

Andrzej H. Jasiński\*  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Warszawski, Warszawa

## Polski uniwersytet na drodze do modelu przedsiębiorczego

**Abstrakt.** Polski tradycyjny uniwersytet jest na drodze prowadzącej do „stacji” pod nazwą: Uniwersytet Przedsiębiorczy. Szeroki zakres komercjalizacji wyników badań oraz intensywna współpraca uczelni z sektorem biznesu to dwie – wzajemnie ze sobą powiązane – zasadnicze cechy przedsiębiorczego uniwersytetu, stanowiące istotne źródła jego przychodów. Drogowskazem na drodze do takiego modelu uczelni jest strategia zdecydowanego rozszerzenia, zróżnicowania i usprawniania współpracy badawczej uniwersytetu z jego otoczeniem gospodarczym.

**Słowa kluczowe:** uniwersytet, przedsiębiorczy uniwersytet, współpraca badawcza

## Polish university on its road towards the entrepreneurial model

**Abstract.** Polish traditional university stands on the road leading to “the station” named: An entrepreneurial University. A broad range of research results’ commercialization and an intensive cooperation between a university and the business sector are two – mutually tied with each other – basic features of the entrepreneurial University creating essential sources of its revenues. A signpost on the road towards such model of a university is the strategy of broadening, diversification and streamlining its research cooperation with the economic environment.

**Keywords:** university, entrepreneurial university, research cooperation

## Wstęp<sup>1</sup>

Wobec wyzwania współczesnego rynku, klasyczne funkcje/role (terminów tych będę używał zamiennie) uniwersytetu, tj. edukacyjna i badawcza, są już niewystarczające dla jego sprawnego funkcjonowania i rozwoju. Ostatnio coraz więcej mówi się o trzeciej, dodatkowej funkcji uczelni, która związana jest ze zjawiskiem przedsiębiorczości. Stąd **głównym celem** niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: Co należy robić, żeby polski uniwersytet stał się przedsiębiorczym uniwersytetem? Założenie wyjściowe stanowi **teza** mówiąca, że polski tradycyjny uniwersytet jest na drodze prowadzącej do „stacji” pod nazwą: Uniwersytet Przedsiębiorczy (z ang. *Entrepreneurial University*). Egzemplifikację stanowi tutaj przykład Uniwersytetu Warszawskiego (UW).

---

\* Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania UW, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, e-mail: [ajasinski@wz.uw.edu.pl](mailto:ajasinski@wz.uw.edu.pl)

<sup>1</sup> Autor wyraża podziękowanie szczególnie jednemu z anonimowych recenzentów za wielce konstruktywne uwagi do pierwszej wersji niniejszego artykułu.

Opracowanie to stanowi znacznie rozszerzoną, uaktualnioną i poprawioną wersję artykułu, który ukazał się w języku angielskim w czasopiśmie „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” nr 5 z 2015 roku (Jasiński 2015a). Ten zaś oparty był na referacie autora pt. *University of Warsaw on its road towards the model of entrepreneurial university*, wygłoszonym na międzynarodowej konferencji naukowej nt. *An entrepreneurial university and its role in the regional Triple Helix model*, Warsaw–Białystok, 18–19 June 2015.

## 1. Idea przedsiębiorczego uniwersytetu

W Deklaracji Stowarzyszenia Uniwersytetów Europejskich z 2005 roku stwierdzono, że konieczne jest przekształcanie uniwersytetów tradycyjnych w przedsiębiorcze i utrwalanie tych zmian. Z kolei w dokumentach OECD, Banku Światowego i UNESCO mówi się o **trzech zasadniczych wyzwaniach** stojących obecnie przed uniwersytetami. Mianowicie chodzi o konieczność (Leja 2013, 57 i 154): 1) zmiany charakteru relacji uniwersytetów z otoczeniem, 2) poszukiwania nowych źródeł ich finansowania oraz 3) lepszego wykorzystania przez nie środków publicznych.

Pojęcia „przedsiębiorczy uniwersytet” użył jako pierwszy Clark w 1998 roku, a spopularyzował Etzkowitz (2002). Musimy jednak cofnąć się o kilka lat, kiedy została opublikowana praca Gibbonsa i in. (1994). Autorzy wprowadzili pojęcie trybu produkcji wiedzy i stwierdzili wykształcenie się trybu 2 (z ang. *mode 2*) – w odróżnieniu od wcześniej panującego trybu 1. Wśród cech charakterystycznych trybu 2, Autorzy wskazali na „produkcję wiedzy w kontekście zastosowań” (Gibbons i in. 1994, 3). Wprawdzie nie używali pojęcia przedsiębiorczej uczelni, ale można domyślać się, że Autorom chodziło zwłaszcza o uniwersytet jako główne miejsce tworzenia nowej wiedzy naukowo-technicznej w krajach wysoko uprzemysłowionych. Koncepcja zespołu Gibbonsa legła u podstaw pojawienia się idei przedsiębiorczej uczelni.

Według Etzkowiza (2002), koncepcja ta opiera się na **czterech filarach**: 1) przywództwie akademickim zdolnym do formułowania i wdrażania strategii, 2) nadzorze nad prawidłowością wykorzystania zasobów uczelni, 3) zdolności uniwersytetu do transferu technologii/wiedzy, produkowania patentów i tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości, 4) etosie przedsiębiorczości w środowisku akademickim. Jego zdaniem, współczesny, przedsiębiorczy uniwersytet to już nie jest „wieża z kości słoniowej”, lecz globalny motor ekonomiczny (Etzkowitz 2014).

Dla Clarka (1998) jedną z pięciu fundamentalnych cech takiej uczelni jest dywersyfikacja źródeł finansowania. Zróżnicowanie to oznacza, że – obok dotacji i opłat za studia – poszukuje się trzeciego strumienia finansowania (z ang. *third-party funding*), tj. środków od sektora biznesu, samorządu lokalnego i absolwentów, a także z tytułu ochrony praw własności intelektualnej czy usług oferowanych

przez kampus uniwersytecki (Leja 2013, 67). Innymi słowy, **szeroki zakres komercjalizacji wyników badań** oraz **intensywna współpraca uczelni z sektorem biznesu** to dwie – wzajemnie ze sobą powiązane – zasadnicze cechy przedsiębiorczego uniwersytetu, stanowiące istotne źródła przychodów takiego uniwersytetu.

W literaturze panuje dość powszechne przekonanie, że nowoczesny uniwersytet powinien być przedsiębiorczą organizacją (Matusiak 2010). Przedsiębiorczy model uniwersytetu to **menedżerska koncepcja zarządzania uczelnią**. Jak pisze Pluta-Olearnik i in. (2009, 7), nowoczesna, przedsiębiorcza uczelnia jawi się jako instytucja wielowymiarowa, działająca w wielu obszarach, poszukująca nowych szans i aktywnie współtworząca swoją przyszłość. To także instytucja cechująca się elastycznością w dostosowywaniu do zmieniających się uwarunkowań rynku edukacji i badań, wciąż szukająca nowych przewag konkurencyjnych. Popławski i in. (2014) rozumieją przedsiębiorczość jako „całość zachowań organizacji wobec wyzwań konkurencyjnej gospodarki” (Popławski i in. 2014, 35)<sup>2</sup>.

