

Piotr KUBIŃSKI, Edyta ROPUSZYŃSKA-SURMA
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
Zakład Zarządzania i Rozwoju Organizacji
piotr.kubinski@pwr.edu.pl, edyta.ropuszynska-surma@pwr.edu.pl

ROLA INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU W KREOWANIU SIECI WSPÓŁPRACY I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW TYPU START-UP

Streszczenie. Start-upy stały się jedną z najistotniejszych sił napędowych gospodarki opartej na wiedzy. Badania pokazują, że im aktywniej młode przedsiębiorstwa działają w różnorodnych sieciach współpracy, tym szybciej się rozwijają i osiągają lepsze rezultaty. Autorzy tego artykułu zauważają dużą rolę instytucji otoczenia biznesu (IOB) we wspieraniu start-upów poprzez kreowanie sieci współpracy. Głównym celem artykułu jest identyfikacja podstawowych cech sieci oraz relacji pomiędzy jej elementami i opracowanie własnego modelu współpracy pomiędzy IOB a start-upami.

Słowa kluczowe: sieć współpracy, start-up, zasób, identyfikator sieci, funkcje zarządzania

THE ROLE OF BUSINESS ENVIRONMENT INSTITUTIONS IN CREATING COOPERATION NETWORKS AND THE DEVELOPMENT OF STARTUPS

Abstract. Start-ups have become one of the drivers of knowledge-based economy. The research shows that the more actively young enterprises cooperate in various networks, the quicker they develop and the better performance they achieve. The authors of the paper see the big role of business environment institutions (BEI) in supporting start-ups by creating cooperation networks. The main aim of this paper is to identify the characteristics of the network and relations between its elements, and to create their own model of cooperation between BEI and start-ups.

Keywords: cooperation network, start-up, resource, network identifier, management functions

1. Wstęp

Celem artykułu jest wskazanie modelu współpracy na rzecz wspierania rozwoju start-upów poprzez kreowanie sieci współpracy oraz wskazanie roli instytucji otoczenia biznesu (IOB). Na podstawie studiów literatury i prac koncepcyjnych zbudowano zbiór identyfikatorów sieci i określono relacje między nimi. Za T. Järvensivu i K. Möllerem przyjęto funkcje zarządzania siecią. Zakres tematyczny artykułu odnosi się do organizacyjnych sieci współpracy. Przesłankami zawiązania takiej współpracy są długookresowe korzyści, które mogłyby nie być osiągnięte przez start-upy w warunkach rynkowych, a zatem w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji konkurencyjnej mogą wykorzystywać swoje atuty (np. siłę monopolową, przewagę jakościową lub kosztową czy silnie uplasowaną markę w świadomości klientów). Dlatego młodzi przedsiębiorcy „łączą siły” nawet ze swoimi konkurentami, aby móc wejść na rynek, przetrwać na nim i rozwijać się.

Na temat sieci pisało wielu autorów, począwszy od socjologów F. Tönniesa¹, poprzez ekonomistów (A. Marshalla, J. A. Schumpetera) i przedstawicieli nauk o zarządzaniu (M. Porter). Od kilku lat prowadzone są również systematyczne badania przez polskich naukowców i ich zespoły, np.: J. Niemczyka i E. Stańczyk-Hugiet², J. Stachowicza³ czy W. Czakona⁴.

W gospodarce opartej na wiedzy (GOW) znaczenia nabrała współpraca sieciowa bazująca na przepływie informacji. N. Venkatraman i M. Subramaniam⁵ pisząc o przesłankach wchodzenia przedsiębiorstw w relacje z innymi przedsiębiorstwami, ale również o relacjach wewnątrz organizacji (np. między pracownikami), wskazują, że żadne przedsiębiorstwo, nawet wielka korporacja nie ma wystarczającego potencjału, głównie związanego ze szczególnymi umiejętnościami, kompetencjami, w tym dostępem do nowej wiedzy czy też wiedzy eksperckiej. Przedsiębiorstwa muszą szukać tych zasobów na zewnątrz organizacji, wchodząc w relacje na zasadzie współpracy. A sama strategia zaczyna koncentrować się na długookresowym planowaniu mechanizmów umożliwiających identyfikowanie, współdzielenie i w końcu absorpcję wiedzy w szerszej sieci organizacyjnej. Efekty ekonomiczne nie zależą już tylko od osiągnięcia efektów skali i ekonomii zakresu, ale również wiedzy, a uczestnictwo przedsiębiorstw w sieci umożliwia im wybór różnych opcji. Tym samym „sieci powstają w celu stwarzania kolejnych możliwości działania”⁶. Istotna jest też współpraca pracowników –

¹ Tönnies F.: *Community and Society*. Dover Publications Inc. Mineola, New York 2002.

² Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.): *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2012.

³ Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

⁴ Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

⁵ Venkatraman N., Subramaniam M.: *Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy*, [in:] Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (eds.): *Handbook of Strategy & Management*. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2002, p. 467-468.

⁶ Niemczyk J.: *Strategia: od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013, s. 140.

N. Venketraman i M. Subramaniam piszą o tzw. przenikaniu się wiedzy i eskalacji efektów sieciowych.

W artykule przyjęto, że **sieć współpracy** to zbiór relacji społecznych i/lub biznesowych między elementami (węzłami) sieci, którymi są podmioty należące do różnych sektorów gospodarki, tj. zarówno te nakierowane na zysk w sensie ekonomicznym (przedsiębiorstwa), jak również non-profit (organizacje społeczne). „Spoiwem sieci” jest cel indywidualny uczestnika sieci, który albo jest zbieżny z celami innych uczestników sieci, albo może być osiągnięty w sposób bardziej efektywny, w wyniku współpracy z innymi uczestnikami sieci. Sieci współpracy mogą być zawiązywane przez instytucje i wtedy mówi się o odgórnym tworzeniu sieci lub mogą powstawać samoistnie poprzez utrwalenie dotychczasowych relacji, najczęściej społecznych lub transakcyjnych (handlowych). W kontekście socjologicznej teorii wymiany G. Homans zakłada, że człowiek wchodząc w jakiegokolwiek relacje, nic nie robi bezinteresownie, a proces wymiany nie jest sprowadzony tylko do pojedynczej transakcji handlowej. Podmioty mają wspólny cel i każdy z nich czerpie korzyść ze współpracy. Pożądane jest osiągnięcie w wyniku współpracy efektu synergii. Kolejnym istotnym wyróżnikiem sieci są wspólne lub użyczane (na podstawie umów cywilno-prawnych) zasoby: ludzkie, wiedzy (know-how), rzeczowe o charakterze technicznym (maszyny, urządzenia, oprogramowanie informatyczne).

2. Identyfikatory sieci a zarządzanie siecią

Na podstawie wcześniejszych badań⁷ został zaproponowany zbiór identyfikatorów cech sieci. Wyróżniono pięć grup czynników, które zostały następnie zdekomponowane na bardziej szczegółowe identyfikatory. Przyjęto następujące główne identyfikatory sieci: (1) potencjał sieci (warunki); (2) architektura sieci; (3) relacje w sieci; (4) działania sieci; (5) rezultaty sieci. Pomędzy poszczególnymi grupami identyfikatorów zachodzą związki przyczynowo-skutkowe. Na wszystkie identyfikatory sieci ma wpływ otoczenie sieci. Sieć współpracy może mieć większą siłę oddziaływania na warunki zewnętrzne niż w przypadku indywidualnego oddziaływania każdego uczestnika sieci.

