



Obszar Metropolitalny  
Gdańsk Gdynia Sopot

# Instytucje otoczenia biznesu w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot

**Adam Płoszaj**

Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG  
Uniwersytet Warszawski



Warszawa 2015

# **Instytucje otoczenia biznesu w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot**

**Adam Płoszaj**

**Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG  
Uniwersytet Warszawski**

**Raport został wykonany na zlecenie stowarzyszenia  
Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot**

**Ilustracja na okładce: ©akindo**

## SPIS TREŚCI

|      |                                                                                                                               |    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | WSTĘP.....                                                                                                                    | 4  |
| 2.   | OŚRODKI INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI – PODSTAWOWE INFORMACJE.....                                                           | 5  |
| 2.1. | Rodzaje ośrodków innowacji i przedsiębiorczości .....                                                                         | 5  |
| 2.2. | Funkcje ośrodków innowacji i przedsiębiorczości.....                                                                          | 6  |
| 2.3. | Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce.....                                                                          | 8  |
| 3.   | OŚRODKI INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W WOJ. POMORSKIM NA TLE KRAJOWYM .....                                                 | 13 |
| 4.   | CHARAKTERYSTYKA OŚRODKÓW INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W OBSZARZE<br>METROPOLITALNYM GDAŃSK-GDYNIA-SOPOT.....                | 16 |
| 4.1. | Ogólny przegląd ośrodków .....                                                                                                | 16 |
| 4.2. | Ośrodki przedsiębiorczości .....                                                                                              | 24 |
| 4.3. | Ośrodki innowacji .....                                                                                                       | 25 |
| 4.4. | Parabankowe instytucje finansowe.....                                                                                         | 29 |
| 5.   | WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA OŚRODKÓW INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI<br>W OBSZARZE METROPOLITALNYM GDAŃSK-GDYNIA-SOPOT..... | 30 |
| 5.1. | Przestrzenny zasięg działalności .....                                                                                        | 30 |
| 5.2. | Kapitał ludzki i potencjał organizacyjny.....                                                                                 | 31 |
| 5.3. | Zakres działalności .....                                                                                                     | 35 |
| 5.4. | Skala działalności, podaż i popyt usług IOB .....                                                                             | 38 |
| 5.5. | Współpraca między IOB .....                                                                                                   | 41 |
| 5.6. | Współpraca między IOB i sferą nauki .....                                                                                     | 44 |
| 6.   | WNIOSKI I REKOMENDACJE.....                                                                                                   | 46 |
| 7.   | BIBLIOGRAFIA .....                                                                                                            | 50 |

## 1. WSTĘP

Celem opracowania jest identyfikacja i ocena instytucji otoczenia biznesu (IOB) w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot (OMG-G-S). Tak zdefiniowany cel jest bardzo szeroki i bardzo ambitny. Wynika to z dwóch głównych uwarunkowań. Po pierwsze, przedmiot badania jest złożony (różne typy organizacji, pełniących wiele funkcji) i trudny do badania empirycznego ze względu chociażby na ograniczoną dostępność danych ilościowych i jakościowych. Ponadto można wskazać na obiektywną trudność związaną z tym, że pełna ocena efektów działań instytucji otoczenia biznesu wymagała dużego porównawczego badania empirycznego przedsiębiorstw korzystających i niekorzystających z różnych typów usług oferowanych przez poszczególne ośrodki – takie badania są bardzo rzadkie nie tylko w Polsce, ale i zagranicą. Po drugie, bardzo ograniczone ramy czasowe niniejszego badania narzuciły skrótowe i syntetyczne podejście.

W toku przygotowania raportu wykorzystano różne metody badawcze oraz różne źródła danych. Przede wszystkim bazowano na przeglądzie tzw. danych zastanych: literatury przedmiotu; baz danych (baza danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP) oraz baza danych Portalu Innowacji); danych zgromadzonych w ramach badania „Sieci wspierania innowacyjności i transferu technologii w Polsce na tle europejskim” (Płoszaj 2011); stron internetowych oraz innych dostępnych dokumentów instytucji otoczenia biznesu działających w OMG-G-S. Bardzo istotnym źródłem danych była ankieta zrealizowana na przełomie 2014 i 2015 r. Ankietę skierowano do 29 IOB. Poprawnie wypełnione ankiety uzyskano od 19 podmiotów. Efektywna stopa zwrotu wyniosła zatem 66%. Przy czym należy podkreślić, że uzyskano odpowiedzi od wszystkich największych i najważniejszych podmiotów. Ponadto na potrzeby niniejszego badania przeprowadzono osiem wywiadów indywidualnych w wybranych ośrodkach innowacji i przedsiębiorczości w OMG-G-S oraz jeden wywiad w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego.

Opracowanie składa się z pięciu głównych części. Pierwsza część pełni rolę wprowadzenia do problematyki ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, w tym ich typów i podstawowych funkcji, oraz stanu rozwoju tego sektora w Polsce. Druga część przedstawia w sposób ilościowy ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w województwie pomorskim na tle krajowym. W trzeciej części opracowania zaprezentowana jest jakościowa charakterystyka ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot. Część trzecia omawia wybrane aspekty funkcjonowania IOB w OMG-G-S. Ta część jest w dużej mierze oparta na wynikach ankiety oraz wywiadów i jest najważniejszą częścią opracowania. Raport kończą wnioski zawierające także propozycje rekomendacji dla wspierania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w ramach polityki rozwoju województwa pomorskiego, a w szczególności Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot.

## **2. OŚRODKI INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

### **– PODSTAWOWE INFORMACJE<sup>1</sup>**

#### **2.1. Rodzaje ośrodków innowacji i przedsiębiorczości**

W literaturze przedmiotu funkcjonują różne ujęcia instytucjonalnego otoczenia biznesu posługujące się ponadto różnymi pojęciami, z których najbardziej rozpowszechnione to: instytucje otoczenia biznesu, instytucje wsparcia rozwoju gospodarki, infrastruktura instytucjonalna, instytucje wsparcia, infrastruktura wsparcia, niekomercyjne otoczenie biznesu, ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, infrastruktura innowacji i transferu technologii, instytucje pomostowe, katalizatory innowacji (por. np.: Chojnicki 1999; Budrecka 2004; Dominiak 2006; Filipiak, Ruszała 2009). Różnią się one przede wszystkim zakresem zbioru instytucji identyfikowanych jako instytucje otoczenia biznesu. W krajowej literaturze przedmiotu najbardziej wpływowym ujęciem instytucjonalnego otoczenia biznesu jest podejście wypracowane w środowisku tworzącym Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP). Stowarzyszenie skupia praktyków i teoretyków związanych z instytucjonalnym otoczeniem biznesu w Polsce. Jedną z kluczowych działalności SOOIPP jest stałe monitorowanie i analizowanie instytucji otoczenia biznesu, w tym przede wszystkim coroczne raporty zestawiające dane empiryczne na temat działania poszczególnych instytucji. Powstające od 1995 r. raporty SOOIPP szybko stały się podstawowym źródłem informacji dla analiz instytucjonalnego otoczenia biznesu w Polsce. Również w niniejszym opracowaniu będą one traktowane jako punkt wyjścia dla dalszych badań, zarówno w sferze faktograficznej dotyczącej liczby instytucji i zakresu ich działalności, jak i w sferze koncepcyjnej dotyczącej definicji i klasyfikacji instytucjonalnego otoczenia biznesu.

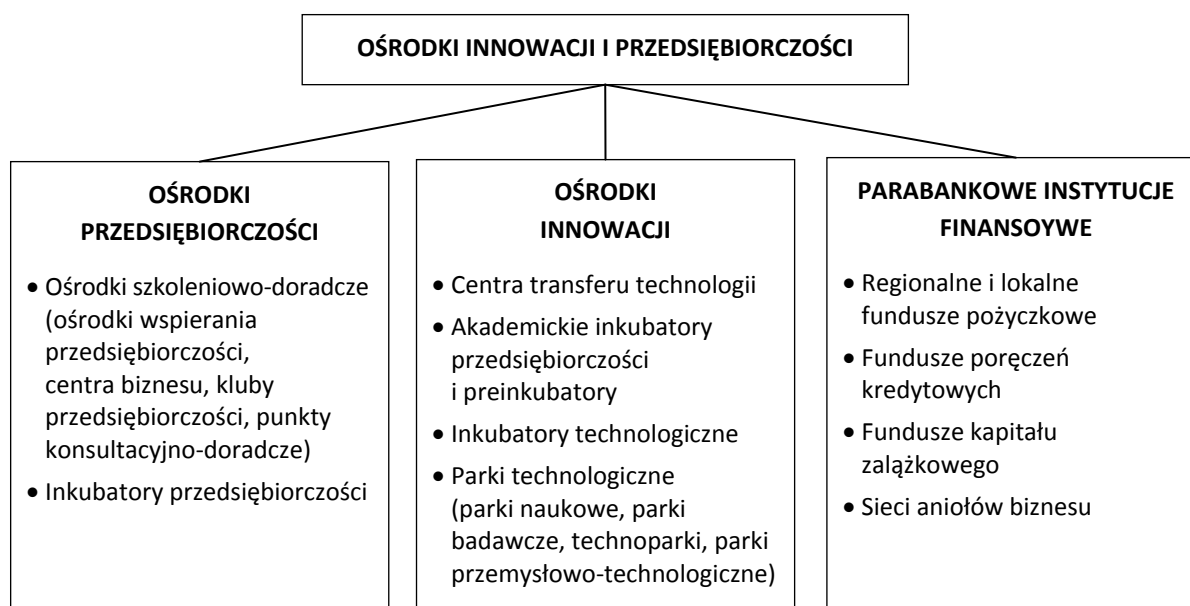
W terminologii przyjętej przez SOOIPP instytucje otoczenia biznesu określane są jako ośrodki innowacji i przedsiębiorczości<sup>2</sup>. Są one sklasyfikowane w trzech grupach: (1) ośrodki przedsiębiorczości, (2) ośrodki innowacji, (3) parabankowe instytucje finansowe (por. rysunek 1).

---

<sup>1</sup> W tej części raportu wykorzystano fragmenty pracy: Płoszaj (2011). Sieci wspierania innowacyjności i transferu technologii w Polsce na tle europejskim.

<sup>2</sup> Krzysztof Matusiak obecny prezes SOOIPP wskazuje, że określenie „ośrodki innowacji i przedsiębiorczości” zostało wprowadzone do krajowego dyskursu już w 1991 r. – odbyło się wtedy w Rydzynie pod Poznaniem polsko-niemieckie seminarium poświęcone wspieraniu przedsiębiorczości (Matusiak 2010a).