Do polskiej literatury ideę uniwersytetu przedsiębiorczego wniosła Jabłeczka w 2002 roku. Analizując światowe doświadczenia w II połowie XX wieku, Autorka omawia cztery modele koordynacji systemu szkolnictwa wyższego i badań akademickich. Jednym z nich jest model koordynacji rynkowej, który zakłada niezależność uczelni w dziedzinie wymiany dóbr z otoczeniem. Poszczególni pracownicy akademicy lub szkoły wyższe świadczą otoczeniu usługi edukacyjne i badawcze, a w zamian otrzymują zasoby na swą działalność (Jabłeczka 2002, 25 oraz 188–205). To właśnie model rynkowy służył pojawieniu się koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu jako zalecanego modelu uczelni XXI wieku.

Zdaniem Matusiaka (2010, 176), model funkcjonowania uniwersytetu XXI wieku powinien zawierać: zdolność przystosowawczą do zmieniającego się rynku lokalnego i globalnego, umiejętność komercjalizacji posiadanego *know-how*, włączenie interesariuszy do zarządzania, włączenie do oceny nauczycieli akademickich „osiągnięć przedsiębiorczych”, oraz wartość dodaną dla studentów i kooperujących biznesu.

W Polsce obok cytowanych tutaj autorów, problematykę przedsiębiorczości uczelni rozwijają m.in. J. i M. Olearnik (2009, 2013, 2015). Jednakże nie wszyscy autorzy, piszący na temat modelu współczesnego czy przyszłego uniwersytetu w Polsce, zgodni są co do strategicznie ważnego znaczenia drogi rozwoju polskiego uniwersytetu w kierunku modelu przedsiębiorczego. Na przykład Kokowski (2015) konstruuje autorski model uniwersytetu nowego humanizmu, który „stawia w centrum problem społecznego znaczenia roli nauki we współczesnym świecie i (...) podkreśla potrzebę osiągania harmonii wykształcenia oraz tworzy możliwość wychowania humanistycznie zintegrowanych studentów, którzy nie będą się lękali ani nauk ścisłych, ani nauk humanistycznych” (Kokowski 2015, 24–25).

<sup>2</sup> Zauważmy, że właśnie pojawił się nawet podręcznik *Handbook of the Entrepreneurial University* pod redakcją Fayolle'a i Redforda (2015).

Model ten – jak pisze sam jego Autor – może stanowić inspirację do dalszego pogłębiania reform szkolnictwa wyższego w Polsce, zarówno publicznego, jak i niepublicznego. Koncepcja ta jest jednak dość odległa od modelu przedsiębiorczego uniwersytetu.

Z kolei Wieczorkowska, Król i Wierziński (2015) stwierdzają stanowczo: „Współczesne uniwersytety są wspólnotami ludzi poszukujących nie prawdy (...), ale sukcesu biznesowego, który osiąga się poprzez konkurencję między jednostkami i uczelniami, ponieważ funkcjonują jak firmy w warunkach wolnorynkowych” (Wieczorkowska i in. 2015, 184). Naszym zdaniem, jeśli uniwersytet chce obecnie odnieść sukces na rynku, musi umieć stawiać czoła rosnącej konkurencji – nie tylko krajowej, ale i międzynarodowej.

Natomiast Wilkin (2013), omawiając rolę współczesnego uniwersytetu, stwierdza, że obok tradycyjnych funkcji, jak edukacyjna i badawcza, ważna jest również jego rola cywilizacyjna. Wprawdzie Autor nie wspomina o przedsiębiorczości, niemniej wydaje się, że funkcję przedsiębiorczą można zaliczyć do szeroko rozumianej roli cywilizacyjnej współczesnego uniwersytetu.

Zauważmy przy tym w odniesieniu do publicznych szkół wyższych, że uniwersytet państwowy jest zarówno instytucją użyteczności publicznej, jak i jednostką sfery budżetowej. Stąd należy zwrócić uwagę nie tylko na „klasyczną” przedsiębiorczość (zewnętrzną – skierowaną do otoczenia), ale także na rolę przedsiębiorczości wewnętrznej (z ang. *intrapreneurship*). Ten problem wychodzi jednak poza ramy niniejszego artykułu.

Polskie uczelnie przechodzą kolejne **etapy transformacji**. Zakończył się już pierwszy etap – wzrostu liczby studentów, trwa drugi etap – doskonalenia efektywności finansów publicznych, a przed nami jest jeszcze trzeci etap – partnerstwa z sektorem przedsiębiorstw (Leja 2013, 57). Zdaniem Autora, regulatorami działalności współczesnego uniwersytetu są: (1) ramy (regulacje) prawne, (2) rynek usług oferowanych przez uczelnię oraz (3) rosnąca presja społeczna (Leja 2013, 191–192). Dodajmy, że nas interesuje tutaj głównie drugi regulator, tj. uwarunkowania rynkowe.

Podobnie stwierdza Popławski i in. (2014): „Koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego (...) jest kolejnym i prawdopodobnie nieuniknionym etapem ewolucji uczelni wyższych, również w Polsce” (Popławski i in. 2014, 49). Z badań przeprowadzonych przez Autorów w latach 2011–2013 wynikają następujące wnioski (Popławski i in. 2014, 179–184):

- autonomia uczelni nie różni się w swojej istocie od autonomii każdej innej organizacji,
- zachowania przedsiębiorcze pozytywnie wpływają na autonomię instytucjonalną uczelni w długofalowej perspektywie,
- władze polskich uczelni, w znacznej większości, nie posiadają kompetencji menedżerskich, niezbędnych do zarządzania dużymi organizacjami,

- w większości polskich uczelni istnieje relatywnie niska świadomość kierownictwa w kwestii możliwości i metod wykorzystania ich potencjału do budowy pozycji rynkowej,
- kultura organizacyjna znacznej większości uczelni w Polsce nie sprzyja rozwojowi kultury innowacyjności będącej podstawą przedsiębiorczości.

## 2. Przedsiębiorczy uniwersytet w otoczeniu gospodarczym

Otoczenie uczelni jest pojęciem bardzo szerokim. Tutaj chodzi nam przede wszystkim o otoczenie gospodarcze, w skrócie: gospodarkę, bowiem uniwersytet też jest podmiotem ekonomicznym, czyli jednostką gospodarki narodowej: poprzez swoją działalność zwiększa potencjał gospodarki. Dalej otoczenie gospodarcze albo inaczej: biznesowe będziemy utożsamiać z sektorem biznesu (w skrócie: biznesem), ale w dość szerokim rozumieniu, to znaczy z uwzględnieniem usług społecznych, takich jak np. służba zdrowia, komunikacja zbiorowa, samorząd terytorialny itd.

