

KATARZYNA ŁOBACZ*, PAWEŁ GŁODEK**

WYKORZYSTANIE PROCESÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH W KOMERCJALIZACJI WIEDZY Z PUNKTU WIDZENIA CELÓW GŁÓWNYCH INTERESARIUSZY

Wstęp

Współczesną gospodarkę określa się jako tzw. gospodarkę przedsiębiorczą¹, w której małe firmy odgrywają niezwykle ważną rolę w tworzeniu innowacji i wzroście. Przedsiębiorczość wskazywana jest jako proces, który generuje korzyści na wielu poziomach. Czerpią je podmioty realizujące działania (np. w postaci zysku), organizacje, którą tworzą (np. nowe miejsca pracy) oraz powiązane podmioty², społeczeństwo i gospodarka (np. w postaci nowych produktów, produktów lepszej jakości czy rozwoju społeczno-gospodarczego)³. Efekt ten jest uzyskiwany m.in. poprzez powiązanie procesów przedsiębiorczych z procesami komercjalizowania nowej wiedzy. Takie działania w ramach współczesnych trendów rozwoju gospodarki⁴ uznawane są za czynnik generujący bogactwo społeczeństwa.

* Katedra Efektywności Innowacji, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, 71-004 Szczecin, ul. Cukrowa 8.

** Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

¹ Zwrot w kierunku gospodarki przedsiębiorczej (*entrepreneurial economy*) od gospodarki in-dustrialnej, tzw. ekonomii managerskiej (*managerial economy*) nastąpił w latach 70. XX w. W koncepcjach managerskich koncentrujących się na efektywności gospodarowania jako rezultacie efektu skali i ekonomicie dużych struktur organizacyjnych, rolę przedsiębiorcy odgrywał manager. Szerzej: A. R. Thurik, *Entrepreneurship: entrepreneurship, economic growth and policy*, [w:] *Entrepreneurship, growth and public policy*, eds. Z. J. Acs, D. B. Audretsch, R. Strom, Cambridge 2009, s. 219–249.

² Kontekst systemowy można postrzegać w obu kierunkach: wpływu przedsiębiorczości na gospodarkę i oddziaływania systemu na procesy przedsiębiorcze.

³ Szczegółową analizę efektów działań przedsiębiorczych przedstawia T. Krasicka, *Koncepcje rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice 2002.

⁴ *SMEs, Entrepreneurship and innovation*, Paris 2010.

Źródłem wiedzy, która może zostać skomercjalizowana są w głównej mierze uniwersytety¹ i korporacje², które poprzez swoje działania (m.in. w sferze badawczej) tworzą nową wiedzę i generują strumień źródeł okazji rynkowych. Procesy przedsiębiorcze stanowią jeden z głównych mechanizmów umożliwiających przekształcanie nowej wiedzy w wiedzę użyteczną ekonomicznie³. Należy jednak zauważyć znaczące różnice pomiędzy uwarunkowaniami strategicznymi, odnoszącymi się do funkcjonowania uczelni oraz uniwersytetów. Ponieważ stanowią one bezpośrednie otoczenie toczących się procesów przedsiębiorczych, mogą w różny sposób oddziaływać na ich przebieg, a co za tym idzie – podejmować (świadomie lub nieświadomie) również działania nakierowane na ich wsparcie lub ograniczanie. Uzasadnia to znaczenie analizy odnoszącej się do celów organizacji obecnych w procesie, powstają bowiem pytania dotyczące powiązań między celami interesariuszy procesu (tymi tworzącymi okazje rynkowe oraz tymi angażującymi się w ich wykorzystanie) a efektami gospodarczymi. W jakim zakresie są one ze sobą zbieżne, a w jakim rozbieżne? Czy zależności te są takie same, czy różne w zależności od uniwersyteckiego i korporacyjnego kontekstu komercjalizacji? Pytania powyższe wyznaczają cele niniejszego opracowania⁴.

1. Przedsiębiorczość i proces komercjalizacji wiedzy

W ujęciu Schumpeterowskim, przedsiębiorczość jest postrzegana jako aktywna postawa skierowana na wdrażanie nowych pomysłów, aby mogły zaistnieć na rynku i zastąpić dotychczasowe systemy biznesowe, mniej efektywne z punktu widzenia społeczno-gospodarczego. Schumpeter⁵ wiąże przedsiębiorczość bezpośrednio z nową wiedzą, która – umieszczona w kontekście biznesowym – staje się innowacją. Przedsiębiorczość ma zatem swoje odzwierciedlenie w aktywnym podejmowaniu przedsięwzięć o charakterze gospodarczym (*business ventures*) i w szczególności dotyczy wykorzystania w nich składników nowej wiedzy. W tym ujęciu przedsiębiorczość opiera się na trzech podstawowych elementach⁶:

¹ Zob. np. S. S h a n e, *Academic entrepreneurship. University spin-offs and wealth creation*, Cheltenham, UK, Northampton, MA 2004.

² Zob. np. B. C l a r y s s e et al., *Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies*, "Journal of Management Studies" 2011, Vol. 48, No. 6, s. 1420–1442; M. H. M o r r i s et al., *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Cincinnati, OH 2007.

³ K. Ł o b a c z, *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, rozprawa doktorska, maszynopis powielony, Szczecin 2012.

⁴ Analiza wykonana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/05890.

⁵ J. A. S c h u m p e t e r, *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, London 1934.

⁶ K. Ł o b a c z, *op. cit.*

- poszukiwaniu okazji rynkowych i wykorzystywaniu ich poprzez przygotowanie i wdrażanie nowych ofert rynkowych;
- poszukiwaniu i konfiguracji zasobów⁷ umożliwiających realizację działań;
- komercjalizację wiedzy w formie nowych rozwiązań, wdrażanych na rynek.