**Rysunek 1.** Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości według SOOIPP



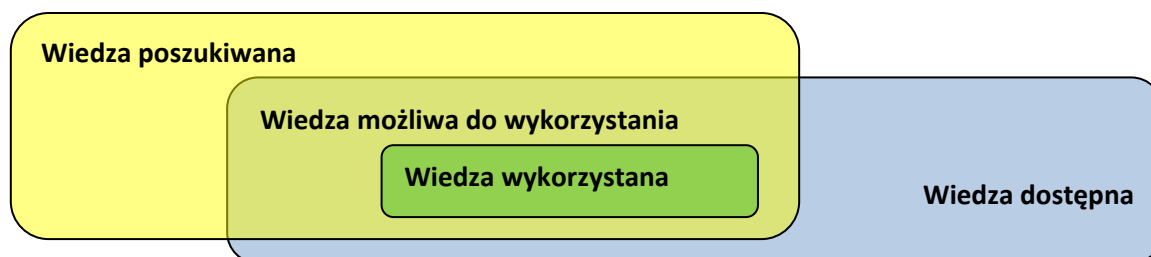
Źródło: opracowanie własne na podstawie Matusiak 2010a.

## 2.2. Funkcje ośrodków innowacji i przedsiębiorczości

Działalność ośrodków innowacji i przedsiębiorczości polega na wspieraniu przedsiębiorstw lub potencjalnych przedsiębiorców w trzech zasadniczych obszarach. Pierwszy obszar dotyczy wsparcia finansowego. Ten rodzaj aktywności jest podstawową funkcją tzw. parabankowych instytucji finansowych (regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu). Drugi obszar to zapewnienie materialnych (przestrzeń, dostęp do urządzeń) lub formalnych (osobowość prawna) warunków zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Jest to podstawowa funkcja różnego rodzaju inkubatorów i parków technologicznych. Trzeci obszar dotyczy wszelkiego rodzaju usług o charakterze miękkim (udzielanie informacji, doradztwo, szkolenia, wsparcie transferu technologii itp.) oferowanych firmom i potencjalnym przedsiębiorcom. Ten obszar to podstawowa domena ośrodków szkoleniowo-doradczych i centrów transferu technologii. Usługi z trzeciego obszaru są często oferowane jako usługi uzupełniające przez podmioty, których podstawową działalnością jest wsparcie finansowe czy zapewnienie warunków do prowadzenia działalności. W ramach trzeciego obszaru możemy wyróżnić szczególnie interesującą z punktu widzenia innowacyjności grupę usług, które określa się jako usługi pomostowe, a świadczące je jednostki jako organizacje pomostowe. Istotą działalności organizacji pomostowych jest organizowanie przepływu wiedzy od podmiotów, które wiedzę posiadają do podmiotów, które wiedzy poszukują. Działalność taką określa się szeroko jako transfer wiedzy lub wąsko jako transfer technologii. Transfer technologii definiowany jest ogólnie jako przekazywanie wiedzy technologicznej między organizacjami (por. np. Speser 2006; Klimczak 2008). Podobnie można zdefiniować transfer wiedzy jako przekazywanie wiedzy między organizacjami.

Mówiąc o przepływie wiedzy między organizacjami można wyróżnić czynnik popytowy i podażowy. Z jednej strony przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na wiedzę, poszukując przewag konkurencyjnych opartych np. na wydajniejszych technologiach produkcyjnych czy nowych produktach. Z drugiej strony instytucje sfery nauki, ale także przedsiębiorstwa dostarczają wiedzę, którą (przynajmniej częściowo) można zastosować w praktyce. Zakres wiedzy poszukiwanej i oferowanej pokrywają się tylko w pewnym stopniu. Jedynie część dostępnej w danym momencie wiedzy nadaje się do praktycznego wykorzystania. Podobnie można zaspokoić jedynie część popytu na wiedzę: albo poszukiwana wiedza nie jest jeszcze wytworzona albo jest w ogóle „niewytwarzalna”. Nie każda wiedza dostępna i poszukiwana jest jednakże praktycznie wykorzystywana (por. rysunek 2). Wynika to m.in. z braku kanałów komunikacji pomiędzy dysponującymi daną wiedzą (producenci wiedzy) a poszukującymi tej wiedzy (konsumenci wiedzy)<sup>3</sup>.

**Rysunek 2.** Relacje pomiędzy wiedzą dostępną, poszukiwaną i wykorzystywaną



Źródło: opracowanie własne.

Organizacje pomostowe w procesie transferu wiedzy mogą spełniać dwie zasadnicze funkcje: poszukiwanie wiedzy, na którą zgłoszono zapotrzebowanie (strona popytowa) lub szukanie możliwości zastosowania wiedzy wytworzonej (strona podażowa). To, na którym z tych działań będą koncentrować swoje wysiłki, może być uwarunkowane ich instytucjonalnym umiejscowieniem, np. organizacje pomostowe funkcjonujące przy jednostkach B+R skupiać się będą na komercjalizacji wytworzonej w tych jednostkach wiedzy, podczas gdy jednostki działające przy organizacjach przedsiębiorców będą przede wszystkim poszukiwać rozwiązań dla zgłaszających się przedsiębiorców.

Przepływ wiedzy między jej producentami i konsumentami może być bezpośredni lub pośredni (por. rysunek 3). W znaczącej większości przypadków mamy do czynienia z przepływem bezpośrednim (bezpośrednie, osobiste kontakty, firmy odpryskowe itd.). Jak pokazują badania jedynie nieliczne przedsiębiorstwa wskazują jako źródła wiedzy organizacje pośredniczące (por.: np. Juchniewicz 2007, Ministerstwo Gospodarki 2005, PSDB, ASM, Quality Watch 2010, Pyciński, Żołątowski 2007). Należy

<sup>3</sup> Niewykorzystywanie wiedzy może być podyktowane również innymi czynnikami: etycznymi (brak akceptacji moralnej), prawnymi (np. prawa własności intelektualnej), ekonomicznymi (nieopłacalność), społecznymi (brak zapotrzebowania).

podkreślić, że odwrotna sytuacja (tzn. większość wiedzy przekazywana przez organizacje pomostowe) nie wydaje się pożądana. Skuteczne działanie organizacji pomostowych nie powinno przejawiać się w dążeniu do kontrolowania całości przepływów wiedzy lecz w efektywnym łączeniu producentów i konsumentów wiedzy, którzy mogą kontynuować współpracę bez potrzeby pośrednictwa lub poprzez bezpośrednie kontakty przekazywać wiedzę kolejnym podmiotom.

**Rysunek 3.** Schemat przepływu wiedzy między producentami, konsumentami i organizacjami pomostowymi



Źródło: opracowanie własne.

## 2.3. Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce<sup>4</sup>

Według raportu przygotowanego przez ekspertów SOOIPP w 2012 r. w Polsce funkcjonowało 821 ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Były to (Bąkowski, Mażewska 2012):

- 40 parków technologicznych i 14 inicjatyw parkowych;
- 29 inkubatorów technologicznych;
- 73 akademickie inkubatory przedsiębiorczości (i preinkubatory);
- 58 inkubatorów przedsiębiorczości;
- 69 centrów transferu technologii;
- 10 sieci aniołów biznesu;
- 86 lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe i 68 funduszy kapitału zaangażowanego;
- 55 fundusze poręczeń kredytowych;
- 319 ośrodków szkoleniowo-doradczych.

---

<sup>4</sup> Rozdział opiera się na materiałach SOOIPP. Przedstawione zostały jedynie wybrane najważniejsze aspekty działania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, w tym przede wszystkim zakres działalności poszczególnych rodzajów ośrodków. Szczegółowe charakterystyki ośrodków innowacji i przedsiębiorczości dostępne są w corocznych raportach SOOIPP.



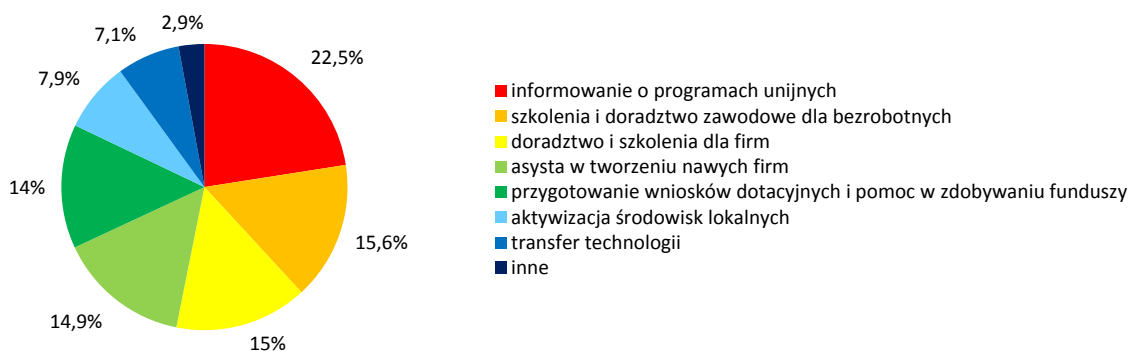
Raport SOOIPP z 2014 r. obejmujący jedynie część typów IOB zweryfikował liczbę tych podmiotów, zidentyfikowano:

- 42 parki technologiczne;
- 23 inkubatory technologiczne;
- 24 akademickie inkubatory przedsiębiorczości;
- 46 inkubatorów przedsiębiorczości;
- 41 centrów transferu technologii.

Zmniejszenie liczby w niektórych typach podmiotów wynika z zawieszenia działalności bądź też z zaprzestania aktywności, która pozwala dany podmiot zakwalifikować jako IOB (por. Bąkowski, Mażewska 2014).

Najliczniejszą grupę stanowią **ośrodki szkoleniowo-doradcze** – czyli instytucje oferujące relatywnie najprostsze usługi. Celem ich działania jest przede wszystkim popularyzowanie idei przedsiębiorczości i samozatrudnienia; wspieranie tworzenia oraz rozwijania małych i średnich przedsiębiorstw; realizacja wspólnych inicjatyw z władzami lokalnymi, regionalnymi oraz innymi podmiotami (Matusiak, Mażewska 2008). Ośrodki realizowały te cele przez różne działania (por. rysunek 4). Najczęściej były to jednak działania związane z funduszami unijnymi, 22% czasu pracy ośrodki przeznaczały na informowanie o programach unijnych, a ponadto 14% na doradztwo w zakresie przygotowania wniosków dotacyjnych, przede wszystkim dotyczących funduszy UE. Obie te kategorie stanowią około 1/3 aktywności ośrodków. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że przynajmniej część pozostałych aktywności ośrodków także była związana z funduszami UE (np. asysta w tworzeniu nowych firm czy aktywizacja środowisk lokalnych). W efekcie za główną funkcję ośrodków szkoleniowo-doradczych w analizowanym okresie można uznać wspieranie absorpcji środków dostępnych w ramach funduszy unijnych.

**Rysunek 4.** Aktywność ośrodków szkoleniowo-doradczych według czasu pracy przeznaczanego na poszczególne rodzaje działalności (w %, 2010 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SOOIPP.