Pluta-Olearnik i in. (2009, 23–25) formułują i analizują cztery atrybuty (orientacje) przedsiębiorczej uczelni, wymieniając wśród nich orientację rynkową – obok ekonomicznej, innowacyjnej i menedżerskiej. Notabene, wszystkie one muszą wystąpić jednocześnie. **Orientacja rynkowa** jako atrybut przedsiębiorczości jest spełniona, jeżeli uczelnia: bada i obserwuje losy swoich absolwentów, utrzymuje związki z pracodawcami, jej plany studiów są elastyczne (...), wyszukuje lub posiada partnerów gospodarczych w realizacji swoich badań oraz doskonale zna środowisko konkurencyjne i stale je monitoruje.

Zdaniem tychże Autorów, skoro uczelnia jest podmiotem w wielostronnych relacjach rynkowych, wymaga to systemu zorganizowanych działań marketingowych. „Nadszedł już czas profesjonalnego marketingu uczelni” (Pluta-Olearnik 2009, 57). Uniwersytet jako uczestnik rynku musi umiejętnie reagować na zmieniające się warunki otoczenia.

W końcu pierwszej dekady obecnego wieku zaczęły pojawiać się w Polsce publikacje na temat przedsiębiorczości akademickiej (PA) – zob. np. Guliński (2008), PARP (2009), Pregiel (2010). Jednakże PA to tylko bardzo mała część przedsiębiorczości szkoły wyższej.

Wszyscy cytowani wyżej Autorzy krytycznie oceniają stan przedsiębiorczości w polskich uczelniach. Krytycznie wypowiadają się również Gorzelak (2009), Kozłowski (2001), Kwiek (2010). Z naszego raportu dotyczącego Uniwersytetu Warszawskiego (Jasiński 2014) wynika, że istnieje duża luka między potencjałem badawczo-rozwojowym (w skrócie: B+R) Uczelni a skalą współpracy badawczej UW z sektorem biznesu. W odniesieniu do uczelni w Polsce podobnie stwierdza Leja (2013, 259) – korzystając z pracy Hamela i Prahalada (1999) – pisze w tym kontekście o luce między aspiracjami a zasobami uniwersytetów. Dosadnie stwier-

dżają ostatnio Olearnik i Olearnik (2015), pisząc, że „dzisiejsze polskie uczelnie nie wykazują cech przedsiębiorczych w stopniu zadowalającym” (Olearnik, Olearnik 2015, 8) i formułują długą listę zarzutów pod ich adresem. Niemniej są w Polsce uczelnie mocno zaawansowane pod względem realizacji modelu przedsiębiorczego, jak np. Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Uniwersytet to podmiot, który **produkuje wiedzę**<sup>3</sup> i ma wręcz obowiązek dzielenia się tą wiedzą (a) ze studentami i słuchaczami (świat wewnętrzny) oraz (b) z otoczeniem (świat zewnętrzny, w tym sektor biznesu). Według OECD (2012), relacje uczelni z biznesem w celu wymiany wiedzy stanowią jedną z siedmiu cech przedsiębiorczego uniwersytetu. Oczywiście, to dzielenie się wiedzą ma miejsce wtedy, gdy nastąpi jej przepływ z uczelni na zewnątrz<sup>4</sup>. Towarzyszy temu zazwyczaj transfer praw własności intelektualnej (PWI). Pamiętajmy jednak, że współcześnie zdolność generowania nowej wiedzy staje się mniej ważna od umiejętności jej sprzedaży – lub kupna – oraz efektywnego spożytkowania (Tidd i Bessant 2011, 717).

Należy przy tym widzieć to tak, że przekazywaniu wiedzy na zewnątrz uczelni towarzyszy czerpanie wiedzy z zewnątrz, a więc powinna mieć miejsce ciągła wymiana wiedzy między uniwersytetem a otoczeniem (gospodarczym) – z korzyścią dla obu stron. Rzecz jasna, wiedza udostępniana otoczeniu powinna (Jasiński 2015a): (1) stanowić źródło przychodów dla uniwersytetu i jego pracowników, (2) być prawnie chroniona; chodzi tu o ochronę praw własności intelektualnej oraz (3) mieć określoną wartość dla jej użytkownika; tym użytkownikiem może być np. student, nauczyciel akademicki, podmiot gospodarczy, jednostka samorządu terytorialnego itp.

To też potwierdza zasadność szerszego podejścia do komercjalizacji wyników prac B+R<sup>5</sup> i współpracy badawczej uniwersytetu z sektorem biznesu. Notabene, komercjalizacja rezultatów B+R jest jednocześnie przejawem współpracy uniwersytetu z sektorem biznesu, bowiem ich wdrożenie do praktyki ma zazwyczaj miejsce w przedsiębiorstwie (istniejącym lub nowym), żeby następnie nowy produkt, usługę czy technologię produkcyjną wprowadzić na rynek. Jak pisze Matusiak (2010, 172), zacieśnienie współpracy z firmami przynosi uczelni wymierne korzyści, m.in. w postaci wzrostu dochodów własnych, nowych możliwości zatrudnienia absolwentów, komercjalizacji rozwiązań technologicznych czy organizacji praktyk zawodowych.

Wprawdzie uniwersytet to nie przedsiębiorstwo, ale spójrzmy nań jak na nowoczesną instytucję, która działa w środowisku biznesowym. Wówczas właściwa kolejność pytań – zadawanych niejako od końca – przy konstruowaniu oferty

<sup>3</sup> Breznitz (2014) stwierdza wręcz, że główną rolą uniwersytetu jest bycie *fontanną wiedzy* w swoim regionie.

<sup>4</sup> W literaturze transfer wiedzy (naukowo-technicznej) zwykle określany jest w skrócie jako transfer technologii.

<sup>5</sup> Więcej na temat komercjalizacji – zob. (Jasiński 2015c).

badawczej i ekspertryzowej uczelni dla otoczenia gospodarczego, powinna być następująca (Jasiński 2015c):

1. *Czego otoczenie oczekuje od nas?*  
(zwłaszcza czego nowego oczekuje)
2. *Czy my oferujemy właśnie to, czego od nas oczekuje się?*  
(tutaj odpowiedź będzie brzmieć: niezupełnie)
3. *Co zatem powinniśmy oferować?*  
(to, co ma największą wartość dla otoczenia)
4. *Co powinno być przedmiotem komercjalizacji?*  
(nie wszystkie wyniki prac B+R nadają się do komercjalizacji)
5. *Jakie zatem projekty badawcze czy ekspertryzy należy podjąć?*  
(kierunki, zakres, dziedziny badań...)

Jest i mechanizm odwrotny: Jak sprzedać to, co już zrobiliśmy, czyli posiadane rezultaty badań? To jest również ważne zagadnienie i tu też pomoże nam marketing. Tak więc, najpierw musimy wiedzieć, czym dysponujemy, co (jaką wartość) możemy zaoferować, jaką wiedzę możemy (chcemy) podzielić się.

Współpraca badawcza uczelni z otoczeniem gospodarczym ma wymiar przestrzenny. Może być to otoczenie: lokalne (miasto, gdzie znajduje się jej siedziba), regionalne (województwo), ogólnokrajowe (cała Polska) oraz międzynarodowe. Najważniejsze jest, oczywiście, najbliższe środowisko (lokalne), które zresztą staje się coraz bardziej konkurencyjne. Na przykład ostatnio mówi się o tzw. warszawskiej przestrzeni technologicznej, gdzie liderem chce być Politechnika Warszawska<sup>6</sup>. Jednakże oddziaływanie uniwersytetu zawsze wykracza daleko poza jego siedzibę, a często i poza region, w którym się on znajduje. Trzeba to brać pod uwagę przy opracowywaniu strategii komercjalizacji badań uczelnianych<sup>7</sup>.