Z prakseologicznego punktu widzenia istotne jest, aby współpraca sieciowa prowadziła do pożądanych efektów (**rezultatów sieci**). Efekty mogą być rozważane autonomicznie, tj. dla każdego z uczestników sieci oddzielnie lub jako łączny efekt dla całej sieci (w skali makro),

⁷ Projekt pt. „Kształtowanie sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska ze szczególnym uwzględnieniem aspektów społeczno-ekonomicznych”, nr Z/2.02/II/2.6/04/09 realizowany przez Politechnikę Wrocławską w partnerstwie z Urzędem Marszałkowskim Dolnego Śląska, współfinansowany ze środków UE i budżetu państwa, w ramach ZPORR działanie 2.6. Więcej nt. identyfikatorów cech sieci można znaleźć np. w: Bienkowska A., Ropuszyńska-Surma E.: Wybrane problemy projektowania sieci współpracy. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, 2013, s. 5-28.

w którym partycypują wszyscy uczestnicy sieci (niekoniecznie każdy z nich w takim samym stopniu). Jeżeli sieć jest zawiązywana w określonym celu (np. wsparcie start-upów), to osiągnięcie celów sieci jest rezultatem sieci.

Warunkiem koniecznym osiągnięcia rezultatów sieci jest realizacja określonych **działań**. Zależy ona między innymi od architektury sieci oraz warunków sieci, ale również otoczenia sieci. Warunki, w jakich funkcjonuje sieć, to: jej zasoby (rzeczowe, ludzkie, finansowe, niematerialne), poziom zaufania między uczestnikami sieci, reguły umożliwiające swobodę i bezpieczeństwo prowadzenia działalności gospodarczej, jak również relacje zachodzące w sieci. Dlatego istotne jest określenie mechanizmów dostępu do zasobów. Skrajnymi podejściami są paternalizm i dystrybucja zasobów na zasadach rynkowych. Przypadek pierwszy nie zapewnia efektywnej alokacji zasobów, a przypadek drugi niczym się nie różni od warunków występujących na rynku, a więc uczestnicy sieci nie będą nim zainteresowani. Możliwe są rozwiązania pośrednie, uwzględniające elementy konkurencji.

Przez zapewnienie bezpieczeństwa w sieci rozumie się przeciwdziałanie oszustwom, zabezpieczenie ochrony własności intelektualnej, wykreowanie warunków *fair play*, dotrzymanie umów, w tym ustnych. Tworzenie warunków do zaufania zależy od doświadczenia we współpracy z poszczególnymi podmiotami ale również od świadomie podejmowanych działań przez uczestników sieci lub np. koordynatora sieci polegających m.in. na wypracowywaniu i przestrzeganiu kodeksów etycznych.

Relacje w sieci (ekonomiczne i społeczne) są kolejnym elementem, od którego zależą warunki współpracy. Przez **relacje społeczne** – rozumie się związki prywatne, których uczestnikami są osoby fizyczne. Bazują one na zaufaniu i cechach psychologicznych uczestników takiej sieci. **Relacje ekonomiczne (transakcyjne, handlowe)** mają na celu minimalizację kosztów (w tym transakcyjnych) i/lub maksymalizację wyniku ekonomicznego (najczęściej utożsamianego z wynikiem finansowym).

Architektura sieci nie jest rozważana w tym artykule szczegółowo, ale to ona określa związki formalne między uczestnikami sieci, wpływa więc na alokację zasobów oraz inicjowanie i koordynowanie działań. Może ona być bardziej hierarchiczna, a tym samym współpraca sieciowa i model zarządzania siecią będą zbliżone do zarządzania organizacją lub niesformalizowane i niescentralizowane. Wtedy np. alokacja zasobów czy podejmowanie wspólnych działań przez uczestników sieci będzie odbywać się na zasadach rynkowych i negocjacjach. Uczestnicy sieci, ich liczba oraz pełnione przez nich role w sieci kształtują architekturę sieci, a przez to wpływają na działania sieci. Architektura sieci⁸ nie może być w żaden sposób utożsamiana ze strukturą organizacyjną, ponieważ odnosi się do relacji zewnętrznej z punktu widzenia pojedynczego uczestnika sieci. „Sieć jest zakwestionowaniem hierarchii jako uprzywilejowanego sposobu regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań jako podziału podstawy odpowiedzialności oraz pojęć centralizacja – decentralizacja jako podstawy

⁸ Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996, s. 99-102.

projektowania organizacji. Paradygmat inspirujący formy sieciowe jest oparty na pierwszoplanowej roli stosunków nawiązywanych między częściami składowymi organizacji”⁹.

Podejmowane działania mogą zmienić architekturę sieci. Knight i Harland wyróżnili następujące role kierownicze w sieci: doradca, broker informacji (*information broker*), agent strukturyzacji sieci (*network structuring agent*), moderator innowacji (*innovation facilitator*), koordynator, decydent dostaw (*supply policy maker*)¹⁰. Każda sieć ma swoją specyfikę i mogą wykształcić się różne role, w zależności m.in. od rodzaju sieci i mechanizmu jej powstania. W końcu architektura sieci kształtuje m.in. relacje pionowe, które ściśle określają zarządzanie siecią.

Jeżeli jeden podmiot (np. koordynator sieci) lub kilku uczestników sieci ma możliwość wpływania na współpracę sieciową, to można mówić o zarządzaniu siecią. Głównymi funkcjami zarządzania siecią są¹¹:

- kształtowanie (*framing*), tj. ustalanie i wpływanie na operacyjne role uczestników w sieci, dominujące wartości i normy, kreowanie i ustalanie wizji wartości oraz określanie mechanizmów osiągnięcia rezultatów sieci,
- aktywowanie (*activating*), czyli zbudowanie architektury sieci lub wzorców dla uczestników sieci, działań i zasobów, które są potrzebne do osiągnięcia rezultatów poprzez zidentyfikowanie i pozyskanie uczestników i zasobów niezbędnych do podjęcia działań na rzecz osiągnięcia rezultatów sieci,
- mobilizowanie (*mobilizing*), tj. podejmowanie działań angażujących uczestników i zasoby do osiągnięcia rezultatów. Zapewnienie, że uczestnicy sieci będą wykorzystywać strukturę sieci,
- syntetyzowanie (*synthesizing*), tj. monitorowanie (m.in. pomiar rezultatów) i ułatwianie interakcji między uczestnikami, zasobami i działaniami poprzez wykrywanie i usuwanie ich barier w celu wykorzystania pełnego potencjału sieci.

Funkcje zarządzania siecią mają inny charakter niż funkcje zarządzania organizacją, ale można każdej z nich przypisać jej odpowiednik w funkcji zarządzania organizacją, tj. kształtowanie – planowanie, aktywowanie – organizowanie, mobilizowanie – przywództwo, syntetyzowanie – kontrolowanie.

⁹ Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1997, s. 392.

¹⁰ Järvensivu T., Möller K.: Metatheory of network management: A contingency perspective. Helsinki School of Economics, Working papers W-448, March 2008, p. 25, <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w448.pdf>.

¹¹ Ibidem, p. 19-21.

3. Sieci współpracy a rozwój przedsiębiorstw typu start-up

3.1. Rozwój start-upów w Polsce i na świecie

Start-upem nazywane jest potoczenie każde nowo powstające przedsiębiorstwo. Jak jednak wynika z analizy literatury przedmiotu, wcale tak nie jest. Jedną z bardziej rozpowszechnionych definicji – którą przyjmujemy w tym artykule – przedstawili S. Blank i B. Dorf. Uważają oni, że „start-up to tymczasowa organizacja, która poszukuje powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego”¹². Za A. Osterwalderem i Y. Pigneur przyjęto, że model biznesowy opisuje, w jaki sposób organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wartości¹³. Zatem S. Blank i B. Dorf twierdzą, że start-upem nie jest każde rozpoczynające działalność przedsiębiorstwo, które poszukuje dopiero tej koncepcji tworzenia wartości jako modelu docelowego. Inne definicje akcentują niepewność co do prowadzonej działalności i wskazują, że start-up to:

- stworzona przez człowieka instytucja celem wykreowania produktów i usług w warunkach skrajnej niepewności, co do liczby klientów zainteresowanych ofertą¹⁴,
- przedsiębiorstwo starające się znaleźć rozwiązanie problemu, choć rozwiązanie nie jest oczywiste, a tym samym nie daje gwarancji sukcesu (za założycielem firmy Warby Parker N. Blumenthalem),
- rezygnacja ze stabilności na rzecz obietnicy dynamicznego wzrostu (za A. Cheingiem)¹⁵.