**Parabankowe instytucje finansowe** stanowiły 27% ośrodków przedsiębiorczości i innowacji w Polsce w 2012 r. Najwięcej było wśród nich lokalnych i regionalnych funduszy pożyczkowych (86), kapitału zaangażowanego (68) i poręczeniowych (55). Znacznie mniej licznie reprezentowane były sieci aniołów biznesu (10). Poszczególne grupy instytucji należących do tej kategorii mają nieco inną specyfikę działalności. Fundusze poręczeń kredytowych udzielają poręczeń kredytowych firmom, które nie mają wymaganych przez banki zabezpieczeń lub nie mogą wykazać się wystarczającą historią kredytową (Nowak 2004). Podobnych klientów obsługują fundusze pożyczkowe, jednak zamiast poręczenia udzielają pożyczki, zazwyczaj na preferencyjnych warunkach (Bartkowiak 2009). Fundusze kapitału zaangażowanego (ang. *seed capital*) to podmioty wyspecjalizowane w inwestycjach w projekty biznesowe znajdujące się na początkowym etapie rozwoju (założenie i rozruch firmy) (Głodek 2008). Natomiast sieci aniołów biznesu (ang. *business angels networks*) to instytucje, które zrzeszają inwestorów indywidualnych i kojarzą ich z wymagającymi wsparcia kapitałowego (oraz merytorycznego) nowymi projektami biznesowymi o dużym potencjale wzrostu i zwrotu z inwestycji (Dąbrowska 2008).

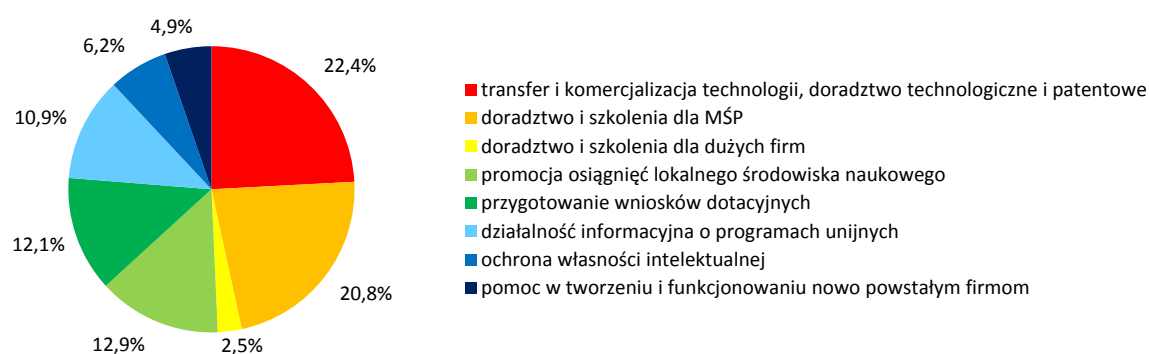
Różnego rodzaju **inkubatory** stanowią 19% ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. W tej grupie najliczniej reprezentowane są akademickie inkubatory przedsiębiorczości (preinkubatory) – 73 jednostki. Są to ośrodki działające przy szkołach wyższych lub w ich otoczeniu, które wspierają studentów i absolwentów w rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Połowa polskich akademickich inkubatorów przedsiębiorczości to jednostki działające w ramach Fundacji AIP (warto zaznaczyć, że w sensie prawnym nie są to odrębne podmioty). Pozostałe akademickie inkubatory przedsiębiorczości są jednostkami wyższych uczelni lub działają przy parkach technologicznych, itp. Drugą pod względem liczności grupą inkubatorów są inkubatory przedsiębiorczości (58). Najmniej licznie reprezentowane są inkubatory technologiczne (29). Cechą wspólną wszystkich rodzajów inkubatorów jest to, że udostępniają one pomieszczenie, zazwyczaj po preferencyjnych stawkach, potrzebne do rozpoczęcia przez firmę działalności i jej rozwoju przez pierwszy okres istnienia (do kilku lat). Ponadto zapewniają one usługi doradcze związane z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, a także oferują mniejszy lub większy zakres obsługi księgowej, prawnej, technicznej. Przy niektórych inkubatorach przedsiębiorczości działają także inne rodzaje ośrodków przedsiębiorczości i innowacji, zazwyczaj ośrodki szkoleniowo-doradcze, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe – zatem firmy działające w ramach inkubatora mają do tych instytucji bezpośredni dostęp. Warto zaznaczyć, że zapewnienie pomieszczeń do prowadzenia działalności nie zawsze jest potrzebne czy też kluczowe – mówimy wtedy o inkubatorach wirtualnych, ich rola polega wtedy przede wszystkim na udzielaniu usług wspierających. Poszczególne rodzaje inkubatorów różni to do jakich klientów są skierowane (akademickie inkubatory przedsiębiorczości nastawione są przede wszystkim na studentów i absolwentów) oraz profil „technologiczny” – inkubatory przedsiębiorczości mają cel wspierania przedsiębiorczości w ogóle, a inkubatory technologiczne koncentrują się na tworzeniu przedsiębiorstw wykorzystujących bardziej zaawansowane technologie czy też bardziej specjalistyczną wiedzę.

W 2010 r. w inkubatorach przedsiębiorczości działało 1250 firm zatrudniających ponad 4,7 tys. osób. W inkubatorach technologicznych zlokalizowane były 382 firmy o łącznym zatrudnieniu 1,9 tys. osób. Natomiast w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości inkubowanych było 2832 pomysłów biznesowych (por. Matusiak 2010b). W ostatnim przypadku nie zawsze można mówić

o przedsiębiorstwach jako o osobnych podmiotach ponieważ np. w inkubatorach działających w ramach Fundacji AIP przyjęto zasadę, że rozwijany projekt biznesowy do momentu opuszczenia inkubatora korzysta z osobowości prawnej Fundacji AIP.

Stosunkowo liczną grupę ośrodków innowacji stanowią **centra transferu technologii** – 69 ośrodków, co stanowi 8% wszystkich analizowanych jednostek. Jest to grupa bardzo wewnątrznie zróżnicowana. Z kilkudziesięciu centrów transferu technologii to ośrodki innowacji NOT, utworzone w ramach jednego z unijnych projektów z okresu 2004-2006 – obecnie około połowa z nich w zasadzie nie działa. Pozostałe centra transferu technologii to przede wszystkim jednostki działające przy szkołach wyższych lub instytucjach B+R. Cele działalności centrów transferu technologii obejmują: waloryzację potencjału naukowego i innowacyjnego dostępnego w danej jednostce czy na danym terenie (poprzez transfer technologii i wiedzy), stymulowanie współpracy między sferami nauki i biznesu (z tego powodu nazywane są czasami instytucjami pomostowymi), identyfikowanie potrzeb technologicznych i innowacyjnych przedsiębiorstw, np. w formie audytów technologicznych, opracowywanie studiów przedinwestycyjnych, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej (Matusiak 2006). Ośrodki realizują te cele przez różnorodne działania (por. rysunek 5), wśród których zadania związane wprost z transferem technologii wcale nie są najważniejsze. Stanowią one mniej niż połowę aktywności ośrodków (transfer i komercjalizacja technologii, doradztwo technologiczne i patentowe – 22,4%; promocja osiągnięć lokalnego środowiska naukowego – 12,9%; ochrona własności intelektualnej – 6,2%). Duża część aktywności centrów transferu technologii przeznaczana jest na doradztwo i szkolenia dla firm, przede wszystkim MŚP (22,4%), ale też dla dużych (2,5%). Duże znaczenie ma także wspieranie absorpcji funduszy unijnych – przygotowywanie wniosków dotacyjnych (12,9%) oraz informowanie o programach unijnych (10,9%).

**Rysunek 5.** Aktywność ośrodków szkoleniowo-doradczych według czasu pracy przeznaczanego na poszczególne rodzaje działalności (w %, 2010 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SOOIPP.

Wśród działających w Polsce ośrodków innowacji i przedsiębiorczości najmniej liczną grupę stanowią parki technologiczne. W 2014 działało 40 parków technologicznych (ponadto zidentyfikowano 14 inicjatyw utworzenia parków technologicznych). Na określenie parku technologicznego używane są

również inne nazwy np.: park naukowo-badawczy, park naukowy, park naukowo-technologiczny, park przemysłowo technologiczny, technopol, technopolia itd. Ogólnym celem działania parków technologicznych jest optymalizacja warunków dla powstawania i rozwoju innowacyjnych firm oraz dla transferu technologii (Matusiak 2010a). Parki technologiczne są najbardziej zaawansowanymi formami ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Często w ramach jednej struktury obejmują funkcje innych typów ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. W 2010 r. w 70% działających w Polsce parków technologicznych działał także inkubator technologiczny, w 59% ośrodek szkoleniowo doradczy, w 50% preinkubator lub akademicki inkubator przedsiębiorczości, a w 36% centrum transferu technologii. Oznacza to, że oprócz podstawowej funkcji – udostępniania powierzchni na prowadzenie działalności gospodarczej – oferują zazwyczaj szereg usług dodatkowych, wspierających funkcjonujące w nich firmy, a także firmy działające poza parkami.

Przedstawiony krótki przegląd ośrodków innowacji i przedsiębiorczości pokazuje, że stanowią one bardzo różnorodną grupę. Ponadto poszczególne ośrodki oferują różnego rodzaju zakres usług. Przykładowo, w niektórych inkubatorach obsługa księgowa firmy jest zapewniana przez inkubator i jest bezpłatna, a inne inkubatory takiej usługi w ogóle nie oferują<sup>5</sup>. Wszystko to powoduje, że mamy do czynienia z grupą bardzo zróżnicowanych jednostek, które z tego powodu trudno porównywać.

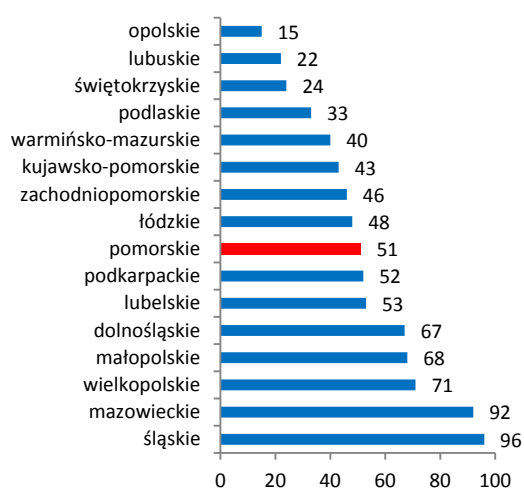
---

<sup>5</sup> Zakres usług oferowanych przez poszczególne ośrodki innowacji i przedsiębiorczości jest szczegółowo przedstawiany w raportach SOOIPP (por. Matusiak 2010b).

### 3. OŚRODKI INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W WOJ. POMORSKIM NA TLE KRAJOWYM

Według danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce SOOIPP (Bąkowski, Mażewska 2012) w 2012 r. w województwie pomorskim działało 51 ośrodków innowacji i przedsiębiorczości<sup>6</sup>. Taka ilość ośrodków dawała regionowi ósmą pozycję w kraju. Pomorskie wyprzedzają nie tylko regiony ludniejsze oraz dobrze rozwinięte pod względem gospodarczym (biorąc pod uwagę np. PKB per capita), takie jak śląskie, mazowieckie, wielkopolskie, małopolskie i dolnośląskie, ale także lubelskie oraz podkarpackie (choć w przypadku tych dwóch ostatnich przewaga jest bardzo mała) (por. Rysunek 6).