Są dwie zasadnicze cechy obecnego otoczenia uczelni w Polsce: (a) spadający popyt na usługi edukacyjne jako rezultat niżu demograficznego oraz (b) rosnąca konkurencja zarówno ze strony uczelni państwowych, jak i prywatnych. Wskazuje to na wzrost oddziaływania rynku na funkcjonowanie uczelni<sup>8</sup>.

### 3. Rynek usług (projektów) badawczych

Zasadniczym elementem otoczenia uniwersytetu jest otoczenie rynkowe. Uniwersytet działa na rynku: (a) usług (edukacyjnych, badawczych, ekspertryzowych, doradczych)<sup>9</sup>, (b) towarowym – w wąskim zakresie; chodzi tu o tzw. infrastrukturę

<sup>6</sup> Zob. [www.pw.edu.pl/Badania-i-nauka/Aktualności](http://www.pw.edu.pl/Badania-i-nauka/Aktualności) z dnia 27.09.2014.

<sup>7</sup> Musimy oczywiście pamiętać, że w Polsce uniwersytet to nie politechnika czy inna uczelnia techniczna, gdzie zakres współpracy z sektorem biznesu jest niejako z natury znacznie szerszy.

<sup>8</sup> Podobnie uważa np. Wilkin (2013).

<sup>9</sup> Nie zgadzamy się z Autorami, którzy piszą, iż: „Absurdem jest twierdzenie, że uniwersytety świadczą usługi edukacyjne...” (Wieczorkowska i in. 2015, 184). Otóż, tak rzeczywiście się dzieje, bo istota kształcenia studentów spełnia wymogi zaliczenia tej działalności do usług – tak, jak chociażby leczenie pacjentów w szpitalach

nauki, (c) funduszy publicznych – na edukację i prace badawczo-rozwojowe oraz (d) rynku pracy.

Pierwszy z nich można umownie podzielić na edukację oraz B+R. Nas interesuje tutaj rynek usług, zwłaszcza usług (projektów) badawczych<sup>10</sup> stanowiących tzw. produkt podstawowy. Jednocześnie jest to rynek instytucjonalny (tzw. B-to-B), na którym nie występują konsumenci. Wynika stąd dwojaki charakter rynku, którym zajmujemy się w tym opracowaniu: usługowy i instytucjonalny.

Jak wiadomo, każdy rynek ma dwie strony: (1) podażową i (2) popytową. W ujęciu podmiotowym **stronę podażową** tworzą oferenci/wykonawcy usług (projektów) badawczych, a także ekspertyz, doradztwa i szkoleń. Wśród nich znajdują się przede wszystkim konkurenci. Natomiast **stronę popytową** stanowią odbiorcy/użytkownicy prac B+R, a także usług ekspertyzowych, doradczych i szkoleniowych. Mamy tutaj trzy podstawowe grupy (typy) odbiorców usług badawczych: 1) przedsiębiorstwa (zarówno prywatne, jak i publiczne), 2) instytucje (zarówno publiczne, jak i prywatne), w tym samorządowe, oraz 3) pozostałe organizacje, w tym organizacje pożytku publicznego i inne pozarządowe (z ang. *NGOs*).

Nieco inaczej podchodzą do tego Pluta-Olearnik i in. (2009, 83), dzieląc otoczenie uczelni na trzy (makro)segmenty: absolwenci, środowisko konkurencyjne oraz praktyka gospodarcza, które następnie rozwija w sześć grup podmiotów. Naszym zdaniem, konkurentów uniwersytetu w zakresie usług badawczych, a także ekspertyzowych, doradczych i szkoleniowych można podzielić na następujące kategorie: 1) inne uczelnie (publiczne i prywatne), 2) instytuty PAN i pozostałe instytuty badawcze, 3) agencje badawcze i firmy konsultingowe, 4) kancelarie prawnicze i podatkowe, 5) agencje i inne firmy szkoleniowe, 6) organizacje non-profit (*NGOs*). Spośród nich tylko dwie pierwsze grupy instytucji prowadzą badania naukowe i prace rozwojowe.

W ujęciu przedmiotowym prace (projekty) B+R należy traktować szeroko jako przedmiot: (a) oferty i wykonawstwa usług (projektów) badawczych, (b) współpracy badawczej z podmiotami gospodarczymi, a także (c) konkurowania, głównie z jednostkami naukowymi.

Jest to strona **podażowa**. Z kolei **popyt** na usługi (projekty) B+R zgłaszają różne podmioty gospodarcze. Nie należy jednak traktować ich jak typowych klientów. Trzeba ich traktować raczej jako uczestników procesu badawczego, a właściwie partnerów w długofalowej współpracy lub nawet szerzej – jako interesariuszy. Z punktu widzenia uniwersytetu, **interesariuszami** są na przykład pracodawcy zatrudniający absolwentów uczelni, jak również sami absolwenci, którzy powinni

np. uniwersyteckich (klinicznych). Co najwyżej, można je potraktować jak usługi wyższego rzędu świadczone przez instytucje zaufania publicznego. Prywatne uczelnie też mają taki charakter.

<sup>10</sup> W Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU) operuje się pojęciem: usługi w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych (Dział 72 Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD 2007).



być traktowani m.in. jako łącznicy między uczelnią a sektorem biznesu. W przypadku uniwersytetu interesariuszami są, oczywiście, instytucje państwa i obywatele, w tym zwłaszcza społeczności lokalne.

Na rosnącą rolę interesariuszy w otoczeniu współczesnego uniwersytetu zwracają uwagę m.in. Leja (2013) oraz Popławski i in. (2014), zaś Gibb (2012) wymienia zaangażowanie interesariuszy jako jeden z siedmiu zasadniczych obszarów potencjału przedsiębiorczego uczelni. Otoczenie oczekuje od uczelni nowej, użytecznej wiedzy, która jest (powinna być) tworzona przy udziale coraz szerszej grupy interesariuszy. Pełnią oni podwójną rolę: są nie tylko odbiorcami usług, lecz również współ-kreatorami oferty. W interesie uniwersytetu leży – rzecz jasna – spełnianie ich oczekiwań, a to wymaga nawiązywania relacji z nimi, chociaż cele różnych grup interesariuszy mogą czasami być ze sobą sprzeczne (Leja 2013, 72, 155, 190, 204).

**Podstawowe formy** (sposoby) współpracy badawczej z otoczeniem gospodarczym uniwersytetu to (Jasiński 2015c):

- 1) badania kontraktowe na zlecenie firm i innych podmiotów gospodarczych,
- 2) wspólne projekty badawcze z podmiotami gospodarczymi,
- 3) tworzenie konsorcjów badawczych i uczestnictwo w nich,
- 4) komercjalizacja badań własnych prowadzonych w uczelni,
- 5) współpraca z instytucjami ogłaszającymi zamówienia publiczne w zakresie usług badawczych,
- 6) ekspertyzy, doradztwo i szkolenia dla firm i innych podmiotów.