W literaturze i praktyce gospodarczej pojęcie start-upu jest często nadużywane i stosowane w odniesieniu do wszystkich nowo powstających lub małych przedsiębiorstw. Zgodnie z wyżej cytowanymi definicjami nie każda nowo założona działalność jest start-upem. Start-upem może być również firma, która od paru lat istnieje na rynku, ale ciągle jeszcze szuka swojego modelu biznesu. Niemniej najczęściej po kilku latach przedsiębiorstwa te przestają być start-upami, ponieważ – jak mówi P. Graham, współzałożyciel Y Combinator – przedsiębiorstwa tego typu są niejako „zaprogramowane”, tak aby rosnąć jak najszybciej i aby znaleźć sposób na stabilne zarabianie przychodów.

Założyciele R. D’Souza i M. Salzberg podkreślają specyficzną atmosferę start-upów, w których pojedyncze jednostki są przekonane, że mają wpływ na sukces firmy osobiście. Utrzymanie tej atmosfery jest jednak bardzo trudne, w szczególności w sytuacji zatrudniania kolejnych, nowych pracowników¹⁶.

¹² Blank S., Dorf B.: *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, Calif: K & S Ranch Inc., 2012, p. 34.

¹³ Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2010, p. 12.

¹⁴ Ries E.: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. United States by Crown Business, New York 2011.

¹⁵ Robehmed N.: *The Hottest Startup of 2013*. „Forbes”, 16 December 2013.

¹⁶ Robehmed N.: *What is Startup?* „Forbes”, 16 December 2013.

Chociaż nie ma sztywnych zasad dotyczących definiowania start-upów w zależności od przychodów, zysków czy liczby zatrudnionych (wartości te zmieniają się drastycznie w zależności od gospodarki, branży i firmy), to jednak w literaturze przedmiotu znaleźć można podstawowe cechy, którymi charakteryzują się start-upy. Wg European Startup Monitor 2015 (ESM 2015), pierwszego raportu¹⁷ powstałego na zlecenie Komisji ds. Gospodarki Cyfrowej i Społeczeństwa Cyfrowego Unii Europejskiej, cechy te to¹⁸:

- wiek start-upów nie starszy niż 10 lat,
- wysoce innowacyjne technologie i/lub modele biznesu,
- posiadanie lub dążenie do dynamicznego wzrostu zatrudnionych i/lub przychodu.

Jak wynika z raportu ESM 2015, prawie 60% firm działa na rynku nie dłużej niż 2 lata, a tylko 10,4 % przedsiębiorstw to podmioty mające od 6 do 10 lat¹⁹. Podobny wniosek wynika z polskiego raportu o start-upach z 2015 roku. Tylko 8% badanych polskich start-upów zarejestrowało swoją działalność przed 2010 rokiem, aż 66% w latach 2012-2015²⁰.

O tym, że start-upy charakteryzują się innowacyjnością, może świadczyć chociażby fakt, że 72,1% z badanych firm w ramach ESM 2015 działa w branżach zaliczanych do przemysłów wysokiej technologii, takich jak: usługi programowania (16,4%), rozwój systemów i oprogramowania IT (9,1%), aplikacje mobilne i internetowe (7,6%), handel elektroniczny (7,5%), giełdy internetowe (6,5%), media i branże kreatywne (6,5%), technologie przemysłowe, produkcja, hardware (5,8%), zielone technologie (4,4%), bio-, nano- i medyczne technologie (4,2%), portale i usługi internetowe (4,0%). Pozostałe 27,9% stanowiły firmy doradcze i działające w takich branżach, jak: edukacja finansowa, żywność, handel itd. Ponadto tylko 13,5% badanych start-upów pytanych o innowacyjność swoich produktów i usług stwierdziło, iż oferta nie jest nowością. Aż 48% firm twierdzi, że są innowacyjni w skali globalnej, 14,2% w skali UE, 15,6% w skali swojego kraju, a 13,5% w skali regionu²¹.

Podobna jest struktura branżowa polskich start-upów. Aż 49% z nich określa się jako wytwórcy oprogramowania, a 39% sprzedaje usługi oprogramowania i operuje najchętniej w branżach: aplikacji mobilnych, handlu elektronicznego (e-Commerce) oraz usług internetowych (*web service*). Prawie dwukrotnie częściej start-upy wskazują jako dominującą sprzedaż firmom (B2B) niż klientom indywidualnym (B2C)²².

Trzecia cecha – dynamika rozwoju (zatrudnienia i/lub przychodów ze sprzedaży) – jest potwierdzona w europejskich i polskich badaniach nad start-upami. W cytowanym raporcie ESM 2015 tego typu firmy nazywane są nawet „silnikami” rynku pracy. Prawie wszystkie

¹⁷ W ramach wspomnianego raportu przebadano 2300 start-upów ze wszystkich 28 krajów UE. Szczegółowej analizie poddano start-upy z 13 najistotniejszych dla europejskiego ekosystemu krajów, w tym Polski.

¹⁸ European Startup Monitor 2015, http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A.: Polskie start-upy. Raport 2015. Fundacja Startup Poland, Warszawa 2015, s. 13.

²¹ European ..., s. 35.

²² Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A.: op.cit., s. 17.

(92%) z badanych 2 300 start-upów planują zatrudnienie nowych pracowników w najbliższych 12 miesiącach. Przeciętnie oznacza to dynamikę wzrostu na poziomie ok. 66% wśród wszystkich przedsiębiorstw z 13 badanych krajów. W odniesieniu do polskich firm wskaźnik ten jest jeszcze większy i wynosi 127%. Szybki rozwój start-upów przejawia się także zwiększeniem przychodów ze sprzedaży i wartości firmy. Tylko 3% przedsiębiorstw twierdzi, że za dwa lata ich wartość pozostanie na obecnym poziomie. Dwukrotny wzrost wartości deklaruje 16%, 3-4-krotny 29%, 5-10-krotny 26%, a 25% zakłada nawet ponad 10-krotne zwiększenie wartości firmy²³.

Dynamiczny wzrost skali działania nie jest wyłącznie deklaracyjny, ale również rzeczywisty. Wg polskiego raportu o start-upach wśród 322 przedsiębiorstw niemal co trzeci badany start-up osiąga wzrost przychodów o ponad 50% rocznie, a co piąty – ponad 100%²⁴.

Zdefiniowane powyżej przedsiębiorstwa typu start-up stały się w ostatnich dwóch dekadach siłą napędową gospodarki światowej. Wystarczy zauważyć, że firmy, tj.: Apple, Amazon, Google, Salesforce, VMware, Facebook, Twitter, Groupon czy Zynga jeszcze 15 lat temu nie istniały (wprawdzie firma Apple powstała w 1977 roku, ale można powiedzieć, że narodziła się na nowo 30 lat później po powrocie do niej Steve'a Jobsa). Dzisiaj tych dziewięć firm wypracowuje dochód na poziomie 1 biliona dolarów. Przyrównując tę wartość do PKB Stanów Zjednoczonych wynoszącego ok. 15 bilionów dolarów, widać, jak znaczący wpływ mają obecnie firmy wyrosłe z technologicznych start-upów²⁵.