Biorąc pod uwagę cechy działań, zdefiniowanych jako przedsiębiorcze, ich wysoką dynamikę oraz definicje samej przedsiębiorczości i przedsiębiorcy, można ich przebieg w gospodarce postrzegać przez pryzmat ujęcia procesowego. Ma ono charakter wielowymiarowy – pewien skończony, zdefiniowany ciąg działań odpowiada za wdrożenie na rynek konkretnej oferty rynkowej. Schemat ten cechuje z kolei powtarzalność, gdyż w rozwoju przedsięwzięć gospodarczych następuje kontynuacyjne wdrażanie kolejnych nowych ofert na rynek. Identyfikuje się pięć etapów rozwoju przedsięwzięć⁸. W skrótowny sposób scharakteryzowano je w tab. 1.

T a b e l a 1. Wyodrębnienie i charakterystyka etapów rozwoju przedsięwzięć gospodarczych

Etap	Charakterystyka
1	2
Etap 1: przygotowanie oferty bazowej	Związany z wykluwaniem się indywidualnej wizji przedsięwzięcia i rozpoczęciem jego realizacji; komercjalizowana jest wiedza nabyta w procesie edukacji i/lub pracy naukowo-dydaktycznej; jej transformacja w produkt rynkowy stanowi odpowiedź na okazję rynkową dostrzeżoną dzięki realizowanym dotychczas zainteresowaniom, pasjom i byciu w środowisku, w którym ujawniają się niezaspokojone potrzeby, podejście biznesowe jest zwykle typowe, niewyróżniające się.
Etap 2: udoskonalenie oferty	Następuje, gdy przedsiębiorcy udoskonalają swoją ofertę, rozbudowują ją, tworząc portfolio produktów (głównie o charakterze usługowym); produkty te są modyfikowane na bazie doskonalonej wiedzy, a proces ten jest „ciągnięty” przez klienta, który zgłasza zapotrzebowanie na odpowiadające jego oczekiwaniom rozwiązania; okazje rynkowe są dostrzegane dzięki częstym kontaktom z klientami i komunikowanym przez nich zapotrzebowaniem, na tej podstawie tworzony jest katalog oferowanych produktów; podejście biznesowe pozostaje typowe, jednak bardziej dostosowane do potrzeb klienta.
Etap 3: budowanie partnerstwa	Następuje w wyniku zmiany filozofii myślenia o biznesie; oferta przybiera formę coraz bardziej kompleksowego podejścia do problemów związanych z potrzebami, które zaspokaja firma; wynika ona z poznawania nowych możliwości (poszukiwania nowej wiedzy, np. o charakterze technologicznym), a także z coraz większej znajomości potrzeb rynku, które mogą być zaspokojone lepiej niż dotychczas; niewielkie zasoby sprawiają, że kluczowe znaczenie ma partnerstwo; dzięki niemu możliwy jest łatwiejszy i elastyczny dostęp do zasobów, szczególnie zapewnienie kompetencji, których firma nie ma.

⁷ W modelach Cassona (M. Casson, *The entrepreneur: an economic theory*, Cheltenham, UK, Northampton, MA 2003) przedsiębiorca jest istotnym elementem gry rynkowej, odpowiedzialnym za koordynację rzadkich zasobów. Jest to zgodne z ujęciem Saya, który postrzega przedsiębiorcę jako podmiot odpowiedzialny w gospodarce za korzystną ekonomicznie realokację rzadkich zasobów.

⁸ K. Łobacz, *op. cit.*

Tabela 1 – cd.

1	2
Etap 4: standaryzacja	Opiera się na rozwiniętym partnerstwie; wiedza własna oraz partnerów służy do tworzenia własnych unikatowych produktów; z katalogu ofert realizowane są te, oceniane jako najbardziej efektywne; występuje dążenie do ich standaryzacji.
Etap 5: intensywny rozwój innowacji	Przejście na ten etap wymaga zaangażowania firmy we własne ukierunkowane prace B + R; oferta przygotowywana jest z myślą o potrzebach szerokich rynków, co najmniej o zasięgu krajowym, przeważnie jednak międzynarodowym (niekiedy w trochę dłuższym horyzoncie czasowym; sukcesywne wchodzenie na kolejne rynki); kluczem powodzenia jest dostęp do znacznych zasobów finansowych (własnych lub zewnętrznych) potrzebnych na marketing i sprzedaż, niekiedy także działania badawczo-rozwojowe.

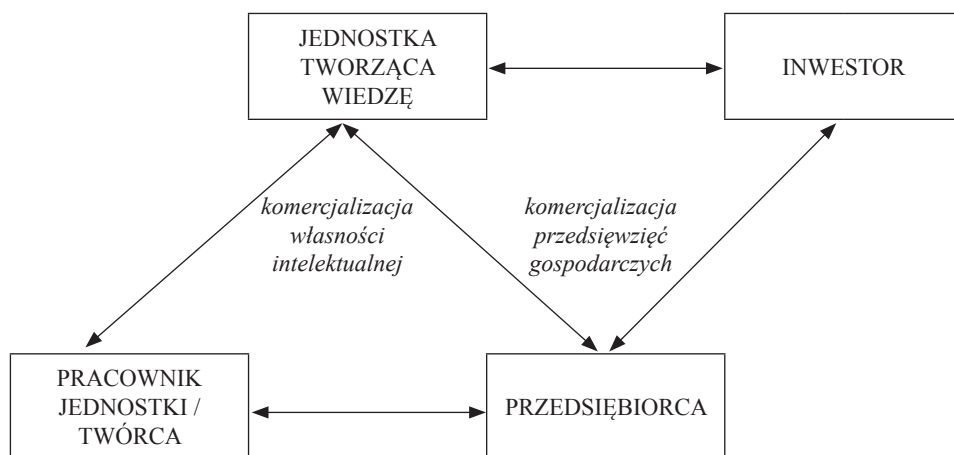
Źródło: K. Łobacz, *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, rozprawa doktorska, maszynopis powielony, Szczecin 2012.