**Rysunek 6.** Liczba ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bąkowski, Mażewska 2012.

Województwa znacząco różnią się pod względem obszaru, liczby ludności czy liczby działających przedsiębiorstw, zatem proste porównanie liczby ośrodków może być mylące. Wobec tego warto

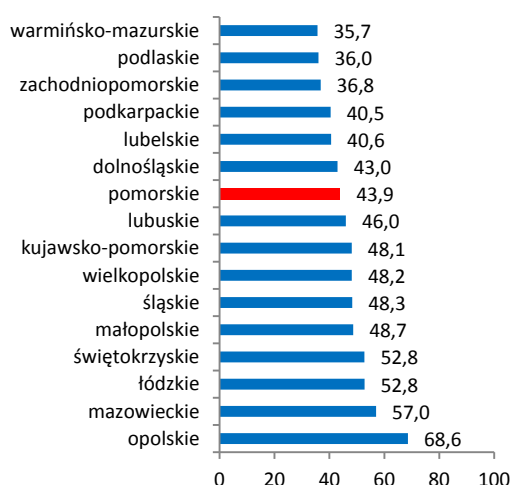
---

<sup>6</sup> Należy zaznaczyć, że w raportach SOOIPP stosowane jest podejście funkcjonalne do klasyfikacji IOB. Podejście funkcjonalne zwraca uwagę na sposób i przedmiot działania danej instytucji, mniejszą rolę przykładając do tego czy jest ona osobnym podmiotem w sensie posiadania osobowości prawnej czy też jest częścią większego podmiotu. Z kolei podejście podmiotowe polega na klasyfikowaniu podmiotów na podstawie ich osobowości prawnej. Różnicę między podejściem podmiotowym i podejściem funkcjonalnym najłatwiej zrozumieć na przykładzie. Posłużmy się w tym celu przypadkiem Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Fundacja prowadzi Poznański Park Naukowo-Technologiczny, w którego ramach działają m.in. Inkubator Technologiczny i Centrum Transferu Technologii. Przyjmując podejście podmiotowe Fundację i podległe jej jednostki rozpatrujemy jako jedną instytucję. Z kolei w podejściu funkcjonalnym wymienione trzy jednostki prowadzone przez Fundację będą analizowane osobno. Zaletą podejścia funkcjonalnego jest możliwość wydzielenia w miarę spójnych kategorii analitycznych. Problemem jest natomiast to, że po pierwsze, wydzielenie poszczególnych funkcji nie zawsze jest łatwe (nie zawsze funkcjonują odrębne komórki organizacyjne), a po drugie przy analizach ilościowych występuje problem wielokrotnego zliczania instytucji. W przypadku niniejszej analizy oznacza to, że nie należy liczby ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w regionie (według danych SOOIPP) interpretować jako liczby podmiotów (w sensie prawnym) prowadzących taką działalność.

odnieść liczbę ośrodków do potencjału ludnościowego regionów. Taka analiza pokazuje zupełnie inny wymiar zróżnicowań regionalnych (por. Rysunek 7). W województwie pomorskim na jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości przypada około 44 tys. mieszkańców – taki wynik daje regionowi siódmą pozycję w kraju, korzystniejsze wskaźniki odnotowały: warmińsko-mazurskie, podlaskie, zachodniopomorskie, podkarpackie, lubelskie i dolnośląskie. Pomorskie jest jednak zdecydowanie lepsze od średniej krajowej wynoszącej prawie 47,7 tys. osób na jeden ośrodek.

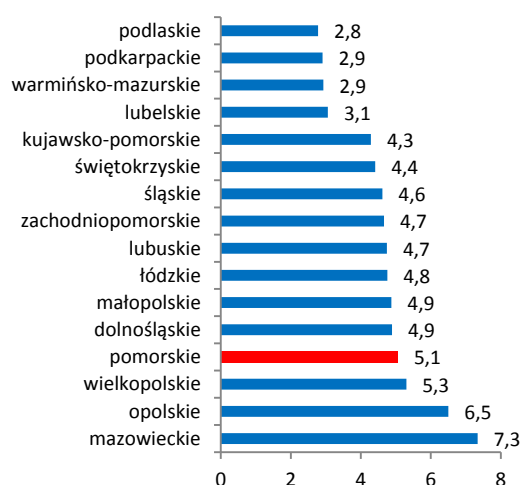
W przypadku odniesienia liczby ośrodków innowacji i przedsiębiorczości do liczby przedsiębiorstw województwo pomorskie prezentuje się zupełnie odmiennie (por. rysunek 8). Z 5,1 tys. przedsiębiorstw przypadających na jeden ośrodek region nie tylko dość wyraźnie odstaje od średniej krajowej (4,85 tys.), ale także jest czwartym w kraju regionem pod względem liczby firm przypadających na jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości, za mazowieckim (7,3 tys.), opolskim (6,5 tys.) oraz wielkopolskim (5,3 tys.). Interpretacja przedstawionych danych powinna być jednak ostrożna. Po pierwsze, dlatego że prezentowane dane nie mówią nic o jakości ośrodków (może być przecież tak, że w lepszej sytuacji jest region, w którym jest mniej ośrodków, ale które są bardziej efektywne, prezentują wyższą jakość). Po drugie, należy pamiętać, że ośrodki innowacji i przedsiębiorczości stanowią bardzo zróżnicowany zbiór – a w ujęciu ilościowym tak samo traktujemy np. małą fundację prowadzącą ograniczoną działalność informacyjną i szkoleniową oraz np. duży park technologiczny, prowadzący także centrum transferu technologii, inkubator, oraz rozbudowaną działalność doradczą.

**Rysunek 7.** Liczba ludności na jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości (w tys. osób) w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bąkowski, Mażewska 2012.

**Rysunek 8.** Liczba przedsiębiorstw (w tys.) na jeden ośrodek innowacji i przedsiębiorczości w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bąkowski, Mażewska 2012.

Analiza relatywnych wskaźników nasycenia regionów ośrodkami innowacji i przedsiębiorczości pokazuje, że duże nasycenie niekoniecznie idzie w parze z rozwojem gospodarczym. Najlepiej rozwinięte polskie regiony notują bowiem najniższe wskaźniki nasycenia tego typu instytucjami zarówno w odniesieniu do potencjału ludnościowego, jak i potencjału gospodarczego. Oznacza to, że relatywnie duża liczba ośrodków innowacji i przedsiębiorczości niekoniecznie jest kluczem do rozwoju regionalnego. Z drugiej strony wysokie nasycenie instytucjami otoczenia biznesu w przypadku regionów słabiej rozwiniętych, wydaje się zjawiskiem pozytywnym, można bowiem oczekiwać, że w takich regionach istnieją większe potrzeby w zakresie wspierania przedsiębiorczości. Na podstawie zaprezentowanej analizy ilościowej można z dużą pewnością stwierdzić, że liczba ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w województwie pomorskim jest wystarczająca. Wsparcie tego typu instytucji powinno koncentrować się zatem na podnoszeniu jakości działania już obecnie istniejących organizacji, a nie na tworzeniu nowych.

## **4. CHARAKTERYSTYKA OŚRODKÓW INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W OBSZARZE METROPOLITALNYM GDAŃSK-GDYNIA-SOPOT**

### **4.1. Ogólny przegląd ośrodków**

Charakterystyka ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot zawarta w tym rozdziale składa się z ogólnego przeglądu tego rodzaju instytucji, wraz z krótką charakterystyką najważniejszych pól ich aktywności. Wyniki przeglądu instytucji i ich aktywności zostały przedstawione w formie tabeli wraz z krótkim komentarzem (por. niżej).

Tabela 1. zawiera syntetyczny przegląd najważniejszych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości działających w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot wraz ze wskazaniem głównych typów ich aktywności. Należy przy tym zaznaczyć, że brano pod uwagę tylko takie rodzaje aktywności, które wpisują się w katalog działań instytucji otoczenia biznesu. Jest to dosyć istotna uwaga, ponieważ charakter działalności wielu z analizowanych instytucji jest znacznie szerszy i wykracza poza działania typowe dla IOB (np. aktywność w zakresie rynku pracy, edukacji, promocji turystyki, a nawet administracyjnej obsługi przedsiębiorstw, itd.), a aktywność jako IOB obejmuje jedynie część podejmowanych działań. Jako podstawę przeglądu instytucji przyjęto klasyfikację ośrodków wykorzystywaną przez SOOIPP. Aktywność instytucji analizowana była pod kątem podejmowanych działań w roli (1) ośrodka przedsiębiorczości (szkolenia, doradztwo, usługi informacyjne, inkubatory przedsiębiorczości), (2) ośrodka innowacji (Centra transferu technologii; Akademickie inkubatory przedsiębiorczości i preinkubatory; Inkubatory technologiczne; Parki technologiczne (parki naukowe, parki badawcze, technoparki, parki przemysłowo-technologiczne) oraz (3) parabankowej instytucji finansowej (Regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe; Fundusze poręczeń kredytowych; Fundusze kapitału zaangażowanego; Sieci aniołów biznesu). Na podstawie dostępnych źródeł (raporty, publikacje naukowe, strategie, ewaluacje, informatory itd.) oraz przeglądu storn internetowych zidentyfikowano 29 najważniejszych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot. Uwzględniono jedynie te instytucje, których działalność jednoznacznie wpisuje się w jedną z trzech form działania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz ma charakter stały, nieincydentalny.