S. Blank zdefiniował cztery główne powody „eksplozji” start-upów²⁶:

1. **Koszt stworzenia firmy typu start-up liczy się dzisiaj w tysiącach, a nie w milionach dolarów**, ponieważ w ostatniej dekadzie nakłady na rozwój nowego produktu spadły dziesięciokrotnie. Nowe technologie IT umożliwiają świadczenie usług po znacznie niższych cenach. Kosztowne kiedyś serwery ustąpiły miejsce płatnościom ratalnym za korzystanie z chmury.
2. **Łatwiejszy dostęp do finansowania przez fundusze typu venture capital**, co obniżyło wielkość kapitału potrzebnego do założenia start-upa, ryzyko inwestycyjne funduszy VC i koszt kapitału, przy czym fundusz może zainwestować mniejszy kapitał w większą liczbę przedsiębiorstw. Nie ma wtedy potrzeby poszukiwania zewnętrznych koinwestorów.
3. **Przedsiębiorczość rozwija swoje „własne” nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem**, co widać w nowym podejściu do zarządzania firmą nazwanym m.in. przez E. Riesa i S. Blankę filozofią *Lean Startup*²⁷ oznaczającą, że start-upy nie są

²³ European ..., s. 45.

²⁴ Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A.: op.cit., s. 18.

²⁵ Zob. Global Startup Ecosystem Ranking 2015, s. 6, www.compass.co i Siegele L.: A Cambrian Moment. "The Economist", 18 January 2014.

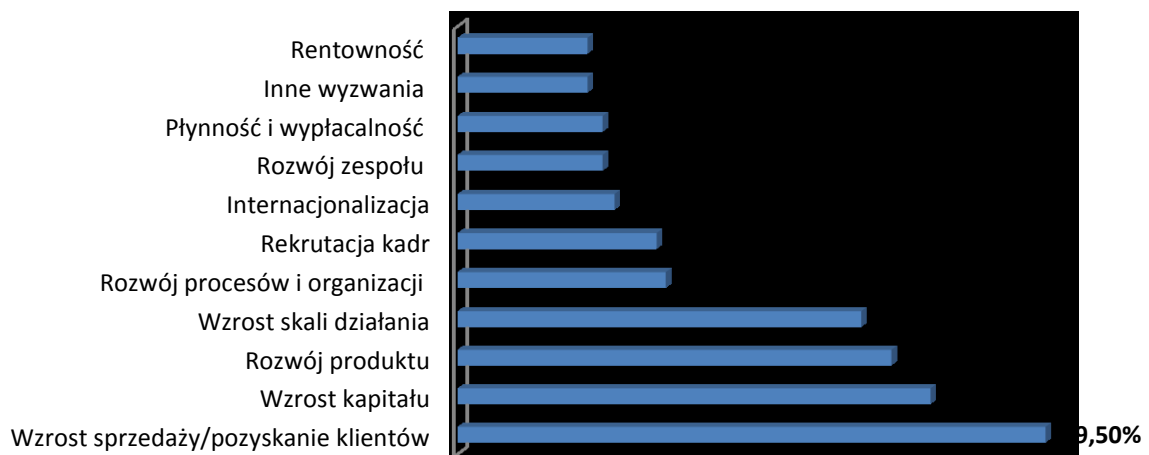
²⁶ Global Startup..., s. 14

²⁷ Ries E.: op.cit.; Blank S.: The four steps to the epiphany: successful strategies for product that win. Published by K & S Ranch, 2005.

poniejszymi wersjami dużych spółek. Ze względu na dużą dynamikę zmian otoczenia i jego niepewność nie „działają” fundamentalne zasady zarządzania poczynając od zhierarchizowanych struktur organizacyjnych, na planowaniu długoterminowym skończywszy.

4. **Tempo przyswajania przez klientów nowych technologii** poprzez dostęp do Internetu przedsiębiorcy mają dostęp do taniej dystrybucji produktów i usług, a start-up w jednej chwili może stać się – jak to ujął S. Blank – „mikro-międzynarodowym przedsiębiorstwem”.

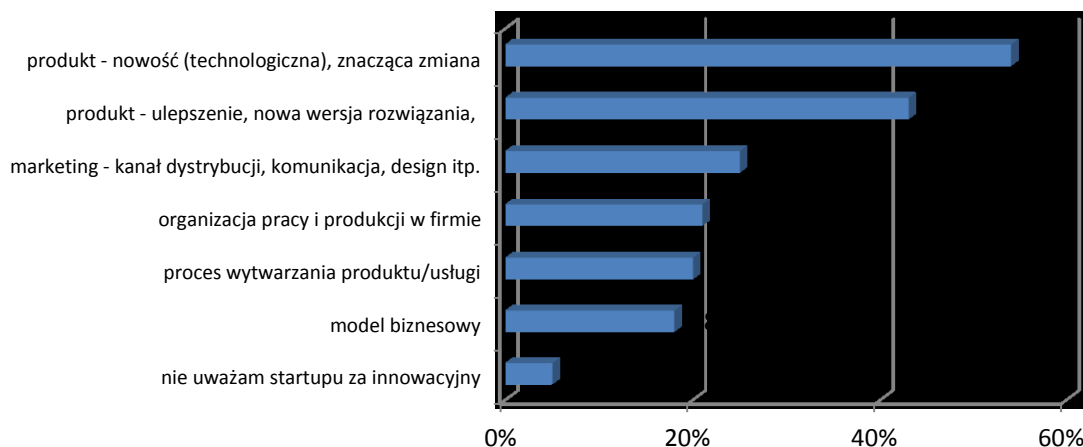
A więc start-upy są specyficznego rodzaju przedsiębiorstwami. Z jednej strony cechuje je innowacyjność i wysoka dynamika wzrostu, a z drugiej, ze względu na niewielkie początkowo zasoby i słabe ugruntowanie rynkowe, są one podatne na zagrożenia zewnętrzne prowadzące często do zaprzestania działalności. Dlatego też szczególnie interesująca wydaje się analiza wyzwań stojących przed start-upami. Główne z nich – wg europejskich start-upów biorących udział w badaniu European Startup Monitor – to: wzrost sprzedaży i pozyskanie klientów, pozyskanie kapitału oraz rozwój produktu (rys. 1). Co ciekawe, poprawa płynności i rentowności ma wyraźnie mniejsze znaczenie dla przyszłego rozwoju firmy.



Rys. 1. Wyzwania stojące wobec europejskich start-upów

Źródło: European Startup Monitor 2015, s. 61.

Również polskie start-upy pytane o to, w czym tkwi kluczowa innowacja, wskazują na produkt, zarówno jeżeli chodzi o jego nowość technologiczną lub znaczącą jego zmianę, jak i ulepszenia oraz nowe wersje rozwiązań (rys. 2). Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw typu start-up kluczowe wydaje się znalezienie sposobu na rozwój produktów, pozyskanie nowych klientów i zapewnienie kapitału finansującego ten rozwój. Przedsiębiorca prowadzący start-up stoi zatem przed podstawowym dylematem, czy swój rozwój opierać na wzroście wewnętrznym (samodzielnym), czy też na wzroście zewnętrznym, bazującym na współpracy z otoczeniem i na działalności sieciowej.



Rys. 2. Źródła innowacji w polskich start-upach

Źródło: Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A.: Polskie start-upy. Raport 2015. Fundacja Startup Poland, Warszawa 2015, s. 43.