Wskazane etapy określają ścieżkę, przez którą przechodzą firmy od momentu zdefiniowania pomysłu biznesowego, aż do stworzenia dojrzałego biznesu. Każdy etap związany jest także z wyższym poziomem innowacyjności, czyli wdrażaniem na rynek rozwiązań opartych o bardziej nowatorską i zaawansowaną wiedzę, coraz bardziej specyficzną z punktu widzenia konkurencyjności firmy (zgodnie z teorią zasobową). Ponieważ w procesie rozwoju charakter kolejnych nowych wdrożeń zmienia się zasadniczo, zmienia się także powiązanie procesu z jego interesariuszami, a także cele, które mogą oni osiągać na poszczególnych etapach. Możliwe jest wdrażanie wielu ofert rynkowych, czyli realizowanie kolejnej iteracji procesu w ramach tego samego etapu rozwoju, czyli bez przejścia na wyższy poziom innowacyjności. Przejście to wymaga zmiany filozofii funkcjonowania, a także nabycia nowych zdolności lub zasobów.

2. Interesariusze komercjalizacji wiedzy w kontekście procesu przedsiębiorczego

Kluczowi interesariusze tworzą system, w ramach którego zachodzi proces przedsiębiorczy. Jest on związany z uruchamianiem działalności gospodarczej w oparciu o wiedzę wywodzącą się z jednostki odpowiedzialnej za jej tworzenie (uczelnię lub korporację). Ponieważ jednostki gospodarcze dysponują różnymi możliwościami komercjalizacji wiedzy, działanie to związane z procesem przedsiębiorczym określa się jako komercjalizację przedsięwzięć gospodarczych. Należy go wówczas wyraźnie odróżnić od komercjalizacji własności intelektualnej, która jest bezpośrednio związana ze sprzedażą wiedzy w formie

produktu pośredniego, np. licencjonowaniem technologii⁹. Komercjalizacja przedsięwzięć gospodarczych wiąże się zatem bezpośrednio z realizacją działań przedsiębiorczych i rozwojem nowego przedsięwzięcia wykorzystującego wiedzę wywodzącą się z jednostki ją tworzącej i powiązanej bezpośrednio z osobą przedsiębiorcy, uruchamiającego przedsięwzięcie. Niezależnie od tego, czy wiedza wykorzystywana jest za zgodą i z udziałem jednostki macierzystej, znaczenie ma tutaj fakt, że następuje jej transfer i komercjalizacja poza podmiotem, który ją wygenerował.



Rys. 1. Komercjalizacja wiedzy w ujęciu systemowym

Źródło: jak w tab. 1.

Na bazie powyższych rozważań można wskazać grupę kluczowych interesariuszy związanych z procesem komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych. Zalicza się do nich jednostkę macierzystą, tworzącą wiedzę (uniwersytet lub korporację), przedsiębiorcę, który jest osobowo powiązany z jednostką (np. jej pracownik) oraz inwestora, który dostarcza dodatkowych potrzebnych zasobów, stając się częścią przedsięwzięcia (może być nim podmiot zewnętrzny, przedsiębiorca lub jednostka macierzysta). Opisane zależności systemowe przedstawiono na rys. 1.

Chociaż wskazany układ interesariuszy jest taki sam niezależnie od tego, czy jednostką tworzącą wiedzę jest uczelnia wyższa, czy też korporacja, otwarte pozostaje pytanie, jaki jest układ celów interesariuszy w tych dwóch przypadkach oraz jak te różnice wpływają na przebieg procesu i jego rezultaty.

⁹ Problem ten oraz uzasadnienie takiego rozróżnienia opisano szeroko w: K. Ł o b a c z, *op. cit.*

3. Cele interesariuszy procesu a rezultaty w kontekście uniwersyteckim

Badanie firm akademickich przy wykorzystaniu metody wielokrotnych studiów przypadku¹⁰ pozwoliło na dokonanie szczegółowej analizy powiązań między celami interesariuszy procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych a możliwymi do uzyskania rezultatami. Wyszczególniono trzy grupy celów kluczowych z punktu widzenia wyszczególnionych interesariuszy procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych:

- cele uczelni wyższych: przychody z komercjalizacji wiedzy, pozyskanie prywatnych środków na badania, uzyskanie reputacji i wyższej konkurencyjności na rynku edukacyjnym i badawczym, wzmocnienie więzi z otoczeniem gospodarczym;

- cele przedsiębiorcy (firmy): zyski, wysokie wyniki w długim czasie;

- cele inwestorów: zyski, zwrot z inwestycji.

Osiągnięcie każdego z nich pozytywnie wpływa na efekty gospodarcze (zwiększenie potencjału uczelni i jego wykorzystanie w procesach gospodarczych, nowe miejsca pracy, wpływy z podatków, zwiększenie udziału kapitału prywatnego w finansowaniu prac badawczo-rozwojowych i wdrażaniu ich wyników), mające przełożenie na wzrost i rozwój gospodarczy¹¹. Jednak osiągnię-

¹⁰ Badanie wykonano w oparciu o podejście zakładające dobór przypadków do momentu nasycenia kategorii teoretycznych (por.: R. K. Yin, *Case study research: design and methods*, Sage Publications, London 1989; K. T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa 2000; M. Gorzko, *Procedury i emergencja. O metodologii klasycznych odmian teorii ugruntowanej*, Szczecin 2008), skupione wokół nieustannego procesu stawiania i weryfikacji pytań i hipotez. Przeprowadzono wielokrotną analizę kolejnych przypadków (w ujęciu jakościowym i ilościowym), poszukując teorii uzasadniających określone zachowanie. Zgodnie z klasyfikacją Yin (R. K. Yin, *Studying phenomenon and context across sites*, "The American Behavioral Scientist" 1982, Vol. 26, No. 1, s. 84–101) przyjęto model wielokrotnego studium przypadku (*multiple case study*), uznany za wartościowe podejście w badaniach małych firm (patrz: S. Chetty, *The case study method for research in small and medium-sized firms*, "International Small Business Journal" 1996, Vol. 15, No. 1, s. 73–85), głównie ze względu na zdolność do analizy pojedynczych lub złożonych problemów badawczych w środowisku bogatym w zmienne wpływające na kontekst funkcjonowania. Ostatecznie przebadano szczegółowo 52 przypadki rozwoju firm akademickich (przyjęto, że do środowiska akademickiego zaliczają się osoby, które pozostają członkami społeczności akademickiej – jako pracownicy lub studenci – lub ich członkostwo ustało nie dalej niż rok przed podjęciem działalności gospodarczej) przy wykorzystaniu metod jakościowych oraz 264 firmy w oparciu o metody ilościowe.