**Tabela 1.** Najważniejsze ośrodki innowacyjności i przedsiębiorczości w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot oraz główne pola ich aktywności  
(kolejność prezentacji podmiotów w tabeli jest alfabetyczna na podstawie lokalizacji i następnie nazwy podmiotu)

| NAZWA PODMIOTU                                                      | LOKALIZACJA | GŁÓWNE POLA DZIAŁALNOŚCI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                  | WIĘCEJ INFORMACJI / UWAGI                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     |             | Ośrodki przedsiębiorczości<br>(Ośrodki szkoleniowo-doradcze;<br>Inkubatory przedsiębiorczości)                                                                                                                                                                                                                                             | Ośrodki innowacji<br>(Centra transferu technologii;<br>Akademickie inkubatory<br>przedsiębiorczości i preinkubatory;<br>Inkubatory technologiczne; Parki<br>technologiczne (parki naukowe, parki<br>badawcze, technoparki, parki<br>przemysłowo-technologiczne)) | Parabankowe instytucje<br>finansowe<br>(Regionalne i lokalne fundusze<br>pożyczkowe; Fundusze poręczeń<br>kredytowych; Fundusze kapitału<br>załączkowego; Sieci aniołów biznesu) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Agencja Rozwoju<br>Pomorza S.A.                                     | Gdańsk      | Usługi doradcze i szkoleniowe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                  | Agencja prowadzi Fundusz<br>Kapitałowy typu seed<br>(załączkowy).                                                                                                                | www.arp.gda.pl<br><br>ARP jest dużą jednostką<br>zatrudniającą ponad 100 osób.<br>Jednak większość aktywności tego<br>podmiotu nie dotyczy typowych<br>zadań IOB. Działalność ARP w dużej<br>mierze skupiona jest na wdrażaniu<br>funduszy UE (instytucja<br>pośrednicząca, regionalna instytucja<br>finansująca). |
| Akademickie Inkubatory<br>Przedsiębiorczości –<br>oddział w Gdańsku | Gdańsk      | Inkubatory działają przy trzech<br>uczelniach: Uniwersytecie<br>Gdańskim, Politechnice<br>Gdańskiej, Akademii<br>Wychowania Fizycznego i<br>Sportu. Na początku lutego 2015<br>w inkubatorze było<br>inkubowanych 35 firm. W<br>ramach procesu inkubacji<br>prowadzone są szkolenia oraz<br>doradztwo dla inkubowanych<br>przedsiębiorstw. |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                  | www.aipgdansk.pl<br><br>Oddział ogólnopolskiej fundacji<br>Akademickie Inkubatory<br>Przedsiębiorczości                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                    |        |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Black Pearls                                                                       | Gdańsk |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                        | Główną działalnością jednostki jest prowadzenie funduszu kapitałowego. Dodatkowo prowadzone są działania wspierające (doradztwo, itp.). | <a href="http://blackpearls.pl">http://blackpearls.pl</a>                                                                                       |
| Business Angel Seedfund Sp. z o.o. S.K.A.                                          | Gdańsk |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                        | Fundusz kapitału zaangażowanego.                                                                                                        | <a href="http://www.seedfund.pl/">www.seedfund.pl/</a>                                                                                          |
| Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Gdańskiego                              | Gdańsk | Usługi szkoleniowe i doradcze (w dużej mierze skierowane do osób związanych z uczelnią).                                                                                                                                                                         | Wsparcie transferu technologii w uczelni, w tym kwestie własności intelektualnej (we współpracy z uczelnianym rzecznikiem patentowym). |                                                                                                                                         | <a href="http://ug.edu.pl/-biznes_partnerzy/-centrum_transferu_tehnologii">http://ug.edu.pl/-biznes_partnerzy/-centrum_transferu_tehnologii</a> |
| Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Politechniki Gdańskiej                      | Gdańsk | Jednostka prowadzi inkubator przedsiębiorczości (w którym działa obecnie około 20 firm). W ramach działalności jednostki prowadzone są projekty szkoleniowe, doradcze, informacyjne skierowane przede wszystkim do studentów, absolwentów i pracowników uczelni. | Jednostka wspiera transfer technologii w ramach uczelni (w skali całej uczelni jest to ponad 30 transferów rocznie).                   |                                                                                                                                         | <a href="http://ctwt.pg.edu.pl">http://ctwt.pg.edu.pl</a>                                                                                       |
| Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o.                                   | Gdańsk | Usługi doradcze (głównie dla inwestorów zewnętrznych).                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                        |                                                                                                                                         | <a href="http://investgda.pl">http://investgda.pl</a>                                                                                           |
| Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER – Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości | Gdańsk | Duży w skali kraju inkubator przedsiębiorczości, w ramach którego działa około 170 firm. Rozwinięta działalność towarzysząca (doradztwo, przestrzeń coworkingowa).                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                                                         | <a href="http://www.inkubatorstarter.pl">www.inkubatorstarter.pl</a>                                                                            |

|                                                                                                                                                                        |        |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gdański Park Naukowo-Technologiczny – Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o. o.<br><br><i>(opis w tabeli dotyczy jedynie aktywności GPNT, nie dotyczy SSE)</i> | Gdańsk | Park prowadzi rozbudowaną działalność projektową (projekty doradcze, informacyjne, promujące przedsiębiorczość i innowacyjność, skierowane do studentów, absolwentów, naukowców). | Duży w skali krajowej park naukowo-technologiczny, w ramach którego działa około 110 firm (głównie informatycznych i biotechnologicznych). W parku działa także inkubator technologiczny (obecnie korzysta z niego kilka firm). W parku rozbudowywane jest laboratorium (biopaliwa i mikroenergetyka). |                                                                                                                               | <a href="http://www.gpnt.pl">www.gpnt.pl</a><br><br>Park prowadzi rozbudowaną działalność uzupełniającą: Centrum konferencyjno-szkoleniowe, centrum nauki EduPark, przedszkole i żłobek. |
| Innobaltica Sp. z o.o.                                                                                                                                                 | Gdańsk | Usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze w ramach prowadzonych projektów.                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                               | <a href="http://www.innobaltica.eu">www.innobaltica.eu</a><br><br>Jednostka wspiera działania w zakresie inteligentnych specjalizacji w woj. pomorskim.                                  |
| Loża Gdańska Business Centre Club                                                                                                                                      | Gdańsk | Usługi doradcze, informacyjne i szkoleniowe.                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                               | <a href="http://www.lozagdanskabcc.org.pl/index.php">http://www.lozagdanskabcc.org.pl/index.php</a>                                                                                      |
| Pomorska Izba Rzemieślnicza MSP                                                                                                                                        | Gdańsk | Usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze.                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                               | <a href="http://www.pomorskaizba.pl/">http://www.pomorskaizba.pl/</a>                                                                                                                    |
| Pomorska Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych Naczelnej Organizacji Technicznej w Gdańsku                                                                  | Gdańsk | Jednostka oferuje usługi szkoleniowe oraz doradcze (np. przygotowując opinie o innowacyjności).                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                               | <a href="http://www.notgdansk.pl">www.notgdansk.pl</a>                                                                                                                                   |
| Pomorski Fundusz Pożyczkowy                                                                                                                                            | Gdańsk |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Oferta funduszu obejmuje mikropożyczki dla rozpoczynających działalność gospodarczą oraz pożyczki w ramach inicjatywy Jeremi. | <a href="http://www.pfp.gda.pl">www.pfp.gda.pl</a>                                                                                                                                       |

|                                                                            |                                               |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                          |                                                          |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pomorski Regionalny Fundusz Poręczeń Kredytowych Sp. z o.o.                | Gdańsk                                        |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                          | Fundusz poręczeniowy (także w ramach inicjatywy Jeremi). | <a href="http://prfpk.pl/">http://prfpk.pl/</a>                                                                                                                                           |
| Pracodawcy Pomorza                                                         | Gdańsk                                        | Usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze.                                                                                                          |                                                                                                                                                                          |                                                          | <a href="http://pracodawcypomorza.pl">http://pracodawcypomorza.pl</a>                                                                                                                     |
| Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza                                        | Gdańsk                                        | Usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze. Jednostka uczestniczy w konsorcjum prowadzącym inkubatory przedsiębiorczości w Kartuzach i Kościerzynie. |                                                                                                                                                                          |                                                          | <a href="http://www.rigp.pl">http://www.rigp.pl</a>                                                                                                                                       |
| Stanowisko ds. Innowacji i Transferu Wiedzy - Gdański Uniwersytet Medyczny | Gdańsk                                        | Usługi szkoleniowe i doradcze, w dużej mierze skierowane do osób związanych z uczelnią                                                                | Wsparcie transferu technologii w uczelni.                                                                                                                                |                                                          | <a href="http://naukaibiznes.gumed.edu.pl">http://naukaibiznes.gumed.edu.pl</a>                                                                                                           |
| Stowarzyszenie Centrum Transferu Technologii CTT                           | Gdańsk                                        |                                                                                                                                                       | CTT przez wiele lat oferowało usługi doradcze i wsparcie transferu technologii w ramach Enterprise Europe Network. Z końcem 2014 roku ta działalność została zakończona. |                                                          | <a href="http://www.cttinfo.pl">www.cttinfo.pl</a><br><br>Podmiot znajduje się w fazie reorganizacji. Prawdopodobnie działalność podmiotu jako ośrodka innowacji nie będzie kontynuowana. |
| Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Gdańsku         | Gdańsk                                        | Jednostka prowadzi usługi szkoleniowe (częściowo oparte na wynikach badań własnych).                                                                  |                                                                                                                                                                          |                                                          | <a href="http://www.tnoik.org">www.tnoik.org</a> (storna krajowa)                                                                                                                         |
| Stowarzyszenie „Wolna Przedsiębiorczość”                                   | Gdańsk (oraz: Sopot, Gdynia, Kartuzy, Lębork) | Działalność szkoleniowa, doradcza, informacyjna.                                                                                                      | Usługi proinnowacyjne w ramach Enterprise Europe Network (od początku 2015 także w zakresie transferu technologii).                                                      |                                                          | <a href="http://www.swp.gda.pl">www.swp.gda.pl</a><br><a href="http://www.een.sopot.pl">www.een.sopot.pl</a>                                                                              |
| Agencja Rozwoju Gdyni Sp. z o.o.                                           | Gdynia                                        | Usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze.                                                                                                          |                                                                                                                                                                          |                                                          | <a href="http://www.arg.gdynia.pl">www.arg.gdynia.pl</a>                                                                                                                                  |

|                                                                   |        |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundacja Gospodarcza<br>(Gdyński Inkubator<br>Przedsiębiorczości) | Gdynia | Usługi szkoleniowe,<br>informacyjne i doradcze.<br>W połowie 2015 r. planowane<br>jest zakończenie budowy<br>budynku inkubatora<br>przedsiębiorczości. Inkubacja<br>przedsiębiorstw będzie nowym<br>zakresem działalności fundacji. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                  | <a href="http://www.fundacijagospodarcza.pl">www.fundacijagospodarcza.pl</a>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Pomorski Park<br>Naukowo-<br>Technologiczny Gdynia                | Gdynia | Rozbudowana działalność<br>szkoleniowa, doradcza, a także<br>inkubacyjna, m.in. „Strefa<br>Startup Gdynia” (w ramach<br>której jest także przestrzeń<br>coworkingowa).                                                              | Jeden z większych parków<br>technologicznych w Polsce,<br>w ramach którego działa około<br>120 firm (+około 70<br>w inkubatorze), a także<br>instytucje wspierające<br>innowacyjność<br>i przedsiębiorczość,<br>np. Enterprise Europe Network<br>przy Stowarzyszeniu „Wolna<br>Przedsiębiorczość”. Park<br>posiada własne laboratorium<br>„BIO-laboratorium”<br>(Mikrobiologia, analiza<br>chemiczna, hodowle in vitro,<br>biologia molekularna), które<br>prowadzi własne projekty<br>badawcze, oferuje wykonanie<br>usług zleconych, a także<br>prowadzi działalność<br>edukacyjną dla szkół. | Park samodzielnie nie<br>oferuje usług finansowych,<br>natomiast współpracuje<br>z inwestorami prywatnymi<br>(aniołami biznesu). | <a href="http://www.ppnt.pl">www.ppnt.pl</a><br><br>Park prowadzi szeroką działalność<br>uzupełniającą, m.in. przedszkole dla<br>dzieci pracowników, Centrum Nauki<br>EKSPERYMENT, centrum<br>konferencyjne, informacja<br>patentowa, Centrum Designu<br>(aktywność w zakresie wzornictwa<br>jest wyróżnikiem PPNT na tle<br>krajowym). |