3.2. Rozwój start-upów a sieci współpracy

Odpowiedzi na pytanie postawione w poprzednim podpunkcie można udzielić na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród start-upów (patrz tab. 1) przez: J.A. Bauma, T. Calabresa i B.S. Silvermana²⁸, F.T. Rothaermela²⁹, T.E. Stuarta, S.Z. Ozdemira, W.W. Dinga³⁰, P.A. Gloora, P. Dorsaza i H. Fuehresa³¹.

Duże znaczenie współdziałania start-upów z innymi przedsiębiorstwami zauważają również same młode firmy (zob. rys. 3). W cytowanych wcześniej badaniach ponad 2300 start-upów z European Startup Monitor spośród wszystkich czynników wpływających na ich rozwój ocenia najwyżej właśnie współpracę z tradycyjnymi firmami.

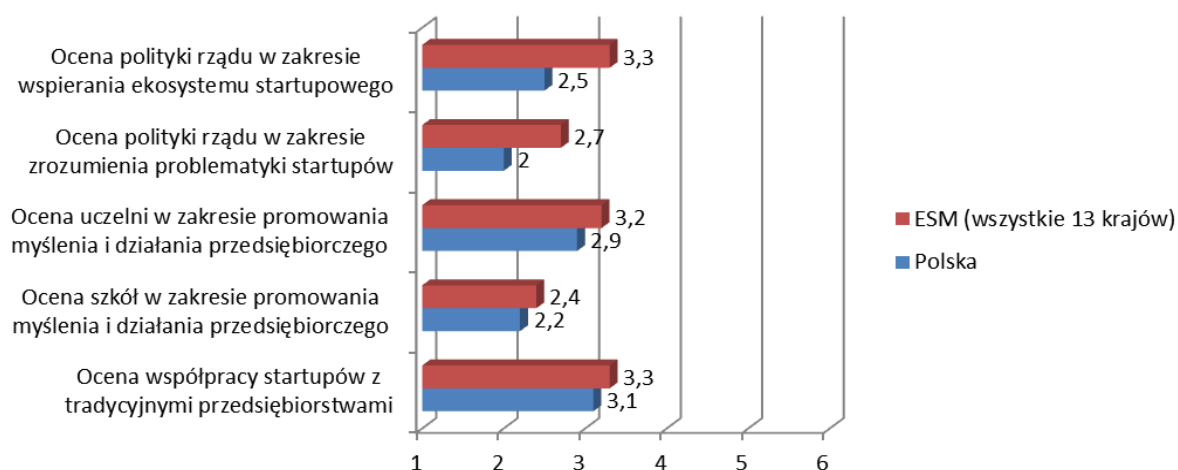
Jak wynika z rys. 3, polskie start-upy są bardziej krytyczne względem czynników mających wpływ na ich rozwój. Gorzej oceniają politykę rządową w zakresie wspierania systemu start-upowego, jak również znajomości barier i wyzwań stojących przed młodymi, innowacyjnymi firmami.

²⁸ Baum J.A., Calabrese T., Silverman B.S.: Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology. "Strategic Manage", Vol. 21, 2000, p. 267-294.

²⁹ Rothaermel F.T.: Technological discontinuities and interfirm cooperation: what determines a start-up's attractiveness as alliance partner? "IEEE Transactions on Engineering Management", No. 49(4), 2002, p. 388-397.

³⁰ Stuart T.E., Ozdemir S.Z., Ding W.W.: Vertical alliance networks: The case of university-biotechnology-pharmaceutical alliance chains. "Research Policy", No. 36, 2007, p. 477-498.

³¹ Gloor P., Dorsaz P., Fuehres H.: Analyzing Success of Startup Entrepreneurs by Measuring their Social Network Distance to a Business Networking Hub Proceedings 3rd Intl. Conf on Collaborative Innovation Networks COINs 2011, Sept. 8-10, Basel 2011.



Rys. 3. Ocena czynników wpływających na rozwój start-upów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie European Startup Monitor 2015, s. 64-65.

Tabela 1

Zakres i wnioski z badań start-upów

Autorzy badań (branża)	Zakres badań i problem badawczy	Najważniejsze wnioski i zależności
J.A. Baum, T. Calabres, B.S. Silverman (biotechnologiczna)	Sieci gospodarcze. Analiza związku pomiędzy składem sieci współpracy a wynikami osiąganymi przez start-upy.	Na rozwój start-upów pozytywny wpływ mają uczestnictwo w aliansach oraz wielkość sieci i efektywność jej działania. Początkujący przedsiębiorca uzyskuje: dostęp do różnorodnych informacji oraz kompetencji, szanse na zmniejszenie kosztów i kompleksowości działania. Współpraca z dużymi korporacjami o ugruntowanej pozycji rynkowej daje większe możliwości uczenia się organizacyjnego i pozwala na redukcję ryzyka rywalizacji wewnątrz sieci. Z kolei współpraca z bezpośrednimi konkurentami (alianse w wąskim znaczeniu) daje negatywną korelację, tzn. start-upy wykazują gorsze wyniki.
F.T. Rothaermel (biofarmaceutyczna)	Sieci gospodarcze. Analiza związku pomiędzy składem sieci współpracy a wynikami osiąganymi przez start-upy.	Istnieje pozytywna zależność między: <ul style="list-style-type: none"> – rozwojem nowych produktów przez start-up i jego atrakcyjnością jako partnera dużej firmy, – wykorzystaniem ekonomii zakresu przez start-up i jego atrakcyjnością jako partnera dużego przedsiębiorstwa, – ulokowaniem start-upu w regionalnym klastrze technologicznym i jego atrakcyjnością jako partnera dużej firmy. Występuje klasyczna sytuacja <i>win-win</i> , bo młody przedsiębiorca poprzez współpracę z dużą korporacją może zwiększyć skuteczność swoich działań komercjalizacyjnych i tym samym rozwój, a większy partner może liczyć na nowe, innowacyjne rozwiązania i redukcję kosztów działalności, ale duże przedsiębiorstwo uzyskuje większe korzyści.
T.E. Stuart, S.Z. Ozdemir, W.W. Ding (biotechnologiczna)	Określenie efektów współpracy start-upów pozostających w związkach z uniwersytetami	Firmy biotechnologiczne założone przez wybitnych i skutecznie działających w sieci naukowców łatwiej wchodzić we współpracę z uniwersytetami. Przedsiębiorstwa mające bieżące umowy z uniwersytetami łatwiej wchodzić we współpracę skutkującą lepszymi wynikami komercjalizacyjnymi. Im intensywniejsza współpraca start-upów z uczelniami, tym szybszy rozwój i wyższe przychody odnotowuje młoda firma.

cd. tabeli 1

P.A. Gloor, P. Dorsaz, H. Fuehres (różne)	Przebadano 500 członków sieci Swissnex ³² . W sumie przebadano 72 sieci w LinkedIn i 31 w Facebook	Umiejętność działalności w sieci pozytywnie wpływa na rozwój start-upu. Aktywne uczestnictwo w sieciach społecznościowych przekłada się na sukces rynkowy przedsiębiorstwa kształtującego swój model biznesowy. Im ściślejsze są relacje w sieciach społecznościowych między założycielami start-upów, tym większy sukces osiągają ich firmy. Istnieje też sprzężenie zwrotne, tzn. im efektywniej działają start-upy, tym silniejsze są relacje w sieciach społecznościowych ich twórców
--	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Baum J.A., Calabrese T., Silverman B.S.: Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology. "Strategic Manage", Vol. 21, 2000, p. 267-294; Rothaermel F.T.: Technological discontinuities and interfirm cooperation: what determines a start-up's attractiveness as alliance partner? "IEEE Transactions on Engineering Management", No. 49(4), 2002, p. 388-397; Stuart T.E., Ozdemir S.Z., Ding W.W.: Vertical alliance networks: The case of university-biotechnology-pharmaceutical alliance chains. "Research Policy", No. 36, 2007, p. 477-498; Gloor P., Dorsaz P., Fuehres H.: Analyzing Success of Startup Entrepreneurs by Measuring their Social Network Distance to a Business Networking Hub Proceedings 3rd Intl. Conf on Collaborative Innovation Networks COINs 2011, Sept. 8-10, Basel 2011.