¹¹ Zgodnie z założeniami endogenicznych modeli wzrostu; por. np.: P. Romer, *Increasing returns and long-run growth*, "Journal of Political Economy" 1986, Vol. 94, No. 5, s. 1002–1037; P. Aghion, P. Howitt, *A model of growth through creative destruction*, "Econometrica" 1992, No. 60, s. 323–351; Z. J. Acs et al., *The knowledge spill-over theory of entrepreneurship*, "Small Business Economy" 2009, No. 32, s. 15–30.

cie tych celów jest uwarunkowane zaangażowaniem kluczowych interesariuszy w proces, co z kolei jest uzależnione od efektów, jakie te podmioty mogą w wyniku realizacji procesu uzyskać. Zależności te przedstawiono na rys. 2.

Aspekty te poddano analizie w ujęciu procesowym, wykorzystującym opisany powyżej proces przedsiębiorczy. Ważnym wnioskiem wynikającym z takiego ujęcia problemu jest **brak sprzeczności pomiędzy celami określanymi przez kluczowych interesariuszy**. Można powiedzieć, że komercjalizacja większej ilości zaawansowanej wiedzy (jeden z głównych celów uczelni) pozytywnie wpływa na wyniki osiągnięte przez firmy, a jednocześnie – na skłonność do zaangażowania środków w ich rozwój przez prywatnych inwestorów. To z kolei determinuje motywację i możliwości podejmowania działań w kierunku komercjalizacji kolejnej części wiedzy. Oczywiście jest to możliwe tylko wtedy, gdy zaistnieją określone warunki (np. gdy przedsiębiorca ma wystarczającą wiedzę biznesową).

Należy zauważyć, że dla osiągnięcia celów interesariuszy kluczowy jest nie tyle sam fakt utworzenia nowego przedsięwzięcia, ile jego rozwój. Powstanie firmy stanowi w tym ujęciu etap początkowy procesów, które kreują efekty gospodarcze. Choć przedsiębiorcy swoim działaniem przyczyniają się do osiągnięcia jednocześnie wszystkich celów, należy zaznaczyć, że nie odbywa się to równoległe, lecz jest przypisane do etapów rozwoju przedsięwzięć i zależy od strategii przyjętej przez przedsiębiorcę. Można zatem powiedzieć, że **przechodzenie pomiędzy poszczególnymi etapami procesu oznacza możliwość osiągnięcia wskazanych celów. To, czy tak się stanie, zależy od szeregu uwarunkowań**, np. od dostępu przedsiębiorcy do wiedzy lub obecności odpowiednich jej zasobów. Oprócz wymienionych wcześniej interesariuszy np. instytucje otoczenia biznesu mogą odgrywać aktywną rolę w stymulowaniu działań, które prowadzą do osiągania wskazanych celów, m.in. dzięki ułatwieniu formalnego pozyskania wiedzy zakumulowanej w uczelni wyższej (czy to w formie wiedzy ukrytej, czy jawnej), która może zostać skomercjalizowana.

Z analizy wynika również, że w rezultacie realizacji procesu osiągnięte są różnorodne cele. Na przedstawionym schemacie (rys. 2) oznaczono moment, w którym cel zostaje osiągnięty w kategoriach bezwzględnych. **Można jednak dodatkowo stwierdzić, że poziom osiągnięcia celu narasta w czasie**. Na przykład, przychody z komercjalizacji wiedzy mogą wzrastać na skutek osiągniętego sukcesu przedsiębiorcy (w przypadku podpisania umowy licencyjnej na wykorzystanie nowej technologii sprzedający uzyskuje korzyści finansowe jako procent od przychodów, które osiągnie z niej kupujący), mogą także się zwiększać za sprawą wielokrotnej sprzedaży praw własności intelektualnej przez uczelnię. Podobna sytuacja dotyczy zysku i wzrostu firm, który narasta w czasie.

Dodatkowo można wskazać, że **osiąganie celów interesariuszy jest możliwe wyłącznie wtedy, gdy są oni zaangażowani w proces**. Przykładowo, uzyskanie reputacji i wyższej konkurencyjności na rynku edukacyjnym będzie możliwe wyłącznie wtedy, gdy w ramach uczelni wdrożone zostaną odpowiednie progra-