Tak więc uniwersytet – jako instytucja naukowo-badawcza – powinien wiedzieć, jak i gdzie szukać:

- zleceniodawców na badania i ekspertyzy – to główna kategoria odbiorców w otoczeniu gospodarczym uczelni,
- partnerów do konsorcjów aplikujących o projekty badawcze (krajowe i zagraniczne); takimi partnerami mogą być przede wszystkim firmy oraz jednostki naukowe. Zauważmy, że wśród tych ostatnich mogą znaleźć się instytucje badawcze, na co dzień konkurujące z uniwersytetem. Wówczas pojawia się zjawisko współ-konkurowania, czyli tzw. kooperencja (z ang. *cooperation*),
- podmiotów zainteresowanych wdrożeniem i komercjalizacją wyników badań własnych uniwersytetu,
- instytucji ogłaszających zamówienia publiczne.

Jak widać, mówiąc o ofercie badawczej uniwersytetu pod adresem podmiotów jego otoczenia, trzeba mówić nie tyle o ofercie sprzedażowej, lecz raczej o ofercie współpracy. Znając dobrze rynek usług (projektów) B+R, będzie można dobrze sprofilować oferty uniwersytetu.

#### 4. Obecny stan współpracy

Ogólny obraz stanu współpracy uczelni ze środowiskiem biznesowym pokazują m.in. wyniki badań empirycznych zespołu Pluty-Olearnik (2009, 105), który badał przedstawicieli zarówno sektora nauki, jak i sektora biznesu. Tutaj przytoczymy rezultaty badań tylko wśród przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Wybrane wyniki są następujące:

- zainteresowanie współpracą z uczelnią ze strony biznesu rośnie w miarę wzrostu wielkości firmy (zatrudnienia), skali działania (krajowe i międzynarodowe) i zgłaszane jest głównie przez firmy reprezentujące sektor produkcji<sup>12</sup>,
- dotychczasowe inicjatywy współpracy w większym stopniu inicjowane były przez przedstawicieli biznesu niż uczelni,
- przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu korzystają z potencjału wiedzy pracowników nauki, gdyż 56% badanych menedżerów nie zlecało żadnych badań uczelniom,
- najczęściej wskazywane przez menedżerów formy współpracy biznesu z uczelniami dotyczą przyjmowania studentów na praktyki oraz udziału – zwłaszcza małych firm – w szkoleniach otwartych,
- główne bariery współpracy wiążą się z: odczuwanym przez przedsiębiorstwa brakiem szerszych informacji o możliwościach takiej współpracy, brakiem oferty współpracy ze strony uczelni (sic!) oraz zbyt teoretycznym podejściem pracowników naukowych do problemów praktyki gospodarczej.

Z kolei Leja (2013, 163), wymienia następujące skutki barier w relacjach: uczelnia-otoczenie, które zresztą dotyczą nie tylko Polski: niewielki wpływ otoczenia na działalność uniwersytetów, zbyt mały udział otoczenia biznesowego w finansowaniu działalności B+R uczelni (z uwagi na rozmijanie się ofert z oczekiwaniami) oraz misja i strategia uczelni ukierunkowana na potencjalnych klientów (jednokierunkowo).

Tak więc, stan owej współpracy jest wielce niezadowolający, przy czym razi bierna postawa szkół wyższych. Wskazuje to wyraźnie na brak podejścia marketingowego uczelni do współpracy badawczej z ich otoczeniem gospodarczym. Podobnie uważa Olearnik (2013). Stąd m.in. rynek usług (projektów) badawczych nie jest jeszcze dostatecznie rozwinięty.

Jeżeli chodzi na przykład o Uniwersytet Warszawski, składa się on z dwóch wyraźnych integralnych części: A – to swego rodzaju uniwersytet przyrodniczy, B – to uniwersytet humanistyczny. Pokazuje to poniższa tabela. Wynikają z niej następujące wnioski o charakterze ogólnym, choć może nieco uproszczone (Jasiński 2015b):

<sup>11</sup> Autorzy objęli badaniem menedżerów 125 firm z Dolnego Śląska.

<sup>12</sup> Zapewne chodzi tu o przetwórstwo przemysłowe.

- 1) UW to uniwersytet humanistyczno-przyrodniczy,
- 2) Potencjał badawczy w zakresie nauk społecznych i humanistycznych („miękkich”) jest prawie trzy razy większy niż w naukach ścisłych i przyrodniczych („twardych”),
- 3) Badania w naukach twardych mają większy ciężar gatunkowy (dominacja badań podstawowych, wyższa kosztochłonność prac B+R),
- 4) Wyniki badań w naukach miękkich są bardziej podatne na praktyczne zastosowanie,
- 5) W naukach społecznych i humanistycznych większe są szerokość i zróżnicowanie oferty, która może zawierać również usługi ekspertyzowe, doradcze, szkoleniowe.

Tabela 1. Uniwersytet „2 w 1”

Wyszczególnienie	Część A (uniwersytet przyrodniczy)	Część B (uniwersytet humanistyczny)	Ewentualne uwagi
Przynależność do nauk	przyrodnicze, inż.-techniczne oraz medyczne i o zdrowiu	społeczne i humanistyczne	
Liczba nauczycieli akademickich – na koniec 2013 r.*	852 = 26,8%	2.327 = 73,2%	
Dominujący rodzaj prac B+R	badania podstawowe i stosowane	badania stosowane i prace rozwojowe	
Tzw. Bliskość Rynku	„dalej od rynku”	„bliżej rynku”	
Stopień zmaterializowania wyniku prac B+R**	większy	mniejszy	
Kosztchłonność prac B+R	większa	mniejsza	
Charakter reprezentowanych nauk	„twardy”	„miękki”	
Rola praw własności intelektualnej	znacznie większa	znacznie mniejsza	
Szerokość i zróżnicowanie oferty badawczej UW	mniejsza/mniejsze	większa/większe	

Uwaga: \* osoby pełnozatrudnione, z wyłączeniem urlopów bezpłatnych i wychowawczych; bez Studium WF;

\*\* rutynowym wynikiem projektu badawczego jest raport z badań.

Źródło: oprac. własne.

Z przeprowadzonych badań (Jasiński 2014) wynikają m.in. następujące wnioski:

1. Uniwersytet Warszawski ma na tyle duży „tort badawczy”, że może on stanowić atrakcyjną, szeroką i wielce zróżnicowaną ofertę dla otoczenia gospodarczego.
2. Z punktu widzenia współpracy Uniwersytetu z otoczeniem, zwłaszcza gospodarczym, zbyt mała jest jednak skala i udział badań „blisko rynku”. Kuleje zatem współpraca badawcza UW z sektorem biznesu. Tzw. działalność umowna<sup>13</sup> to margines aktywności badawczej Uniwersytetu Warszawskiego.
3. Niezadowolająca jest sytuacja w zakresie patentowania, transferu wiedzy i komercjalizacji rozwiązań powstających podczas badań na UW.
4. Mamy do czynienia z kilkoma słabo wykorzystywanymi źródłami przychodów na badania Uniwersytetu Warszawskiego. Notabene, w 2014 roku przychody UW z tytułu działalności dydaktycznej były ok. 2-razy większe od przychodów z działalności badawczej (Sprawozdanie, 2014).