|                                                                                                     |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaszubski Fundusz Przedsiębiorczości S.A.                                                           | Kartuzy | Usługi szkoleniowe, informacyjne i doradcze. Fundusz jest członkiem konsorcjum prowadzącego inkubator przedsiębiorczości w Kartuzach i Kościerzynie (liderem konsorcjum jest Fundacja Pomorski Inkubator Przedsiębiorczości, w konsorcjum uczestniczy także Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza) |  | Pożyczki udzielane w ramach inicjatywy Jeremi. | <a href="http://www.kaszubski-fundusz.pl">www.kaszubski-fundusz.pl</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kaszubski Inkubator Przedsiębiorczości w Kartuzach (Fundacja Pomorski Inkubator Przedsiębiorczości) | Kartuzy | Mały inkubator przedsiębiorczości, w ramach którego działa kilka inkubowanych firm. Inkubator rozpoczął działalność w 2014. W inkubatorze prowadzone są działania wspierające: usługi informacyjne, doradcze, projekty promujące przedsiębiorczość.                                              |  |                                                | <a href="http://www.inkubatorkartuzy.com.pl">www.inkubatorkartuzy.com.pl</a><br><br>Inkubator w Kartuzach zarządzany jest przez konsorcjum którego liderem jest Fundacja Pomorski Inkubator Przedsiębiorczości, która zarządza także inkubatorem w Kościerzynie.<br><br>Inkubator w Kartuzach działa w ramach sieci „Kaszubski inkubator przedsiębiorczości STOLEM”, którą tworzą także inkubatory z Bytowa, Kościerzyny i Lęborka. |
| Kaszubski Inkubator Przedsiębiorczości w Lęborku                                                    | Lębork  | Mały inkubator przedsiębiorczości, w ramach którego działa kilka inkubowanych firm. Inkubator rozpoczął działalność w 2014. W inkubatorze prowadzone są działania wspierające: usługi informacyjne, doradcze, projekty promujące przedsiębiorczość.                                              |  |                                                | <a href="http://www.inkubatorlebork.com.pl">www.inkubatorlebork.com.pl</a><br><br>Inkubator w Lęborku działa w ramach sieci „Kaszubski inkubator przedsiębiorczości STOLEM”, którą tworzą także inkubatory z Bytowa, Kartuz i Kościerzyny.                                                                                                                                                                                          |

|                                                       |         |                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |                                                            |
|-------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------------------------------------------------------|
| Stowarzyszenie Wsparcia Przedsiębiorczości w Malborku | Malbork | Ośrodek prowadzi działalność szkoleniową i doradczą oraz inkubator przedsiębiorczości (w którym jest około 30 firm).                                                                                                                                       |  |  | <a href="http://www.swp.malbork.pl">www.swp.malbork.pl</a> |
| Dom Przedsiębiorcy w Tczewie                          | Tczew   | Mały inkubator przedsiębiorczości – obecnie działa w nim 5 firm, jest miejsce na kolejne 2. Dodatkowo mała przestrzeń coworkingowa. Działalność wspierająca (usługi informacyjne, doradcze, projekty promujące przedsiębiorczość w społeczności lokalnej). |  |  | <a href="http://www.dp.tczew.pl">www.dp.tczew.pl</a>       |

Źródło: opracowanie własne.

## 4.2. Ośrodki przedsiębiorczości

Tak jak w całym kraju, tak też w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot aktywność ośrodków innowacji i przedsiębiorczości polega przede wszystkim na świadczeniu usług szkoleniowych, informacyjnych oraz doradczych – dla 83% ośrodków jest to główny bądź uzupełniający rodzaj działalności (por. tabela 1). Są to zarazem usługi najprostsze do oferowania, ale także na tego typu usługi jest największy popyt. Świadczą o tym m.in. wysokie statystyki korzystania z usług świadczonych przez niektóre ośrodki w ramach ogólnopolskiego – wdrażanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości – projektu Punktów Konsultacyjnych w ramach Krajowego Systemu Usług (PK KSU). Usługi informacyjno-doradcze zazwyczaj dotyczą administracyjno-prawnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej (w tym jej podejmowania, wykonywania, rezygnacji), zasady i warunków korzystania z programów pomocy publicznej i innych zewnętrznych źródeł finansowania działalności gospodarczej, możliwości i zasady korzystania z usług specjalistycznych, np. szkoleń, doradztwa, transferu technologii, uzyskania pożyczek i poręczeń itp. Są to zatem bardzo proste usługi, skierowane w znacznej mierze do osób z małym doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej. Badanie ewaluacyjne prowadzone przez PARP pokazują, że jest zapotrzebowanie na tego typu usługi oraz, że klienci z nich korzystający są zadowoleni z poziomu usług (IBC GROUP 2012). W związku z zakończeniem perspektywy finansowej UE 2007-2013 oraz rozpoczynaniem nowej perspektywy 2014-2020 działalność informacyjna, doradcza i szkoleniowa IOB finansowana ze środków unijnych znajduje się w okresie przejściowym i można spodziewać się zmian w sposobie jego funkcjonowania.

Duża aktywność IOB w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot widoczna jest także w zakresie wsparcia przedsiębiorczości w ramach inkubatorów przedsiębiorczości (por. tabela 2). Oprócz już w pełni działających inkubatorów (Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER – jedna z większych w kraju inicjatyw tego typu, inkubator przy Politechnice Gdańskiej, trzy oddziały Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości, Inkubator prowadzony przez Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości w Malborku) trzy małe inkubatorów znajduje się w fazie rozruchu (inkubatory z sieci „Kaszubski inkubator przedsiębiorczości STOLEM” w Kartuzach oraz Łęborku, a ponadto inkubator w Tczewie). Dodatkowo Fundacja Gospodarcza kończy budowę infrastruktury Gdynskiego Inkubatora Przedsiębiorczości – ma on zostać oddany do użytku w połowie 2015 r.

Ofertę instytucji otoczenia biznesu w zakresie wsparcia dla nowopowstałych i młodych przedsiębiorstw uzupełnia prywatna inicjatywa Businesslink działająca w Gdańsku w zespole biurowców Olivia Business Centre. W jej ramach odpłatnie udostępniana jest przestrzeń coworkingowa, wraz z usługami towarzyszącymi, a także dostępna jest oferta wydarzeń nakierowanych na wspieranie przedsiębiorczości (spotkania, konferencje, sesje networkingowe. itp.) oraz doradztwo. Reasumując instytucjonalny system wsparcia inkubacji przedsiębiorstw w OMG-G-S wydaje się już dobrze rozwinięty, a po pełnym rozruchu niektórych inkubatorów oraz dokończeniu budowy inkubatora w Gdyni ta pozytywna ocena ulegnie dalszemu wzmocnieniu. Zatem w sensie ilościowym w najbliższych latach potrzeby w zakresie infrastruktury wsparcia inkubacji przedsiębiorstw można uznać za dość dobrze zaspokojone. Kluczowe będzie podnoszenie poziomu



efektywności wsparcia, zwłaszcza zdolności do wybierania najbardziej obiecujących pomysłów, innowacyjnych start-upów, oraz ich skutecznej akceleracji (stymulowania szybkiego tempa rozwoju).

**Tabela 2.** Lokatorzy wybranych inkubatorów przedsiębiorczości według stanu na koniec 2014 r.

|                                                                                                        | Liczba firm<br>w inkubatorze<br>przedsiębiorczości | Liczba osób korzystających<br>z przestrzeni coworkingowych –<br>przeciętnie w ciągu typowego<br>miesiąca 2014 r. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER<br>(Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości)                  | 173                                                | 29                                                                                                               |
| Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości<br>w Malborku                                             | 32                                                 |                                                                                                                  |
| Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Politechniki<br>Gdańskiej                                       | 19                                                 |                                                                                                                  |
| Kaszubski Inkubator Przedsiębiorczości w Kartuzach<br>(Fundacja Pomorski Inkubator Przedsiębiorczości) | 12                                                 | 2                                                                                                                |
| Dom Przedsiębiorcy w Tczewie                                                                           | 5                                                  | 3                                                                                                                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

### 4.3. Ośrodki innowacji

Oferta w zakresie wsparcia innowacyjności jest także dość dobrze rozwinięta, choć tego typu usługi świadczy zdecydowanie mniej podmiotów (za to niektóre z nich są duże z punktu widzenia potencjału infrastrukturalnego, instytucjonalnego oraz ludzkiego). Znowu można powiedzieć, że sytuacja w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot nie odbiega od sytuacji w całym kraju przede wszystkim, dlatego że popyt na tego rodzaju usługi jest po prostu mniejszy.

W OMG-G-S działają obecnie dwa parki naukowo-technologiczne: Gdański Park Naukowo-Technologiczny (GPNT) (będący częścią Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej) oraz Pomorski Park Naukowo-Technologiczny Gdynia (PPNT). Oba rozbudowują funkcje badawczo-rozwojową, tj. laboratoria (w uzupełniających się specjalizacjach), w obu działa duża liczba firm, w tym innowacyjnych, działających w obszarze wysokiej techniki (informatyka, farmacja, biomedycyna), zarówno polskich, jak i oddziałów firm zagranicznych oraz koncernów międzynarodowych. Liczba firm-lokatorów w obu parkach jest na podobnym poziomie: na koniec roku 2014 w PPNT było ich 123, a w GPNT 114. Podobna jest również skala korzystania z przestrzeni coworkingowych zapewnianych przez parki. Natomiast cechą wyróżniającą PPNT jest obecność inkubatora przedsiębiorczości z dużą liczbą lokatorów (por. tabela 3).