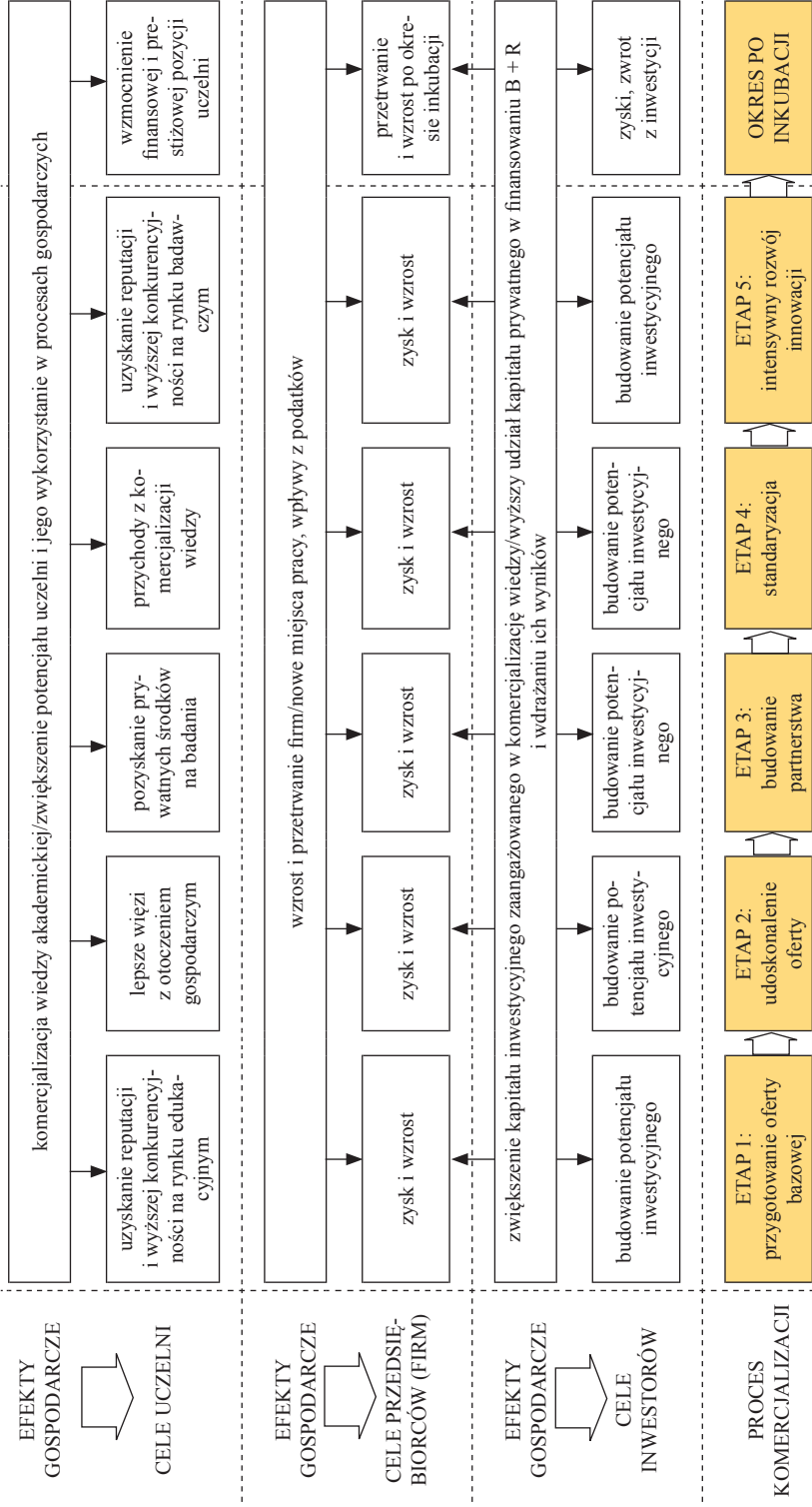
my nastawione na przedsiębiorczość, z których początkujący przedsiębiorcy będą mogli czerpać wiedzę i inspiracje do podejmowania działań w kierunku komercjalizacji zdobytej wiedzy. Tworzenie środowiska, z którego potencjalni przedsiębiorcy czerpią swoje pierwsze pomysły i kontakty biznesowe jest jednym z podstawowych czynników wpływających na podejmowanie działań przedsiębiorczych. Podobne wnioski można odnieść do inwestorów, dla których uzyskanie zysków jest konsekwencją podjęcia decyzji inwestycyjnych na piątym etapie procesu.

Pomimo zatem przypisania możliwości osiągnięcia celów do poszczególnych etapów procesu nie odbywa się to w sposób automatyczny. To, czy uczelnia osiągnie swoje cele zależy zasadniczo od dwóch czynników: powiązania osoby przedsiębiorcy z uczelnią oraz od chęci zarówno pracowników uczelni, jak i samej uczelni do współpracy. Z kolei cele inwestorów będą mogły zostać osiągnięte, jeśli nastąpi spotkanie inwestora z przedsiębiorcą i wymiana wzajemnych oczekiwań. Wynika stąd istotne znaczenie budowania powiązań sieciowych w trakcie realizacji procesu, co zostało przypisane do bardzo ważnych zadań organizacji wspierających transfer wiedzy, np. akademickich inkubatorów przedsiębiorczości.

Komercjalizacja wiedzy akademickiej niesie wiele implikacji prowadzących do wzmocnienia finansowej i prestiżowej pozycji uczelni, a także zwiększenia jej potencjału, który powinien być wykorzystany w procesach gospodarczych. Należy zauważyć, że dokonuje się ona nie tylko w wyniku realizacji kolejnych etapów procesu, lecz także przez kolejne iteracje w ramach poszczególnych stadiów. Dotyczy to w szczególności pozyskania prywatnych środków na badania oraz przychodów z komercjalizacji wiedzy. Mogą bowiem zdarzyć się sytuacje, w których przy każdej kolejnej iteracji na danym etapie procesu będzie następowała sprzedaż kolejnej porcji własności intelektualnej, co będzie wpływało na zwielokrotnienie przychodów. Ogólnie można zatem powiedzieć, że więcej iteracji oznacza komercjalizację większej porcji wiedzy (pod warunkiem, że przy każdej iteracji komercjalizowana jest nowa porcja wiedzy). Jednocześnie – z uwagi na różnorodność celów przypisanych do kolejnych etapów, a także fakt, że wraz z rozwojem przedsięwzięcia rośnie specjalizacja komercjalizowanej wiedzy – z punktu widzenia celów uczelni istotne jest przechodzenie pomiędzy kolejnymi etapami.

Cel związany z inwestowaniem środków (cel inwestora) jest osiąganym na piątym etapie, jednak wszystkie wcześniejsze etapy tworzą jego podbudowę. Przeprowadzona analiza pokazuje, że w wybranych przypadkach inwestycja może także nastąpić na wcześniejszych etapach, ale wówczas komercjalizowana wiedza nie jest silnie specjalistyczna i wiąże się z możliwością uzyskania mniejszych zysków, niesie jednak mniejsze ryzyko.