Obecny stan rzeczy, niezadowolający z punktu widzenia współpracy badawczej Uniwersytetu z otoczeniem gospodarczym i praktycznego wykorzystania wyników badań uczelnianych, jest rezultatem **splotu wielu przyczyn**. A m.in.:

- po pierwsze, panująca obecnie na świecie moda, a wręcz „choroba” publikacyjna, która wywołuje olbrzymie parcie naukowców na publikowanie i osłabia ich zainteresowanie innymi obszarami działalności,
- po drugie, przez wiele dziesięcioleci kwestia ochrony i korzystania z własności intelektualnej była niedoceniana przez naukowców; zresztą nie byli oni materialnie zainteresowani dalszym losem wyników swoich badań. Najnowsze regulacje prawne powinny zmienić tę sytuację,
- po trzecie, dość powszechnie panowało przekonanie, że naukowcy z państwowych uczelni nie powinni „brudzić sobie rąk” współpracą z prywatnym biznesem. Stąd tak często występował tzw. grzech zaniechania,
- po czwarte, nie ma tradycji wykorzystywania studentów, zwłaszcza pracujących, zarówno w projektach badawczych, a także jako swego rodzaju pośredników w kontaktach badawczych: uczelnia-przedsiębiorstwa,
- po piąte, nie dopracowaliśmy się jeszcze systemu premiowania nauczycieli akademickich za przyciąganie projektów badawczych finansowanych tak ze źródeł publicznych, jak i prywatnych.

Dotyczy to nie tylko Uniwersytetu Warszawskiego, ale generalnie uczelni publicznych w Polsce. Nadal utrzymuje się duży dystans informacyjno-emocjonalny oraz niski poziom zaufania między obu stronami, tj. światem nauki (nie tylko akademickiej) i światem biznesu (nie tylko prywatnego).

<sup>13</sup> Chodzi tu o prace badawczo-rozwojowe i ekspertyzy realizowane na zlecenie przedsiębiorstw oraz innych krajowych podmiotów gospodarczych.

Jeśli chodzi o drogę polskich uczelni w kierunku koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu, przydatne mogą okazać się np. zalecenia zawarte w najnowszym dokumencie Stowarzyszenia Obywatele Nauki pt. „Pakt dla Nauki” (ON, kwiecień 2015), a zwłaszcza w rozdziale: Współpraca nauki i biznesu.

Jednym ze sposobów zmiany obecnego stanu rzeczy jest właśnie zdecydowane rozszerzenie, zróżnicowanie i usprawnianie współpracy badawczej Uniwersytetu z jego otoczeniem gospodarczym. W tym celu przeprowadzono badanie rynku (województwa mazowieckiego), na którym działa Uniwersytet Warszawski (Jasiński 2015). Dzięki temu lepiej poznaliśmy sytuację konkurencyjną na tym rynku z jednej strony oraz segmenty rynku z drugiej. Na takiej podstawie można budować strategię współpracy badawczej uczelni z szeroko rozumianym sektorem biznesu.

### **5. Przesłanki i założenia strategii współpracy badawczej uniwersytetu z otoczeniem gospodarczym**

W Strategii Uniwersytetu Warszawskiego z 2008 roku znajdujemy zapis, że „Uniwersytet winien zwiększyć swoją aktywność w poszukiwaniu funduszy zewnętrznych także poprzez współpracę (...) z prywatnym sektorem gospodarczym”. Z kolei w znowelizowanej Strategii UW z 2014 roku zawarte są zapisy takich działań, jak: wzmocnienie działań w zakresie transferu technologii i wiedzy, dialog z przedsiębiorcami, wzmocnienie zdolności pozyskiwania przychodów własnych, zwiększenie efektywności komercjalizacji wiedzy, stworzenie zaplecza „biznesowego” dla projektów badawczych i grantów (*Monitor UW*, 2014, poz. 131).

Są to niewątpliwie dobre wskazówki na drogę wiodącą do modelu przedsiębiorczego uniwersytetu. Jak wspominaliśmy, droga ta prowadzi przede wszystkim poprzez komercjalizację wyników badań uniwersyteckich i współpracę uczelni z sektorem biznesu. W polskich uczelniach narasta świadomość, że należy zmierzać w tym właśnie kierunku, nie rezygnując – oczywiście – z najważniejszych, klasycznych funkcji uniwersytetu, tj. dydaktycznej i badawczej. Nie da się jednak oddzielić badań od edukacji. Jest to kluczowe założenie przy organizowaniu współpracy uniwersytetu z otoczeniem. Współpraca badawcza powinna towarzyszyć uruchamianiu i prowadzeniu nowych kierunków studiów wychodzących naprzeciw potrzebom m.in. przedsiębiorców.

Jeśli przyjąć, że na proces tworzenia i wdrażania strategii uniwersytetu składają się: (1) myślenie strategiczne, (2) formowanie strategii i (3) zmiana strategiczna (De Wit i Meyer 2007), to tutaj ograniczamy się jedynie do pierwszego elementu. Konieczność strategicznego podejścia (myślenia) wynika m.in. z potrzeby dłuższej perspektywy czasowej we współpracy badawczej uczelni z podmiotami sektora biznesu. Stąd strategia taka powinna obejmować okres co najmniej czterech lat, czyli tyle, ile trwa kadencja rektora.

Współczesne podejście do roli uczelni w otoczeniu wymaga uwzględniania całej złożoności i zależności między więziami wewnętrznymi i zewnętrznymi. **Kontekst wewnętrzny** polega na dostosowaniu więzi wewnętrznych uniwersytetu do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Bowiem im silniej więzi zewnętrzne warunkują przetrwanie uczelni jako odrębnej instytucji, tym ważniejsze staje się dla niej wykształcenie wewnętrznego systemu, który elastycznie i szybko będzie reagować na sygnały z zewnątrz oraz przetwarzać je i adresować do odpowiednich komórek uczelni (Pluta-Olearnik i in. 2009, 12). Tutaj występuje związek ze wspomnianą koncepcją *intrapreneurship*.

Natomiast jeśli chodzi o **kontekst zewnętrzny**, Leja (2013, 232 i 281) formułuje interesujący dylemat strategiczny<sup>14</sup>. Mianowicie, jak kształtować ofertę uniwersytetu: kierować się oczekiwaniami otoczenia (popytowo) czy kształtować oczekiwania dzięki wykorzystaniu dostępnych zasobów (podażowo)? W rozwiązaniu tego dylematu może pomóc teoria interesariuszy, którzy powinni być traktowani jak partnerzy i zapraszani do współtworzenia wartości. W związku z tym, jak piszą Hamel i Prahalad (1999), trzeba wykroczyć poza orientację na klienta. Naszym zdaniem, należy łączyć oba podejścia (popytowe i podażowe).