**Tabela 3.** Lokatorzy parków naukowo-technologicznych według stanu na koniec 2014 r.

|                                                 | Liczba firm<br>w parku<br>technologicznym | Liczba firm<br>w inkubatorze<br>technologicznym | Liczba firm<br>w inkubatorze<br>przedsiębiorczości | Liczba osób<br>korzystających<br>z przestrzeni<br>coworkingowych –<br>przeciętnie w<br>ciągu typowego<br>miesiąca 2014 r. |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pomorski Park Naukowo-<br>Technologiczny Gdynia | 123                                       | -                                               | 68                                                 | 10                                                                                                                        |
| Gdański Park Naukowo -<br>Technologiczny        | 114                                       | 5                                               | -                                                  | 16                                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Oba parki mają szeroką ofertę uzupełniającą: prowadzą własne projekty nakierowane na szerokorozumiane wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności, posiadają przestrzenie konferencyjne i szkoleniowe, w obiektach parków funkcjonują przedszkola, a nawet żłobki (co ułatwia łączenie życia zawodowego i rodzinnego pracownikom firm zlokalizowanych w parkach). Ponadto oba parki mają ofertę edukacyjną w formie „centrów nauki”, skierowaną w szczególności do dzieci i młodzieży. Przy czym działające w ramach gdyńskiego PPNT Centrum Nauki EKSPERYMENT ma większy rozmach niż działający w gdańskim GPNT EduPark. Oba parki są podobne także dlatego, że na ich terenie działają podmioty dopełniające zakres działalności parków, np. w PPNT działa oddział Enterprise Europe Network – europejskiej sieci wsparcia dla przedsiębiorców. Z kolei w GPNT działa Innobaltica – spółka założona przez Województwo Pomorskie, Miasto Gdańsk, Miasto Gdynię, Politechnikę Gdańską, Uniwersytet Gdański oraz Gdański Uniwersytet Medyczny, która wspiera realizację polityki rozwoju innowacyjności prowadzonej przez te instytucje. Najbardziej widoczne różnice między parkami naukowo-technologicznymi w Gdyni i Gdańsku to położenie oraz wymiar architektoniczno-urbanistyczny. Park technologiczny w Gdyni wydaje się lepiej położony niż park w Gdańsku. Stanowi o tym przede wszystkim lokalizacja w południowej części Gdyni (od strony Sopotu) tuż przy stacji Szybkiej Kolei Miejskiej Gdynia Redłowo. Podczas gdy położenie GPNT zlokalizowanego w południowo-zachodniej części Gdańska można określić jako bardziej peryferyjne i mniej atrakcyjne ze względu na dostępność transportem publicznym. Kompleks budynków PPNT, składający się z obiektów nowych oraz zrewitalizowanych (przedwojenne tzw. Hale Łukowe), stanowi bardzo atrakcyjną i uporządkowaną przestrzeń. GPNT także składa się z budynków zmodernizowanych oraz nowych jednak całość nie tworzy szczególnie wyróżniającego się układu architektoniczno-urbanistycznego. Te przestrzenne aspekty nie są oczywiście kluczowe dla meritum działania parków.

Mimo podobieństw i pełnienia podobnych funkcji przez oba parki działające w OMG-G-S trudno postrzegać ten stan rzeczy jako dublowanie działań czy nieefektywne wykorzystanie zasobów. Po pierwsze oba parki cieszą się dużym zainteresowaniem potencjalnych najemców i współpracowników. Wynika to z jednej strony z potencjału gospodarczego Obszaru

Metropolitalnego – liczba firm i skala działalności gospodarczej są na wystarczająco wysokim poziomie aby zapewnić odpowiedni popyt na usługi obu parków. Z drugiej strony parki znając się wzajemnie – i także ze sobą współpracując – starają się rozwijać swoje własne specjalizacje. W PPNT duży nacisk kładziony jest na branżę informatyczną, ponadto rozwijana jest dość nietypowa (z perspektywy standardowych działań parków naukowo-technologicznych) specjalizacja w zakresie wzornictwa przemysłowego obejmująca zarówno działania promocyjne, podstawowe wsparcie dla firm działających w tej branży, studentów i absolwentów powiązanych kierunków, jak również bardziej zaawansowane działania, np. specjalistyczne szkolenia, prototypownia (w PPNT firmy związane ze wzornictwem przemysłowym (designer) stanowią około 10% lokatorów). Z kolei GPNT rozwija specjalizację w zakresie farmacji i biomedycyny. Nie oznacza to, że – obecnie – parki mają wyraźnie różny profil widoczny w branżowej kompozycji firm-lokatorów. W obu parkach dominującą grupę stanowią firmy z branży ICT (szacunkowo co najmniej 40-50%). Branża biotechnologiczna obecna jest w obu parkach, nie tylko w gdańskim parku. W GPNT działa 8 firm związanych z biotechnologią, a w PPNT działa 9 podmiotów. W tym przypadku specjalizacja GPNT polega nie na przejawianiu się w ilości (proporcji) firm, ale przyjętej strategii rozwojowej (np. stworzenie Laboratorium Biopaliw i Mikroenergetyki, projekty miękkie w obszarze biotechnologii) oraz obecności na terenie parku dużej firmy farmaceutycznej (Polpharma), która w parku posiada własne laboratorium (powierzchnia laboratorium wynosi około 2000 m<sup>2</sup> i obecnie pracuje w nim 45 osób).

Zgodnie z podejściem SOOIPP do ośrodków innowacji zaliczają się także centra transferu technologii. W OMG-G-S działają 3 centra transferu technologii przy uczelniach wyższych oraz jeden oddział sieci Enterprise Europe Network (EEN) (przy stowarzyszeniu „Wolna Przedsiębiorczość”, której jednym z działań jest wspieranie międzynarodowego transferu technologii. Do końca 2014 r. jeszcze jedna jednostka prowadziła działalność w tym zakresie. Było to Stowarzyszenie Centrum Transferu Technologii CTT, które także prowadziło punkt EEN. Jednak udział tego podmiotu w sieci został zakończony, a samo stowarzyszenie najprawdopodobniej zmieni zakres działalności (tzn. nie będzie aktywne w typowych dla IOB obszarach).

Jedyny obecnie w OMG-G-S oddział EEN zlokalizowany jest w gdyńskim PPNT i prowadzony przez Stowarzyszenie „Wolna Przedsiębiorczość”. EEN jest postrzegane jako efektywny mechanizm budowania współpracy technologicznej w Europie, ale zasięg oddziaływania tego projektu jest jednak dość skromny – doświadczenia analogicznego projektu europejskiego, sieci Innovation Relay Centres (która była poprzedniczką EEN), pokazują, że ośrodki są w stanie sfinalizować w ciągu roku jedynie 2-3 projekty transferu technologii, a w przypadku ośrodków z krajów Europy środkowo-wschodniej wyniki są jeszcze skromniejsze, ośrodki średnio dokonują jednego transferu rocznie. Ponadto warto dodać, że w ramach EEN prowadzona jest nie tylko działalność związana ze wspieraniem transferu technologii. W ramach tej inicjatywy oferowane jest także międzynarodowe kojarzenie partnerów biznesowych, usługi informacyjne i doradcze dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, a także dotyczące możliwości uzyskania wsparcia z programów unijnych (głównie tych dystrybuowanych na poziomie UE, takich jak np. Horyzont 2020).

Na terenie OMG-G-S działają trzy przyuczelniane centra transferu technologii. Są to: Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Gdańskiego, Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Politechniki Gdańskiej oraz Stanowisko ds. Innowacji i Transferu Wiedzy Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego.

Jednostki te są małe pod względem liczby stałych pracowników, a z drugiej strony ich działalność jest szersza niż tylko transfer technologii. Małe zasoby kadrowe rekompensowane są przez dość łatwy dostęp do szerokich zasobów kadrowych uczelni. Działalność tych instytucji nakierowana jest w dużej mierze „do wewnątrz” uczelni i polega na stymulowaniu i wspieraniu różnych procesów w nich zachodzących. Typowa działalność tych jednostek obejmuje informowanie, szkolenia i doradztwo skierowane do studentów, doktorantów, absolwentów, a także pracowników uczelni. Działania bardzo często są (czy wręcz muszą być ze względu na niski poziom finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce) prowadzone w ramach projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych wobec uczelni. W efekcie podejmowane są inicjatywy, na które są środki w ramach projektów, co nie zawsze musi być tożsame z działaniami najważniejszymi z perspektywy potrzeb uczelni. Mimo że nazwy wszystkich uczelnianych ośrodków innowacji w OMG-G-S odwołują się do transferu technologii/wiedzy, to ten zakres aktywności nie jest jednak dla nich najważniejszy. W tym przypadku nie sytuacja w OMG-G-S nie odbiega od krajowej normy. Taki model działania jest typowy dla tego rodzaju jednostek w Polsce (por. np. Matusiak, Guliński 2010). Wynika to zarówno z dość małego popytu zgłaszanego przez rynek (małe zainteresowanie firm nabywaniem rozwiązań zamawianych na uczelniach<sup>7</sup>), a z drugiej strony z małej podaży, tj. z małego potencjału komercyjnego wyników prac badawczych prowadzonych na uczelniach (co oczywiście nie oznacza, że należy dążyć aby 100% naukowej „produkcji” szkół wyższych było „sprzedawalne”). Ponadto należy podkreślić, że różnorodność działań uczelnianych centrów transferu technologii, w szczególności obecność aktywności niezwiązanych bezpośrednio z transferem technologii nie powinna być oceniana negatywnie. Także w przypadku modelowych zagranicznych jednostek tego typu skala działań bywa szeroka (por. np.: Humboldt-Innovation, Humboldt-Universität zu Berlin; Isis Innovation, University of Oxford), choć można wskazać także przykłady wąsko wyspecjalizowanych jednostek (por. np.: Technology Licensing Office, Massachusetts Institute of Technology; Center for Technology Licensing, Cornell University). Zakres działalności jest zatem w dużej mierze pochodną przyjętych rozwiązań organizacyjnych, które w polskim modelu przekładają się na raczej szersze spektrum aktywności uczelnianych centrów transferu technologii. Nie można także zapominać o tym, że tego typu jednostki w Polsce są na zdecydowanie wcześniejszym etapie rozwoju niż podawane wyżej przykłady, a ponadto działają w zupełnie innym kontekście gospodarczym (mniejsze nakłady na B+R, małe popyt przedsiębiorstw na technologie, itp.).

Najbardziej rozwiniętą działalność prowadzi Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Politechniki Gdańskiej, przy którym działa także inkubator przedsiębiorczości, i które w największym stopniu – w porównaniu do pozostałych dwóch uczelnianych ośrodków innowacji w OMG-G-S – jest aktywne w zakresie rzeczywistego transferu technologii. Tę wyróżniającą się aktywność można tłumaczyć specyfiką uczelni technicznej, która z zasady jest bliżej praktyki gospodarczej niż uniwersytet czy uniwersytet medyczny. Podobne zróżnicowanie jest widoczne w innych ośrodkach krajowych, a także zagranicznych.

---

<sup>7</sup> Można to tłumaczyć zarówno brakiem odpowiedniej oferty ze strony uczelni, jak i niezajomością tej oferty ze strony przedsiębiorców, a także nastawieniem firm działających w Polsce na konkurencję kosztową, konkurowanie ceną, a nie jakością i nowatorskimi rozwiązaniami (por. Geodecki et al. 2012).

#### 4.4. Parabankowe instytucje finansowe

Działalność parabankowa, czyli trzecia funkcja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości organizowana jest w OMG-G-S przede wszystkim przez Pomorski Fundusz Pożyczkowy oraz Pomorski Regionalny Fundusz Poręczeń Kredytowych. Te dwa podmioty działają w skali regionalnej i realizowane przez nie usługi poręczeniowe i pożyczkowe w dużej mierze zależą od dostępności środków publicznych, a sposób ich realizacji jest warunkowane przez aktualnie dostępne programy. Obecnie główny nacisk kładziony jest na wsparcie zwrotne dla przedsiębiorstw realizowane w ramach inicjatywy Jeremi (warto dodać, że w OMG-G-S w dystrybucji środków z inicjatywy Jeremi uczestniczą także podmioty prywatne nastawione na zysk – por. [www.jeremie.com.pl](http://www.jeremie.com.pl)). Ofertę tych dwóch podmiotów uzupełnia prowadzony przez Agencję Rozwoju Pomorza fundusz załączkowy (*seed fund*) założone ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Zajmuje się on tworzeniem i rozwojem spółek technologicznych z ponadprzeciętną stopą potencjalnego wzrostu, z wyższym od rynkowego poziomem ryzyka inwestycyjnego. Środki inwestowane są w spółki z założeniem, że w pewnym momencie będzie można sprzedać udziały w tych spółkach, a uzyskane w ten sposób dochody przeznaczyć na kolejne inwestycje.