4. Istota i znaczenie instytucji otoczenia biznesu w gospodarce opartej na wiedzy

4.1. Specyfika i działalność instytucji otoczenia w Polsce

W nauce i praktyce gospodarczej podkreśla się w ostatnich kilkadziesiąt latach wzrost znaczenia wiedzy i informacji dla rozwoju cywilizacyjnego. Na znaczeniu zyskują niematerialne zasoby firmy, know-how, technologie, a w szczególności kapitał intelektualny. P.F. Drucker twierdzi, że procesy te prowadzą do wykształcenia nowego typu społeczeństwa – „społeczeństwa opartego na wiedzy”³³. W tego typu społeczeństwie rośnie rola wykształcenia i tzw. przedsiębiorczości intelektualnej³⁴. Z drugiej strony obserwuje się postępujący proces globalizacji, upowszechnienia i rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, co prowadzi do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw i do zaostrzenia konkurencji. R. D'Aveni mówi nawet o tzw. hiperkonkurencji³⁵, która wymusza szybką adaptację do zmiennych warunków otoczenia.

Szczególną rolę mają tu do odegrania IOB. Definicje instytucji otoczenia biznesu podawane były chociażby w publikacjach opracowanych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Przyjmijmy np. za W. Burdecką, że IOB to instytucje typu non-profit,

³² Swissnex to sieć animująca globalną współpracę szwajcarskich przedsiębiorców, naukowców i przedstawicieli IOB, mającą na celu promocję gospodarki tego kraju.

³³ Zob. szerzej: Drucker P.F.: Społeczeństwo postkapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999, s. 32 i dalsze.

³⁴ Zob. szerzej: Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna. PWN, Warszawa 2000, s. 48.

³⁵ D'Aveni R.: Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press, New York 1994.

niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie, działające na terenie Polski. Są to podmioty posiadające bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw³⁶.

Obecnie dla określenia podmiotów działających w obszarze wsparcia przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności częściej używa się w Polsce nazwy „ośrodki innowacji i przedsiębiorczości”³⁷. W ostatnich dwóch dziesięcioleciach nastąpił na tyle dynamiczny rozwój tego typu instytucji, iż powstała nawet odrębna instytucja zrzeszająca te podmioty – Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP).

W wyniku analiz prowadzonych przez SOOIPP wypracowany został podział ośrodków, który uwzględnia rzeczywiste obszary działania. Klasyfikację ośrodków innowacji i przedsiębiorczości prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Klasyfikacja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości		
Ośrodki Przedsiębiorczości	Ośrodki Innowacji	Pozabankowe Instytucje finansowe
Ośrodki szkoleniowo-doradcze Ośrodki przedsiębiorczości Centra biznesu Preinkubatory Inkubatory przedsiębiorczości	Parki: technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, techno-parki Inkubatory technologiczne Centra transferu technologii Akademickie inkubatory przedsiębiorczości Centra innowacji	Regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe Fundusze poręczeń kredytowych Fundusze kapitału zaangażowanego Sieci aniołów biznesu

Źródło: Bąkowski A., Mażewska M. (red.): Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2014. Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań-Warszawa 2015, s. 8.

Działalność ośrodków innowacji i przedsiębiorczości polega przede wszystkim na wspieraniu przedsiębiorstw w trzech głównych obszarach³⁸, tj.:

- ośrodków przedsiębiorczości, zapewniając infrastrukturalne (przestrzeń, dostęp do urzędzeń) lub formalne (osobowość prawna) warunki zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Zajmują się promocją i inkubacją przedsiębiorczości, która jest zorientowana na tworzenie podmiotów gospodarczych i miejsc pracy, a także na dostarczanie usług wsparcia dla małych firm i animację rozwoju lokalnego.
- ośrodków innowacji, oferując usługi o charakterze „miękkim” wspierające start-upy w kreowaniu rozwiązań innowacyjnych (udzielanie informacji, doradztwo, szkolenia, wsparcie transferu technologii itp.). Są one często oferowane jako usługi uzupełniające

³⁶ Burdecka W.: Instytucje otoczenia biznesu. PARP, Warszawa 2004, s. 5.

³⁷ Bąkowski A., Mażewska M. (red.): Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2014. Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań-Warszawa 2015, s. 8.

³⁸ Ibidem.

przez podmioty, których podstawą działalności jest wsparcie finansowe czy zapewnienie warunków do prowadzenia działalności. W tej grupie podmiotów są również instytucje wspierające start-upy w komercjalizacji nowych rozwiązań biznesowych i w ułatwianiu współpracy pomiędzy sektorem nauki a gospodarką.

- pozabankowych instytucji finansowych, dostarczając zwrotne i bezzwrotne instrumenty finansowe ze środków krajowych, UE oraz od prywatnych inwestorów.

Coraz większego znaczenia w ciągu ostatnich lat nabiera wspieranie przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych. Procesy globalizacyjne oraz postęp techniczny powodują, że nawet małe firmy wchodzą na poziom globalnych kontaktów biznesowych. Niezwykle ważne jest zatem kształtowanie środowiska ekonomiczno-społecznego, przyjaznego przedsiębiorcy i sprzyjającego podejmowaniu samodzielnej działalności gospodarczej. Działanie w tym zakresie umożliwia wiele instrumentów, m.in. regulacje prawne wspierające przedsiębiorczość, programy i zadania podejmowane przez administrację publiczną promujące innowacyjność, wyspecjalizowane instytucje sektora publicznego zajmujące się procesami inkubacji i preinkubacji przedsiębiorstw typu start-up. Wszystkie te działania ukształtowały w Polsce system wsparcia polegający na aktywności instytucji wsparcia biznesu zasilanych środkami publicznymi na realizację zadań związanych z rozwojem przedsiębiorczości w naszym kraju.

4.2. Rozwój sektora instytucji otoczenia biznesu w Polsce

W Polsce od 1990 do 2014 r. liczba instytucji otoczenia biznesu ulegała znacznemu zwiększeniu, co było skutkiem występującego na rynku zapotrzebowania na tego typu instytucje oraz uwarunkowań, jakie dawały fundusze europejskie. Pod koniec 2014 r. SOOIPP przeprowadziło analizę i identyfikację IOB w Polsce. Na przełomie 2014 i 2015 r. funkcjonowało 681 podmiotów. Najwięcej było ośrodków szkoleniowo doradczych (207)³⁹ oraz funduszy kapitałowych (103), a następnie: lokalnych i regionalnych funduszy pożyczkowych (81), funduszy poręczeń kredytowych (58), centrów innowacji (47), inkubatorów przedsiębiorczości (46), centrów transferów technologii (42), parków technologicznych (42), inkubatorów technologicznych (24), sieci aniołów biznesu (7)⁴⁰. Zmiany zachodzące w liczbie ośrodków wsparcia nie są zbyt łatwe do ustalenia, głównie ze względu na łatwość ich zakładania, reorganizacji i likwidacji.