Podczas współpracy badawczej uczelni z otoczeniem gospodarczym równie ważny jest rynek, a nie tylko instytucja – w tym przypadku uniwersytet. To rynek musi potrzebować „naszych” usług badawczych, a nie odwrotnie. Koźmiński (1999) widzi uczelnię (publiczną) jako „sprawnie funkcjonującą, przedsiębiorczą organizację usługową, która odgrywa bardzo ważną rolę społeczną” (Koźmiński 1999, 239). Zgoda, ale należy zadbać, by to „urynkowienie” uniwersytetu nie ograniczyło wolności badań naukowych i innych swobód akademickich. Zwracają na to uwagę m.in. Leja (2013), Matusiak (2010), Pluta-Olearnik z zespołem (2009), Popławski i in. (2014), Szpringer (2008), a także autorzy zagraniczni, np. Breznitz (2014), która dodaje, iż uniwersytet to nie maszynka do generowania zysków.

Wydaje się, że uniwersytet powinien wypracować swoisty **stan równowagi badawczej** między ambitnymi projektami badań podstawowych (w ramach „B”) a utylitarnymi projektami w zakresie prac rozwojowych („R”). Tak więc, nie należy ograniczać **B**, lecz raczej zwiększać **R**.

Skoro omawiana strategia ma dotyczyć współpracy badawczej z podmiotami rynkowymi, musi być oparta m.in. na strategii marketingowej. Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania dotyczące strony podażowej oraz strony popytowej, powinna to być **strategia marketingu różnicowanego**<sup>15</sup>. Najkrócej mówiąc, zakłada ona ofertę „dla każdego coś innego”. To znaczy, iż dla każdego z wybranych segmentów danego rynku – w tym przypadku rynku usług badawczych uniwersytetu – przygotowujemy inną lub nieco inną ofertę, inaczej ją wyceniamy,

<sup>14</sup> Autor używa tu określenia „paradoks strategiczny”.

<sup>15</sup> Jak pisze Matusiak (2010, 178), uczelnia musi zbudować i oferować różnicowany pakiet propozycji tworzących komercyjne *know-how*.

inaczej promujemy oraz inaczej z nią docieramy do danego segmentu. Wszystko to składa się łącznie na tzw. mieszankę marketingową (z ang. *marketing-mix*).

Strategia ta ma dwie odmiany. Mianowicie, może być ona: (a) pełno-zakresowa – jeśli obejmuje wszystkie segmenty (grupy docelowe); to rzadkość lub (b) niepełno-zakresowa – jeśli jest skoncentrowana tylko na kilku grupach docelowych, czyli na wybranych segmentach. Wybór należy do kierownictwa uczelni.

Dla realizacji inicjatyw(y) współpracy, wydziały uniwersytetu powinny stworzyć swego rodzaju organizacje wirtualne. Jak pisze Szpringer (2008, 26–27), wirtualna organizacja może być czasową konfiguracją jednostek organizacyjnych współpracujących ze sobą, aby osiągnąć wspólne, określone w czasie, cele. Jest to zatem twór tymczasowy, powoływany na okres realizacji wspólnego zadania, np. projektu badawczego.

Nowe zadanie inicjuje powstanie organizacji wirtualnej, w skład której wchodzi jednostki organizacyjne charakteryzujące się wymaganymi kompetencjami. Celem takiej organizacji jest dostarczenie produktu o wymaganym poziomie jakości, przy minimalnych kosztach i w jak najkrótszym czasie, przy założeniu maksymalizacji wartości dodanej na każdym etapie łańcucha wartości<sup>16</sup>. Korzyści związane z takim doбором partnerów (sojuszników – przyp. AHJ) są ewidentne i dotyczą przede wszystkim obniżki kosztów, podziału ryzyka oraz możliwości realizacji zadań (Szpringer 2008, 27).

Nic nie stoi na przeszkodzie, by taka organizacja między-wydziałowa była oparta na wewnętrznym, zdrowym współ-konkurowaniu (kooperencji), a także na wzajemnym zaufaniu, o które zresztą nie powinno być trudno, bowiem wydziały uniwersytetu wchodzi „w skład jednej rodziny”. Notabene, wszyscy cytowani autorzy zwracają uwagę na niezwykle ważną kwestię zaufania między partnerami – zarówno wewnętrznymi (wydziały uczelni), jak i zewnętrznymi (w jej otoczeniu).

Koncentracja na kliencie nabiera tutaj szczególnego znaczenia (Szpringer 2008, 27). Zgoda, ale pamiętajmy, że docenianie konkurenta(ów) też posiada szczególne znaczenie. Chodzi tu zatem m.in. o atuty konkurencyjne uniwersytetu. Pluta-Olearnik i in. (2009, 84) wymieniają trzy: tradycja, autorytet i prestiż. Naszym zdaniem, należałoby dodać jeszcze interdyscyplinarność, szerokość i zróżnicowanie oferty, oparte na wyjątkowych kompetencjach (specjalizacjach badawczych) uniwersytetu. Są to ważne dla interesariuszy atuty strategiczne uczelni.

Niezwykle istotnym elementem omawianej strategii musi być właściwy, sprawny system komunikacji uniwersytetu z sektorem biznesu. Zwraca na to uwagę m.in. Matusiak (2010). Wszystkie wymienione wyżej atuty powinny być nagłaśniane podczas komunikowania się z otoczeniem. Należałoby wykorzystywać tutaj takie „kanały komunikacji”, jak studenci (zwłaszcza pracujący), słuchacze studiów podyplomowych, doktoranci i absolwenci, jak również tak oczywiste

<sup>16</sup> Koncepcję łańcucha tworzenia wartości innowacji przedstawiła w polskiej literaturze Białoń (2010).

działania, jak PR (*public relations*), adresowane w tym przypadku do otoczenia instytucjonalnego.

Z kolei sposoby dotarcia z ofertą uniwersytetu do różnych podmiotów gospodarczych czy ich grup będą zróżnicowane w zależności nie tylko od rozmiarów podmiotu i branży, do której on należy. Będą one zależeć również od tego, czy to ma być nasz zleceniodawca, partner/sojuszniczek w konsorcjum, podmiot wdrażający wynik badań własnych uczelni czy instytucja ogłaszająca zamówienie publiczne; a także zależą one od nastawienia zainteresowanego podmiotu(ów): na współpracę jednorazową czy stałą, dłuższą.

W procesie współpracy badawczej z otoczeniem gospodarczym uniwersytet może zatem pełnić **różne role**, oprócz wykonawcy usług (projektów) badawczych. Mianowicie może występować np. w roli: inicjatora współpracy, organizatora (animatora) procesu, uczestnika partnerstwa strategicznego czy sojusznika w konsorcjach ubiegających się o kontrakty badawcze.

Reasumując, podejście do kwestii **współpracy badawczej uczelni z jej otoczeniem gospodarczym** powinno mieć charakter (Jasiński 2015c):

- **zdecentralizowany**: wydziały powinny być kluczowymi aktorami na scenie współpracy, choć w centrali uniwersytetu powinna być komórka odpowiedzialna za strategię i koordynację,
- **interdyscyplinarny**: w interdyscyplinarności trzeba widzieć siłę, a może nawet główny atut konkurencyjny uniwersytetu,
- **zróżnicowany**: formy i sposoby tej współpracy powinny zależeć m.in. od tego, kto formułuje ofertę, jaka jest jej treść i charakter naukowy,
- **etapowy/stopniowy**: współpraca ta powinna rozwijać się stopniowo, krok po kroku, zaczynając np. od segmentów rynku, które zostaną uznane za priorytetowe.