Cel przedsiębiorców, jak wskazano już wcześniej, jest osiąganym na każdym kolejnym etapie rozwoju, z coraz większym natężeniem. Analizowane przypadki wskazują, że przy wielokrotnej iteracji w ramach tego samego etapu pojawia się pewna stabilność realizowanych działań i zysków. Jednak zbyt długie powtarzanie tych działań może powodować, że firmy wpadają w pułapkę braku wzrostu



Rys. 2. Cele kluczowych interesariuszy w odniesieniu do procesu komercjalizacji akademickich przedsiębiorzeń gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

i tracą zdolność do wyjścia z impasu. Z kolei rozwój i zwiększenie poziomu zysku jest możliwe dzięki przechodzeniu do kolejnych etapów rozwoju. Realizując swoje działania, przedsiębiorcy dodatkowo inwestują kapitał w komercjalizację wiedzy. Pomimo niewielkiej skali tych inwestycji, ich znaczenie należy uznać za istotne w zakresie zwiększenia udziału kapitału prywatnego w finansowaniu B + R i wdrażaniu ich wyników.

Dodatkowo można wskazać, że **kluczem do osiągnięcia celów jest element procesu związany z komercjalizacją wiedzy**. Od tego, czy i jaka wiedza będzie komercjalizowana zależy bowiem to, czy i które cele uczelni zostaną osiągnięte, co warunkuje przechodzenie pomiędzy kolejnymi etapami rozwoju, a tym samym oznacza zyski dla firm oraz inwestorów. Aby jednak cele te mogły być osiągnięte, potrzebne są odpowiednie kompetencje, które kształtują się w ramach kolejnych etapów. Na przykład sama wiedza o charakterze technicznym/naukowym nie wystarczy, aby możliwe było uzyskanie finansowania zewnętrznego, wymagane są bowiem także odpowiednie zasoby i umiejętności biznesowe, umożliwiające stworzenie podwalin organizacyjnych i finansowych dla rosnącego biznesu, a w konsekwencji – sukcesu komercjalizacji.

Odwołując się do dokonanej analizy procesowej, można także stwierdzić, że cele związane z przetrwaniem i rozwojem nie są ze sobą sprzeczne, a wręcz przeciwnie – są ze sobą silnie powiązane. Brak rozwoju i przechodzenia na kolejne etapy oznacza upadek firmy po pewnym okresie działalności. Skupienie się zatem na bieżącej sytuacji i wielokrotne poruszanie się w ramach tego samego etapu prowadzi do zastoju, wyczerpania potencjału i w konsekwencji upadku firmy po dłuższym (w przypadku bardziej stabilnych rynków) lub krótszym (przy rynkach bardziej dynamicznych) okresie. Wskazują na to wyniki przeprowadzonych badań. Zgodnie z nimi, firmy są zdolne w okresie 2–3 lat rozwinąć swoją działalność, przechodząc przez wszystkie pięć etapów, ale mogą także utkwąć na danym etapie na długie lata. W drugim przypadku cele – poszczególnych interesariuszy oraz ogólnogospodarcze – zostają osiągnięte na znikomym poziomie (z reguły zakończonym na drugim etapie).

4. Cele interesariuszy procesu a rezultaty w kontekście korporacyjnym

Przedstawiona analiza celów interesariuszy procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych została przeprowadzona pod kątem wiedzy pochodzącej z uczelni wyższych. W przypadku, gdy źródłem wiedzy jest korporacja należy wziąć pod uwagę różnice, które wiążą się tak z zasadami funkcjonowania obu organizacji, jak i z czynnikami odnoszącymi się do generowania wiedzy. W przypadku tej drugiej opcji działania podporządkowane są naczelnej zasadzie gene-

rowania zysku przez podejmowaną działalność gospodarczą. W konsekwencji, proces generowania wiedzy w ramach korporacji wynika z przesłanek komercyjnych, a kierunki generowania nowej wiedzy są podporządkowane strategii rozwoju firmy/produktów. Zasadniczo nie mają miejsca procesy generowania wiedzy mającej swe źródło w czymś, co można określić jako „ciekawość badawczą”¹².

Większa część wiedzy w ramach korporacji jest tworzona w sposób intencjonalny, z zamiarem jej wykorzystania w ramach głównej działalności firmy. W przypadku uczelni wyższej taka sytuacja nie ma miejsca, choćby dlatego, że uczelnia, co do zasady, nie prowadzi działalności gospodarczej. Tak więc możemy mówić o zasadniczej różnicy między uczelnią a korporacją w odniesieniu do traktowania potencjału komercyjnego wiedzy. W uczelni potencjał komercyjny wiedzy jest niejako „produktem ubocznym” działalności badawczej, natomiast w korporacji wiedza jest instrumentem osiągnięcia celów komercyjnych. Różnica ta wskazuje, że o ile w przypadku uczelni nie ma strategicznych ograniczeń, aby wiedza o potencjale komercyjnym mogła być komercjalizowana w formie nowych przedsięwzięć, o tyle w przypadku korporacji nie jest to już oczywiste¹³. Dla korporacji punkt wyjścia procesów przedsiębiorczych w formie nowych przedsięwzięć może stanowić wiedza, która jest wykorzystywana poza głównym obszarem działalności korporacji lub też rynek, na którym ma operować nowe przedsięwzięcie, będący na bardzo wczesnym etapie rozwoju¹⁴. W obu przypadkach procesy przedsiębiorcze dają szansę prowadzenia działalności biznesowej w nieznanym otoczeniu rynkowym, a jednocześnie są ograniczane do głównych obszarów działalności korporacji¹⁵. Tu ze względów strategicznych sprawowana będzie ścisła kontrola i kluczowe działania będą realizowane w ramach struktury wewnętrznej.