W latach 1990-2014 liczebność IOB wykazywała tendencję rosnącą. W 1990 r. było 27 takich instytucji, a w 1998 odnotowano ich już 285. Następnie ich liczba spadła do 263 w 2000 r. Od 2001 do 2012 liczba ośrodków innowacji i przedsiębiorczości wzrosła z 327 do 821, po czym zaczęła sukcesywnie się zmniejszać. W 2014 r. było ich 681⁴¹. Spadek w liczebności ośrodków w 2014 r. wynika m.in. z ograniczeń w realizacji projektów infrastrukturalnych finansowanych ze środków publicznych, jednak mimo tych problemów

³⁹ W nawiasach podano liczbę instytucji.

⁴⁰ Bąkowski A., Mażewska M.: op.cit., s. 10-11.

⁴¹ Ibidem, s. 11.

większość IOB wykazuje chęć dalszego rozwoju oraz znalezienia przez te ośrodki wsparcia z nowych źródeł finansowania w programach operacyjnych lub posiadania poczucia stabilnej pozycji rynkowej, która daje gwarancje zabezpieczenia finansowego⁴².

5. Model kreowania sieci współpracy przez instytucje otoczenia biznesu

IOB, takie jak parki technologiczne, parki przemysłowe, centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości, mogą i powinny tworzyć sieci współpracy zmierzające do wsparcia przedsiębiorstw typu start-up. Ich zadaniem jest bowiem tworzenie właściwej infrastruktury dla zapewnienia młodym przedsiębiorcom warunków do generowania innowacji, pomoc w tworzeniu i rozwoju oraz promowaniu podmiotów gospodarczych wykorzystujących nowoczesne technologie, zwłaszcza MSP, transfer nowych technologii do istniejących i nowo tworzonych start-upów, komercjalizację wyników badań naukowych, prowadzenie prac B+R i wdrożeniowych w dziedzinie nauk biotechnologicznych i technicznych, pozyskiwanie inwestorów zagranicznych, podnoszenie kwalifikacji kadr innowacyjnych firm w zakresie zaawansowanych technologii oraz zarządzania proinnowacyjnego i wreszcie współpracę z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami proinnowacyjnymi. Uwzględniając cechy sieci współpracy, należy wskazać, że w ramach sieci powinny być realizowane ww. zadania, co pozwoli zachować start-upom autonomię oraz zapewni im dogodniejsze środowisko dla wzrostu niż w warunkach rynkowych. W tej sytuacji wydaje się, że konieczne jest realizowanie funkcji zarządzania w sieci współpracy na rzecz wsparcia rozwoju start-upów i przedsiębiorczości. Jednak tylko w sieciach scentralizowanych (tj. gł. organizacji sieciowych – od konglomeratów do organizacji wirtualnych – i sieciach z centrami decyzyjnymi np.: liderami, koordynatorami) można wypracować i realizować funkcje zarządzania.

W tabeli 3 przedstawiono przykładowe działania przyporządkowane do wyróżnionych funkcji zarządzania oraz podano przykładowe dobre praktyki w tym zakresie realizowane przez polskie IOB. Wyraźnie widać związek między identyfikatorami sieci, możliwymi rolami w sieci oraz funkcjami zarządzania w sieci.

Bazując na koncepcji identyfikatorów cech sieci oraz wynikach analizy danych empirycznych, opracowano rys. 4, ilustrujący te identyfikatory, które są kluczowe dla wsparcia rozwoju start-upów i przedsiębiorczości. Skoncentrowano się przede wszystkim na identyfikatorach szczegółowych, postrzeganych przez badane start-upy (pkt. 3.) jako niewystarczająco spełnione przez sieci, w których uczestniczą respondenci lub które chcieliby mieć zapewnione (np. dostęp do źródeł finansowania).

⁴² Ibidem, s. 10-14.

Tabela 3

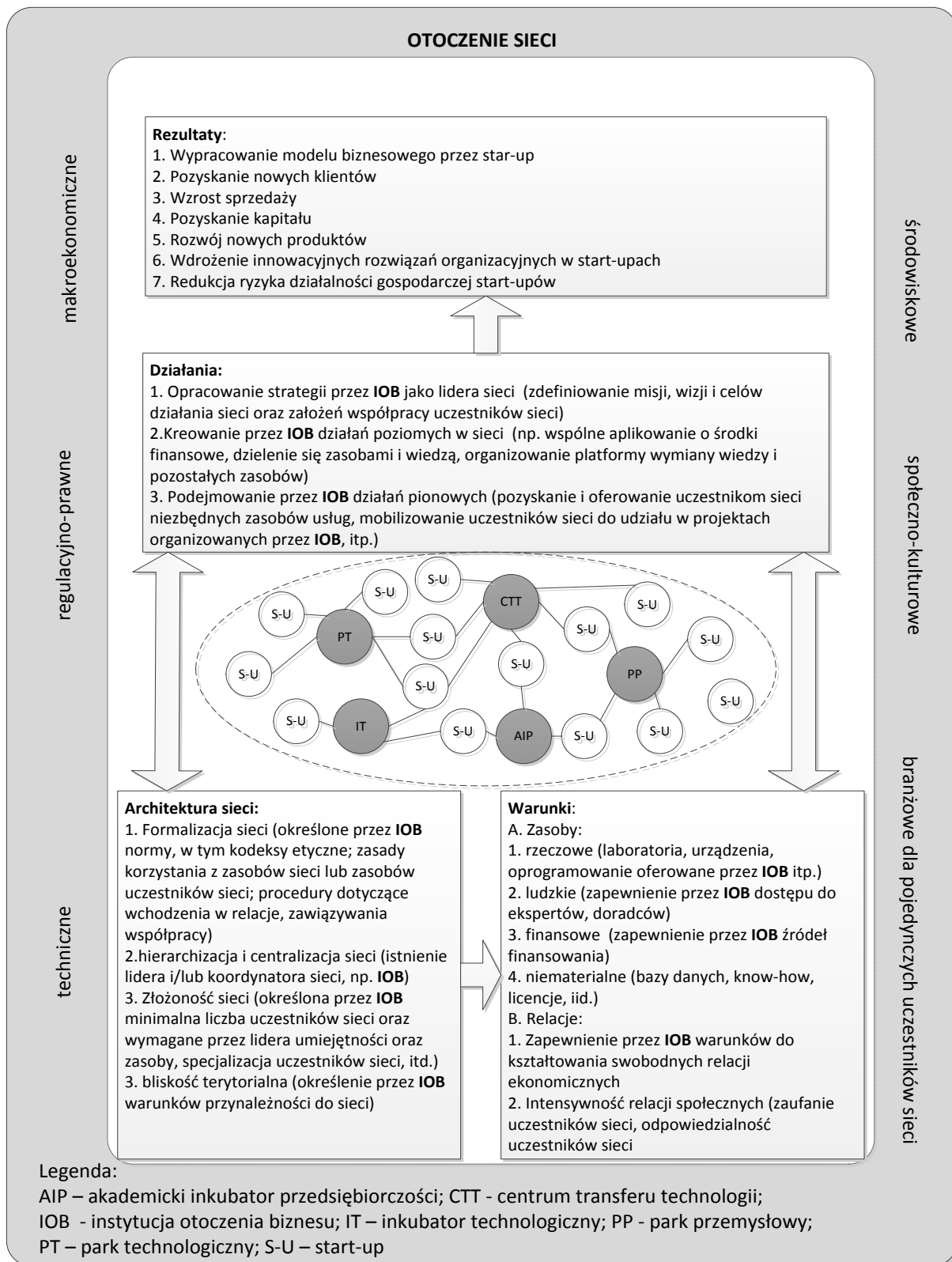
Przykładowe działania w ramach funkcji zarządzania siecią