Powinny to być podstawowe cechy zarządzania tą współpracą.

Nie można jednak zapominać o pewnych ograniczeniach modelu przedsiębiorczej uczelni. Najważniejszym ograniczeniem (zagrożeniem) dla uniwersytetu jest możliwość zachwiania się proporcji między ambitnymi badaniami podstawowymi a utylitarnymi pracami rozwojowymi. Istnieją również inne graniczenia – zagrożenia dla takich wartości tradycyjnego uniwersytetu, jak: wspólnota uczonych, tradycja, wolność, dążenie do prawdy, edukacja społeczeństwa (Etzkowitz 2002). Otóż, podążając drogą w obranym kierunku, trzeba bowiem uważać, żeby: (a) nie uzależnić zbyt mocno działalności uniwersytetu od tego, co dzieje się na rynku, w sektorze biznesu, (b) nie narazić na szwank tożsamości uniwersytetu w kontaktach z biznesem oraz (c) nie doprowadzić do konfliktu interesów między obowiązkami naukowo-dydaktycznymi nauczyciela akademickiego a jego zaangażowaniem biznesowym.



## Konkluzja

Zaprezentowany tutaj model przedsiębiorczego uniwersytetu to jedna z koncepcji współczesnej szkoły wyższej. Wielu autorów uważa, że polski uniwersytet powinien zmierzać w tym właśnie kierunku. Bardzo trafnie ujął to Olearnik (2013), stwierdzając, że „droga w przyszłość wszystkich uczelni wiedzie przez rynek, a kto tego nie zauważy, może niepotrzebnie nadłożyć drogi lub nawet zablądzić (Olearnik 2013, 97). W pełni zgadzamy się z takim stanowiskiem – mimo pewnych ograniczeń tego modelu. Naszym zdaniem, polski tradycyjny uniwersytet jest na drodze, która wiedzie m.in. do stacji „Przedsiębiorcza Uczelnia”.

Aby dotrzeć do tej stacji, powinny być spełnione m.in. następujące warunki:

- zdeterminowane, kompetentne kierownictwo o podejściu menedżerskim,
- włączenie interesariuszy i przedstawicieli biznesu do procesu zarządzania uczelnią,
- gotowość do podjęcia aktywnej współpracy badawczej z sektorem biznesu,
- obranie marketingowej strategii współpracy z biznesem i działanie zgodnie z nią.

Warunki te dotyczą zarówno szczebla ogólnouczelnianego, jak i wydziałowego.

## Literatura

- Białoń L., 2010, *Zręby teorii innowacji*, w: Białoń L., red., *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Warszawa: Placet.
- Breznitz S.M., 2014, *The Fountain of Knowledge*, Stanford: Stanford University Press.
- Clark B., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities*, Oxford: Elsevier.
- De Witt B., Meyer B., 2007, *Synteza strategii*, Warszawa: PWE.
- Etzkowitz H., 2002, *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*, London: Routledge.
- Etzkowitz H., 2014, *The Entrepreneurial University Wave: From Ivory Tower to Global Economic Engine*, „Innovations”, 8.190: 223–232.
- Fayolle A., Redford D.T., red., 2015, *Handbook of the Entrepreneurial University*, Edward Elgar.
- Gibb A., 2012, *Exploring the Synergetic Potential in Entrepreneurial University Development*, „Annals of Innovation & Entrepreneurship”, 3: 16742.
- Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M., red., 1994, *The new production of knowledge*, London: SAGE Publications.
- Gorzela G., 2009, *Uniwersytet przedsiębiorczy*, „Forum Akademickie”, nr 1.
- Guliński J., 2008, *Przedsiębiorczość akademicka w kraju*, Warszawa–Poznań: SOOIPP.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa: Business Press.
- Jabłeczka J., 2002, *Koordinacja badań naukowych*, Warszawa: CBP NiS ZW, Uniwersytet Warszawski.
- Jasiński A.H., 2014, *Badania naukowe Uniwersytetu Warszawskiego a współpraca z sektorem biznesu: Diagnoza z elementami recepty*, Warszawa: Wydział Zarządzania UW.
- Jasiński A.H., 2015a, *University of Warsaw on its road towards the model of entrepreneurial university*, „OPTIMUM Studia Ekonomiczne” 5.77: 42–52.
- Jasiński A.H., 2015b, *Uniwersytet Warszawski jako przedsiębiorcza uczelnia: Wyzwanie na czasie*, „UW Pismo Uczelni”, 4: 16–19.

- Jasiński A.H., 2015c, *Komercjalizacja wyników prac B+R uniwersytetu: Podejście marketingowe*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1.203: 3–15.
- Jasiński A.H., (red.), 2015, *Założenia do strategii współpracy badawczej Uniwersytetu Warszawskiego z otoczeniem gospodarczym*, Warszawa: Wydział Zarządzania UW.
- Kokowski M., 2015, *Uniwersytet nowego humanizmu*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1.203: 17–43.
- Kozłowski J., 2001, *Przedsiębiorcze uniwersytety*, „Forum Akademickie” nr 2 STRONY???
- Koźmiński A., 1999, *Misje i strategie szkół wyższych*, w: Woźnicki J., red., *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Warszawa: ISP.
- Kwiek M., 2010, *Transformacje uniwersytetu: Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej*, Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Leja K., 2013, *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Matusiak K., 2010, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy: Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Warszawa: SGH.
- Monitor UW, 2014, poz. 131.
- Olearnik J., 2013, *Przedsiębiorczość jako element nowoczesnej orientacji szkoły wyższej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 29: 89–98.
- Olearnik J., Pluta-Olearnik M., 2015, *Entrepreneurial university – from ideas to reality*, „OPTIMUM Studia Ekonomiczne”, 5: 110–120.
- ON., 2014, *Pakt dla Nauki*, Stowarzyszenie Obywatele Nauki, Warszawa.
- PARP., 2009, *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań*, Warszawa: PARP.
- Pluta-Olearnik M., red., 2009, *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Warszawa: Difin.
- Popławski W. i in., 2014, *Przedsiębiorczość polskich szkół wyższych*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Pregiel R., 2010, *Przedsiębiorczość akademicka – dylematy rozwoju. Raport z badań*, Warszawa: PIGZT.
- Szpringer W., 2008, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Sprawozdanie, 2014, *Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Warszawskiego z działalności Uczelni w 2014 roku*.
- Tidd J., Bessant J., 2011, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wieczorkowska G., Król G., Wierzbński J., 2015, *Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość edukacji akademickiej*, w: Nowak A., red., *Gospodarka na rozdrożu XXI wiek*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Wilkin J., 2013, *Uniwersytet w sieci, w chmurze i na rynku*, „UW Pismo Uczelni” 2.62.