
- Samul, J. (2013). Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 23(96), 195-204.
- Sbinsigh (2023). <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-start-up-market-map/>.
- Schuh, G., Studerus, B., Hämmerle, C. (2022). Development of a Life Cycle Model for Deep Tech Startups. *Journal of Production Systems and Logistics*, 2, 1-17.
- Schulte-Althoff, M., Fürstenau, D., Moo Lee, G. (2021). A Scaling Perspective on AI Startups. *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 6515-6524.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Seamon, D. (2012). Place, place identity, and phenomenology: a triadic interpretation based on J. G. Bennett's systematics. W: H. Casakin, F. Bernando (red.), *The role of place identity in the perception, understanding, and design of built environments*. Londyn: Bentham Books.
- Sieradzka, K. (2020). Crowdfunding as a source for start-up financing in Poland. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management*, 147, 247-258.
- Silva, E., Beirão, G., Torres, A. (2023). How Startups and Entrepreneurs Survived in Times of Pandemic Crisis: Implications and Challenges for Managing Uncertainty. *Journal of Small Business Strategy*, 33(1), 84-97.
- Skala, A. (2018). *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*. Kraków-Legionowo: Wydawnictwo edu-libri.
- Siemieniuk, Ł. (2023). Crowdfunding jako innowacyjna forma finansowania przedsiębiorstw typu startup. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, 9, 136-144.
- Sobczak, A. (2018). Teoria kapitału ludzkiego – konteksty edukacji i rynku pracy. *Przegląd Pedagogiczny*, 2, 273-283.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., Ricart, J.E. (2014). Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247.

- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Stanek-Kowalczyk, A. (2021). Sustainable development start-ups as a new category of enterprises in Poland. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 67-83.
- Stańczyk, S. (2011). Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań. W: W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Stawowy, M., Wróblewska, M. (2021). *Prosta spółka akcyjna. Praktyczny poradnik dla start-upowca*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Suchacka, M. (2004). Socjologiczne aspekty zarządzania wiedzą. W: S. Partycki (red.), *Człowiek a rynek*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Sun, F., Zimmer, Z., Zajacova, A. (2023). Educational differences in life expectancies with and without pain. *Journal of Gerontology: Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 78(4), 695-704.
- Szczukiewicz, K., Makowiec, M. (2021). Characteristics and Specificities of Local Innovation Accelerators: A Case of Poland. *Sustainability*, 13(4), 1689.
- Szpon, J. (red.). (2019). *Vademecum młodego startupowca*. Szczecin: Unifinance Sp. z o.o.
- Turnbull, D., Chugh, R., Luck, J. (2022). An overview of the common elements of learning management system policies in higher education institutions. *Journal of Education and Information Technologies*, 27(4), 5071-5093.
- Tzabbar, D., Margolis, J. (2017). Beyond the Startup Stage: The Founding Team's Human Capital, New Venture's Stage of Life, Founder-CEO Duality, and Breakthrough Innovation. *Organization science*, 28(5), 857-872.
- Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 6 grudnia 1991 r., sygn. III CZP 117/91.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2024 r., poz. 18).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2025 r., poz. 198).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2024 r., poz. 236).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r., poz. 1571).
- United Nations Economic Commission for Europe. (2016). *Guide on measuring human capital*. Geneva: UNECE Publishing.
- Varma, D., Dutta, P. (2022). Restarting MSMEs and start-ups post COVID-19: a grounded theory approach to identify success factors to tackle changed business landscape. *An International Journal*, 6, 1912-1941.
- Walczak, W. (2009). Rola kapitału ludzkiego w procesie rozwijania gospodarki opartej na wiedzy. W: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Wang, Y., Tsai, C.H., Lin, D.D., Enkhbuyant, O., Cai, J. (2019). Effects of Human, Relational, and Psychological Capitals on New Venture Performance. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-10.
- Wichowska, A. (2023). Uwarunkowania prowadzenia i wyboru formy prawnej działalności gospodarczej w Polsce. *Studia Prawnoustrojowe*, 59, 357-374.
- Wieczorek, M. (2017). *Prawo dla startupu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Wilkin, J. (2011). Wielofunkcyjność wsi i rolnictwa a rozwój zrównoważony. *Wiś i Rolnictwo*, 4(153), 27-39.

- Wojtasiewicz, L. (2005). Problemy rozwoju lokalnego w aktualnej polityce gospodarczej. W: J. Tarajkowski (red.), *Polityka gospodarcza. Studia i przyczynki*. Poznań: Oficyna Wydawnicza Garmond.
- Woźniak, J., Gemra, K. (2020). *Kształtowanie przewag konkurencyjnych. Perspektywa finansowania procesów innowacyjnych i zarządzania ryzykiem we współczesnych przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Woźniak, M., Mejer, J. (red.) (2025). *Fundusze Europejskie z PARP dla startupów*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Wizosek, W. (1998). *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wyrzykowska, B. (2013). Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias*, 7, 251-265.
- Zaślona, T. (2019). Znaczenie szkoleń w rozwoju współczesnych organizacji w świetle praktyki małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. W: I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Zagóra-Jonszta, U. (2015). Teoria rozwoju gospodarczego i „twórczej destrukcji” Schumpetera oraz jej aktualność. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 3(75), 20-31.
- Zdun, M. (2014). Innowacje – od determinizmu technologicznego do antropologii. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 24(1), 241-249.
- Zhu, X., Arablou, S.A. (2021). Investigating and identifying the components of human capital management in organizations. In: *Proceedings of the 7th International Conference on Opportunities and Challenges in Management, Economics and Accounting* (s. 89-95). Diamond Scientific Publishing.
- Zhou, Y., Park, S., Zhang, J., Ferreira J.J. (2023). How do innovative internet tech start-ups attract venture capital financing? *Journal of Management & Organization*, 1-22.
- Ziakis, C., Vlachopoulou, M., Petridis, K. (2022). Start-up ecosystem (StUpEco): A conceptual framework and empirical research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 35, 1-25.
- Zrobek, J. (2017). Innowacje z rozwoju przedsiębiorczości słabo rozwiniętych obszarów wiejskich. *Handel Wewnętrzny*, 4(369), 343-356.
- FourWeekMBA. (2022). <https://fourweekmba.com/decacorn/>.
- <https://en.parp.gov.pl/component/content/article/84635:jak-osrodki-innowacji-wspiera-polskich-przedsiębiorców>.
- <https://legalgeek.pl/e-book/przewodnik-prawny-startupy/>.
- <https://mycompanypolska.pl/artykul/prawny-start-w-startup:-forma-prawna-dla-startupu/6683>.
- <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/polska-coraz-bardziej-innowacyjnym-panstwem/>.
- OECD. (1996). *The Knowledge-based Economy*. Pobrane z: <https://one.oecd.org/document/OCDE/GD%2896%29102/En/pdf>).