Działania	Funkcje zarządzania w sieci			
	kształtowanie	aktywowanie	mobilizowanie	syntetyzowanie
Przykłady działań polskich instytucji wsparcia biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie sieci inkubatorów, • Pozyskanie finansowania zewnętrznego dla start-upów • Tworzenie klastrów branżowych, • Realizacja spotkań z aniołami biznesu i innymi dawcami kapitału • Organizacja kanałów komunikacji z innymi przedsiębiorstwami i uniwersytetami • Tworzenie instytucji nadzorujących (Rada Klastra, Rada Konsultacyjna Inkubatora itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizowanie cyklicznych konferencji • Realizacja misji gospodarczych zmierzających do internacjonalizacji działalności start-upów • Promowanie i finansowanie współpracy biznesu z nauką • Organizowanie konkursów na pomysły biznesowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie regulaminów i zasad wsparcia dla start-upów • Przeprowadzanie okresowych ocen efektywności działalności start-upów • Przyznawanie nagród gospodarczych promujących najbardziej innowacyjne i najaktywniejsze start-upy • Organizacja wydarzeń integrujących społeczność start-upową – wydarzenia sportowe, kulturalne, pozazawodowe itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie interaktywnych (np. internetowych) narzędzi komunikacji start-upów z instytucjami otoczenia biznesu • Badanie opinii start-upów odnośnie do współpracy z IOB

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Järvensivu T., Möller K.: Metatheory of network management: A contingency perspective. Helsinki School of Economics, Working papers W-448, March 2008, s. 20-21.

W modelu ujętym na rys. 4 uwzględniono: (1) oczekiwane przez start-upy **rezultaty**, czyli korzyści oczekiwane przez uczestników sieci, (2) **działania** podejmowane przez IOB, (3) **warunki** funkcjonowania sieci (zasoby i relacje), (4) **architekturę** sieci.

W opracowanym przez autorów modelu przedstawiono rolę, jaką powinny odgrywać IOB w kreowaniu sieci współpracy wspierającej rozwój przedsiębiorstw typu start-up, począwszy od zbudowania architektury sieci, poprzez stworzenie odpowiedniego potencjału sieci i warunków jej funkcjonowania, aż do podejmowania działań zmierzających do sprawnego współdziałania pomiędzy IOB, jako liderem sieci, a start-upami.



Rys. 4. Model kreowania sieci współpracy przez instytucje otoczenia biznesu

Źródło: Opracowanie własne.

6. Zakończenie

W artykule podjęto próbę usystematyzowania wiedzy nt. start-upów, w tym również terminu „start-up”, który we współczesnej literaturze jest różnie rozumiany przez poszczególnych badaczy. Start-upy pełnią istotną rolę w gospodarce opartej na wiedzy, pełniąc często funkcję łącznika między inwencją a innowacją. Tym samym wskazano, iż podmioty te mają niewielkie szanse powstania i rozwoju w warunkach rynkowych, a szczególnie w strukturach oligopolistycznych i w monopolu, ponieważ najczęściej ich inwencja jest przekuta w biznes przez duże korporacje, po wcześniejszym przejęciu (np. wykupieniu pomysłu). Stąd potrzeba wsparcia młodych i innowacyjnych podmiotów, które jeszcze nie mają pomysłu na biznes, a tym samym modelu swojego biznesu. Sieci międzyorganizacyjne i zaproponowany model kreowania sieci współpracy przez instytucje otoczenia biznesu mają stworzyć start-upom quasi-rynkowe warunki do ich powstawania i rozwoju. Ich rolą nie powinno być natomiast stworzenie w pełni paternalistycznych warunków, które w dłuższym okresie „zabijają” przedsiębiorczość, a przede wszystkim nie przyczyniają się do poprawy efektywności. W kreowaniu tego rodzaju sieci kluczowe znaczenie powinny mieć właśnie IOB-y i zgodnie z zaproponowanym modelem mogą pełnić wyróżnione funkcje zarządzania siecią, tj. kształtowania sieci, aktywowania uczestników sieci, mobilizowania ich oraz syntetyzowania. Celem kreowania sieci współpracy są takie rezultaty, jak: wypracowanie przez start-upy modeli biznesowych, opracowanie nowych produktów, pozyskanie nowych rynków zbytu, itd. Rezultaty te – jak wykazano w pierwszej części artykułu – mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia zdolności do przetrwania młodych przedsiębiorstw w pierwszym okresie funkcjonowania, a następnie dynamicznego rozwoju w drugiej fazie istnienia start-upu. Widać więc, że sieci współpracy na rzecz wsparcia rozwoju przedsiębiorczości powinny być sieciami otwartymi, scentralizowanymi, tworzonymi odgórnie, w których uczestnikami są różne podmioty (należące do różnych sektorów). W procesie tworzenia sieci współpracy autorzy zalecają zwrócenie uwagi na wyróżnione w modelu identyfikatory sieci.

Bibliografia

1. Baum J.A., Calabrese T., Silverman B.S.: Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology. "Strategic Manage", Vol. 21, 2000.
2. Bąkowski A., Mażewska M. (red.): Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2014. Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań-Warszawa 2015.

3. Bieńkowska A., Ropuszyńska-Surma E.: Wybrane problemy projektowania sieci współpracy. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, 2013.
4. Blank S.: The four steps to the epiphany: successful strategies for product that win. Published by K & S Ranch, 2005.
5. Blank S., Dorf B.: The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch Inc., Pescadero, California 2012.
6. Burdecka W.: Instytucje otoczenia biznesu. PARP, Warszawa 2004.
7. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
8. D'Aveni R.: Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press, New York 1994.
9. Drucker P.F.: Społeczeństwo postkapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.
10. European Startup Monitor 2015, http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf.
11. Global Startup Ecosystem Ranking 2015, www.compass.co.
12. Gloor P., Dorsaz P., Fuehres H.: Analyzing Success of Startup Entrepreneurs by Measuring their Social Network Distance to a Business Networking Hub Proceedings 3rd Intl. Conf. on Collaborative Innovation Networks COINs 2011, Sept. 8-10, Basel 2011.
13. Järvensivu T., Möller K.: Metatheory of network management: A contingency perspective. Helsinki School of Economics, Working papers W-448, March 2008, <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w448.pdf>.
14. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.
15. Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
16. Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna. PWN, Warszawa 2000.
17. Niemczyk J.: Strategia: od planu do sieci. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
18. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.): Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. C.H, Beck, Warszawa 2012.
19. Osterwalder A., Pigneur Y.: Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2010.
20. Ries E.: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. US by Crown Business, New York 2011.
21. Robehmed N.: The Hottest Startup of 2013. “Forbes”, 16 December 2013.
22. Robehmed N.: What is Startup? “Forbes”, 16 December 2013.
23. Ropuszyńska-Surma E.: Sieci współpracy w sektorze energetycznym na rzecz bezpieczeństwa energetycznego. Prace Naukowe, nr 93. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010.

24. Rothaermel F.T.: Technological discontinuities and interfirm cooperation: what determines a start-up's attractiveness as alliance partner? "IEEE Transactions on Engineering Management", No. 49(4), 2002.
25. Siegele L.: A Cambrian Moment. „The Economist”, 18 January 2014.
26. Skala A., Kruczkowska E., Olczak M.A.: Polskie start-upy. Raport 2015. Fundacja Startup Poland, Warszawa 2015.
27. Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1997.
28. Stuart T.E., Ozdemir S.Z., Ding W.W.: Vertical alliance networks: The case of university-biotechnology-pharmaceutical alliance chains. "Research Policy", No. 36, 2007.
29. Tönnies F.: Community and Society. Dover Publications Inc. Mineola, New York 2002.
30. Venkatraman N., Subramaniam M.: Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy, [in:] Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (eds): Handbook of Strategy & Management. SAGE Pub., London, Thousand Oaks, New Delhi 2002, cjbe.jesuitbusinessschools.com/resources/74.doc.