Uwzględniając powyższe założenia, cele interesariuszy procesu komercjalizacji, można określić jako:

– cele korporacji: (i) finansowe – przychody z komercjalizacji wiedzy spoza głównego obszaru działalności; (ii) strategiczne – odnoszące się do testowania nowych rynków, nowych rozwiązań biznesowych oraz ulepszonych produktów; (iii) organizacyjne – motywacja pracowników, ominięcie nieelastycznego systemu korporacyjnego;

¹² Jedyne przedsiębiorstwa o wyjątkowej pozycji innowacyjnej i bardzo dobrze zorganizowanym systemie generowania innowacji, zakładają w swojej strategii możliwość wyboru kierunków badawczych samodzielnie przez pracowników – porównaj przykład firmy 3M w: A. B r a n d, *Knowledge Management and Innovation at 3M*, „Journal of Knowledge Management” 1998, Vol. 2, Issue 1, s. 17–22.

¹³ Por.: M. H. M o r r i s et al., *op. cit.*

¹⁴ Por.: P. G ł o d e k, *Venture management*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K. B. Matusiak, Warszawa 2009.

¹⁵ P. G ł o d e k, *Spin off as an Instrument of Utilising Entrepreneurship of Company Employees – Strategic Determinants*, „Acta Universitatis Lodziensis” 2013, Folia oeconomica 277, s. 123–136.

- cele przedsiębiorcy (firmy): zyski, wysokie wyniki w długim czasie;
- cele inwestorów: zyski, zwrot z inwestycji.

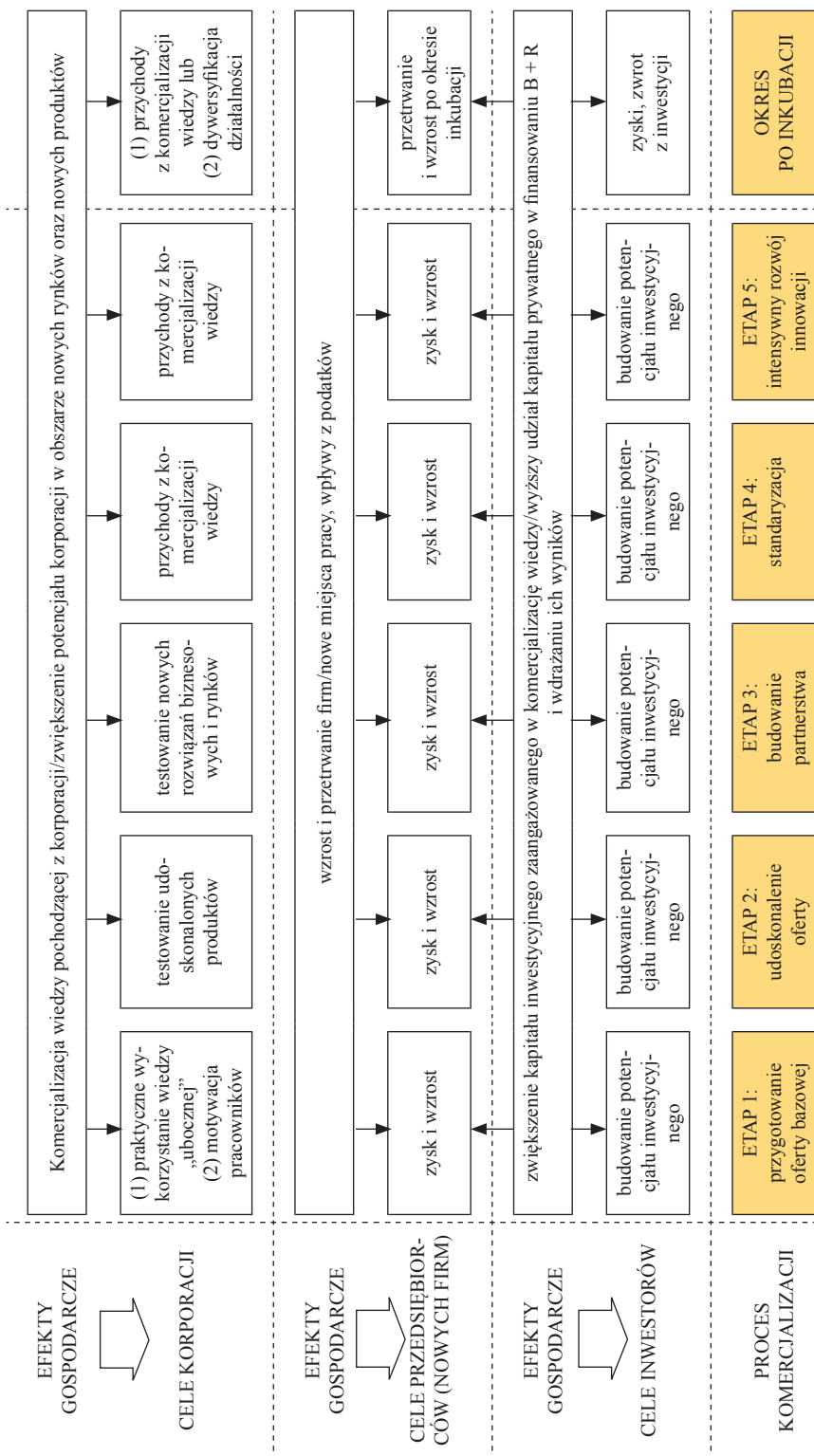
Istotnej modyfikacji uległy więc cele organizacji, która jest źródłem wiedzy, natomiast cele pozostałych interesariuszy są takie same jak w przypadku procesu opartego na wiedzy pochodzącej z uczelni. Aspekty te poddano analizie w ujęciu procesowym, czyli oparto na założeniach modelu przedstawionego na rys. 2. Podobnie jak poprzednio, tu również niezauważono sprzeczności między celami określonymi przez kluczowych interesariuszy. Realizacja ich celów umożliwia realizację celów pozostałych podmiotów.

W ramach poszczególnych etapów rozwoju przedsięwzięć realizowane są odmienne cele. Przedstawione je rys. 3., który pod względem celów przedsiębiorców i celów inwestorów jest zbieżny z rys. 2.

Warunkiem osiągnięcia celów korporacji jest jej zaangażowanie w proces. Odnosi się to zarówno do efektów motywacyjnych w odniesieniu do swoich pracowników badawczych, jak i do efektu uczenia się korporacji na bazie realizacji przedsięwzięcia. Konieczne jest zaangażowanie zasobów organizacji macierzystej, by możliwe było pozyskanie doświadczeń, które mogą być użyteczne w rozwijaniu innych projektów korporacji¹⁶. Wiąże się to z testowaniem ulepszonych produktów oraz nowych rynków lub modeli biznesowych. Efektem komercjalizacji na późniejszych etapach komercjalizacji przedsięwzięć jest generowanie przychodów, pochodzących z realizowanego projektu. Dodatkowym elementem, który występuje w odniesieniu do przedsięwzięcia osiągającego znaczący sukces rynkowy jest możliwość włączenia go do kluczowych obszarów biznesu. Korporacja korzysta wówczas z możliwości rozszerzenia swojej zasadniczej działalności o nowy obszar, atrakcyjny ekonomicznie.

W celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów, w ramach działań korporacji, są stosowane różne formy działań wspierających przedsięwzięcia po ich wejściu na rynek. Odnoszą się one zwykle do udostępnienia zasobów w postaci praktycznej wiedzy z zakresu zarządzania, finansów, prawa oraz w szerszym wymiarze – do własnego systemu dystrybucji.

¹⁶ J. T i d et al., *Managing Innovation. Integrating technological market and organizational change*, New York 2005, s. 470–474.



Rys. 3. Cele kluczowych interesariuszy w odniesieniu do procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych – korporacja jako źródło wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Analiza etapowego procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych pozwala na powiązanie jego efektów gospodarczych z celami poszczególnych interesariuszy procesu. Problem ten wydaje się niezwykle istotny przede wszystkim dlatego, że pozwala zdefiniować zaangażowanie otoczenia w rozwój przedsięwzięć, wspierając w ten sposób funkcjonowanie systemów. Przedstawiony sposób myślenia o nich pozwala na analizę powiązań występujących między poszczególnymi poziomami celów i efektów.

W rozdziale przedstawiono i poddano analizie dwa odmienne przypadki układu interesariuszy procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych. Jako organizację będącą źródłem wiedzy dla procesu wskazano: (i) uczelnię wyższą oraz (ii) korporację. W obu przypadkach wykazano zbieżność celów wszystkich interesariuszy, stanowiącą uzasadnienie aktywnego angażowania się interesariuszy w działania na rzecz sukcesu przedsięwzięcia – na różnych etapach, nie tylko na początku. Pokazano jednocześnie różnice dotyczące szczegółowych celów uczelni wyższej oraz korporacji, w rozbiciu na etapy rozwoju przedsięwzięcia. Wynikają one z różnych zasad funkcjonowania oraz odmiennych celów strategicznych obu rodzajów organizacji. Ich zróżnicowany potencjał gospodarczy wskazuje ponadto na różnice związane z możliwymi formami wsparcia dla przedsięwzięć. W przypadku korporacji należy podkreślić, że ich cele wyznaczają pewne ograniczenia co do rodzajów wiedzy, która może stanowić bazę procesów komercjalizacji.

Bibliografia

- Acs Z. J., Braunerhjelm P., Audretsch D. B., Carlsson B., *The knowledge spillover theory of entrepreneurship*, "Small Business Economy" 2009, No. 32, s. 15–30.
- Aghion P., Howitt P., *A model of growth through creative destruction*, "Econometrica" 1992, No. 60, s. 323–351.
- Brand A., *Knowledge Management and Innovation at 3M*, "Journal of Knowledge Management" 1998, Vol. 2, Issue 1, s. 17–22.
- Casson M., *The entrepreneur: an economic theory*, Second Edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA 2003.
- Chetty S., *The case study method for research in small and medium-sized firms*, "International Small Business Journal" 1996, Vol. 15, No. 1, s. 73–85.
- Clarysse B., Wright M., Van de Velde E., *Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies*, "Journal of Management Studies" 2011, Vol. 48, No. 6, s. 1420–1442.
- Głodek P., *Venture management*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K. B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Głodek P., *Spin off as an Instrument of Utilising Entrepreneurship of Company Employees – Strategic Determinants*, „Acta Universitatis Lodziensis” 2013, Folia oeconomica 277, s. 123–136.

- Gorzkowski M., *Procedury i emergencja. O metodologii klasycznych odmian teorii ugruntowanej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Jaffe A., Trajtenberg M., Henderson R., *Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations*, "Quarterly Journal of Economics" 1993, Vol. 108, s. 577–598.
- Krasicka T., *Koncepcje rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Akademia Ekonomiczna im. A. Adamieckiego, Katowice 2002.
- Łobacz K., *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, rozprawa doktorska, maszynopis powielony, Szczecin 2012.
- Morris M. H., Kuratko D., Covin J. G., *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH 2007.
- Romer P., *Increasing returns and long-run growth*, "Journal of Political Economy" 1986, Vol. 94, No. 5, s. 1002–1037.
- Schumpeter J. A., *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Oxford University Press, London 1934.
- Shane S., *Academic entrepreneurship. University spin-offs and wealth creation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA 2004.
- SMEs, Entrepreneurship and innovation*, OECD Publishing, Paris 2010.
- Thompson P., Fox-Kean M., *Patent citations and the geography of knowledge spillovers: a reassessment*, "American Economic Review" 2005, Vol. 95, No. 1, s. 450–460.
- Thurik A. R., *Entreprenomics: entrepreneurship, economic growth and policy*, [w:] *Entrepreneurship, growth and public policy*, eds. Z. J. Acs, D. B. Audretsch, R. Strom, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2009, s. 219–249.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation. Integrating technological market and organizational change*, John Wiley & Sons, New York 2005, s. 470–474.
- Yin R. K., *Case study research: design and methods*, Sage Publications, London 1989.
- Yin R. K., *Studying phenomenon and context across sites*, "The American Behavioral Scientist" 1982, Vol. 26, No. 1, s. 84–101.