W skali subregionalnej działa Kaszubski Fundusz Przedsiębiorczości z siedzibą w Kartuzach, który obecnie udziela pożyczek w ramach inicjatywy Jeremi. Ten podmiot ma szerszy zakres działalności niż oferowanie wsparcia finansowego dla przedsiębiorstw. Oferuje usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe, a od 2014 r. należy do konsorcjum prowadzącego inkubatory przedsiębiorczości w Kartuzach i Kościerzynie (Liderem konsorcjum jest Fundacja Pomorski Inkubator Przedsiębiorczości a drugim partnerem Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza).

Ponadto w OMG-G-S działają prywatne instytucje finansowe nastawione na wsparcie tworzenie i rozwoju przedsiębiorstw. Wśród nich najważniejsze to Business Angel Seedfund oraz Black Pearls. Business Angel Seedfund jest pierwszym w Polsce funduszem załączkowym stworzonym przez tzw. „aniołów biznesu”, którzy w tym przypadku to znani polscy przedsiębiorcy (m.in. założyciel portalu Wirtualna Polska, założyciel firmy Wittchen). Black Pearls również działa w formule funduszu kapitałowego finansowanego i wspieranego przez aniołów biznesu, jednak w mniejszej skali niż Business Angel Seedfund.

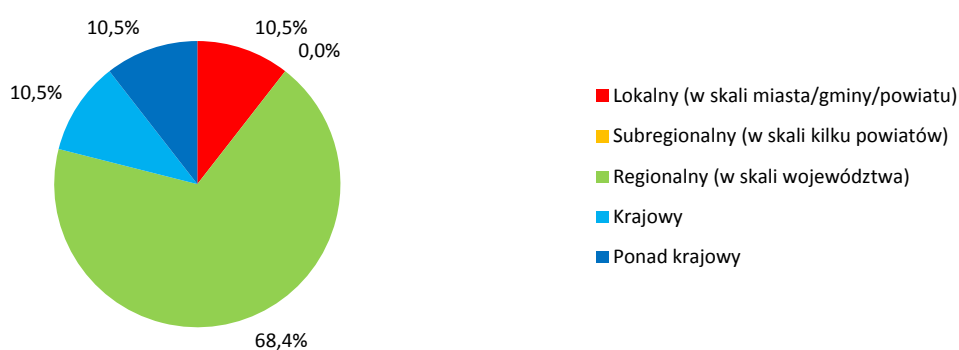
Warto zaznaczyć, że największe IOB w Obszarze Metropolitalnym, tj. parki naukowo-technologiczne w Gdańsku i Gdyni, choć same nie oferują usług finansowych, to w miarę potrzeb współpracują z wyspecjalizowanymi podmiotami ułatwiając firmom nawiązanie kontaktu i znalezienie właściwej oferty finansowania.

## 5. WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA OŚRODKÓW INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W OBSZARZE METROPOLITALNYM GDAŃSK-GDYNIA-SOPOT

### 5.1. Przestrzenny zasięg działalności

Zdecydowana większość (84%) podmiotów, które odpowiedziały na ankietę widzi swoją działalność przede wszystkim w perspektywie regionalnej. Nieliczni respondenci wskazali poziom lokalny, żaden respondent nie wskazał poziomu subregionalnego (kilka powiatów). Co dziesiąta badana instytucja jako główny zasięg przestrzenny swojej aktywności widzi poziom krajowy, i także co dziesiąta poziom ponadkrajowy (por. Rysunek 9). Wyraźne regionalne nakierowanie IOB w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot można tłumaczyć celem ich działania (w szerokim sensie jest to wspieranie rozwoju regionalnego), powiązaniami instytucjonalnymi (duża część IOB to podmioty w mniejszym lub większym stopniu powiązane z władzami regionalnymi i lokalnymi lub innymi instytucjami działającymi na poziomie regionalnym, np. uczelniami), a także w dużej mierze zregionalizowanymi środkami pomocowymi unii europejskiej przeznaczanymi na wsparcie IOB oraz przedsiębiorstw. Regionalna orientacja działalności IOB jest dość typowa w Polsce, jednak w skali ogólnopolskiej jest ona mniej widoczna (około 50% podmiotów deklarujących poziom regionalny jako główny przestrzenny zasięg działalności), a większy jest odsetek podmiotów lokalnych i subregionalnych (w 2010 stanowiły około 1/3 IOB w skali kraju – por. Płoszaj 2013).

**Rysunek 9.** Samoocena podstawowego zasięgu przestrzennego działalności badanych IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

To, że instytucje otoczenia biznesu widzą swoją rolę w skali regionalnej należy ocenić pozytywnie. Z perspektywy rozwoju przedsiębiorczości, zwłaszcza najbardziej innowacyjnej oraz nasyconej wiedzą i technologią, w której dużą rolę odgrywają sieci powiązań między różnymi podmiotami poziom lokalny jest zbyt zawężający. Oczywiście aktywność gospodarcza i badawczo-rozwojowa skoncentrowana jest w Trójmieście, i w zasadzie z punktu widzenia metropolii jej otoczenie ma tu

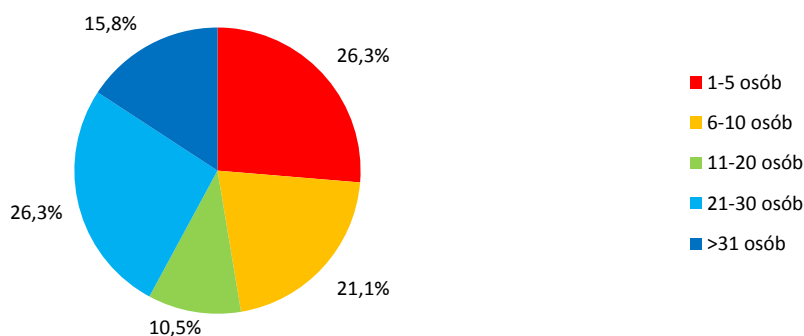
mniejsze znaczenie (Gorzelak, Smętkowski 2005), jednak z perspektywy firm działających poza trzonem metropolii, relacje z podmiotami z Trójmiasta są trudne do przecenienia.

## 5.2. Kapitał ludzki i potencjał organizacyjny

Badane IOB są bardzo zróżnicowane pod względem liczby pracowników. Znajdują się wśród nich zarówno takie, w których na stałe pracuje kilka osób (nawet jedynie dwie lub trzy osoby), jak i takie, których zasoby kadrowe to kilkadziesiąt osób. Co czwarty zbadany podmiot ma zatrudnienie nie większe niż 5 osób. Co piąty ma 5-10 pracowników. 11-20 pracowników liczy tylko co 10 podmiot. 21-30 zatrudnia co czwarta instytucja. Największe podmioty to jedynie 16% badanych IOB (por. Rysunek 10). Najwięcej pracowników mają duże podmioty o rozległej działalności wykraczającej poza typowe zadania instytucji otoczenia biznesu. Wśród Trójmiejskich IOB pod względem liczby etatowych pracowników zdecydowanie największe są Pomorski Park Naukowo-Technologiczny (ponad 80 pracowników) oraz Agencja Rozwoju Pomorza (ponad 120 pracowników).

Instytucje otoczenia biznesu działające w OMG-G-S oferują stabilne miejsca pracy. Zdecydowana większość pracowników jest zatrudniana na podstawie umowy o pracę (88,6), a jedynie co dziesiąty w formie umowy cywilnoprawnej (11,4%). Taka stan rzeczy można ocenić jako jednoznacznie pozytywny. Pracownicy etatowi są bardziej związani z pracodawcą, a umowa o pracę daje poczucie stabilności, co w efekcie przekłada się na wyższą motywację i zaangażowanie w wykonywane zajęcia. Ponadto stabilizacja zasobów kadrowych ułatwia instytucjom planowanie ich rozwoju (szkolenia, ścieżki karier, rekrutacja wewnętrzna, itd.) oraz sprzyja kumulacji wiedzy organizacyjnej.

**Rysunek 10.** Wielkość zatrudnienia w badanych IOB – odsetek podmiotów według grup wielkości zatrudnienia



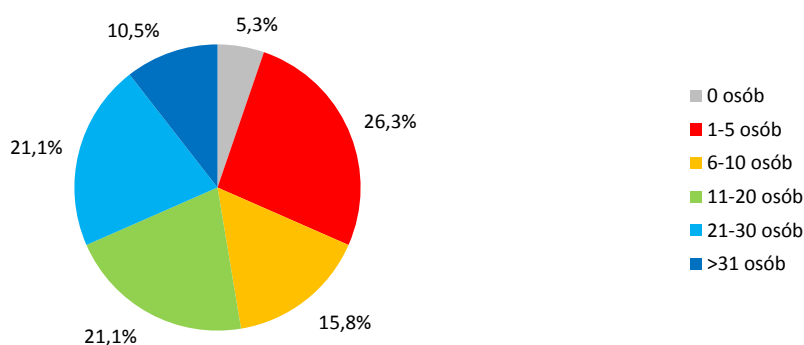
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

19 instytucji otoczenia biznesu z Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot, które wzięły udział w badaniu ankietowym, zadeklarowało łączne zasoby kadrowe liczące 440 osób (390 pracowników

etatowych oraz 50 osób zatrudnionych w formie umowy cywilnoprawnej). Na tej podstawie można oszacować, że ogólne zatrudnienie w IOB działających na terenie OMG-G-S (29 instytucji wymienionych w tabeli 1) mieści się w widełkach od 500 do 600 osób (większość podmiotów, które nie wypełniły ankiety to małe jednostki). Jest to zatem bardzo istotny zasób kadrowy. Należy jednak pamiętać, że wobec rozbudowanego zakresu aktywności niektórych instytucji nie można twierdzić, że wszyscy ci pracownicy przykładają się do realizacji zadań IOB (trudno jednak ocenić jaki jest to odsetek).

Z uwagi na charakter pracy IOB prawie wszystkie z nich mają rozbudowaną sieć stałych współpracowników (np. wyspecjalizowani doradcy, naukowcy, rzecznicy patentowi, prawnicy, itd.). Badane IOB zadeklarowały, że współpracują łącznie prawie z 300 osobami. Jedynie jedna organizacja nie zadeklarowała żadnych stałych współpracowników. Co czwarta IOB stale współpracuje z 1-5 osobami, około 16% z 6-10, co piąta ma 11-20 stałych współpracowników, także co piąta może pochwalić się 21-30 stale współpracującymi osobami. Jedynie co 10 organizacja ma sieć stałych współpracowników większą niż 31 osób, przy czym największa zadeklarowana liczba współpracowników to 60 osób (por. Rysunek 11).

**Rysunek 11.** Współpracownicy merytoryczni IOB – odsetek podmiotów według grup liczby współpracowników



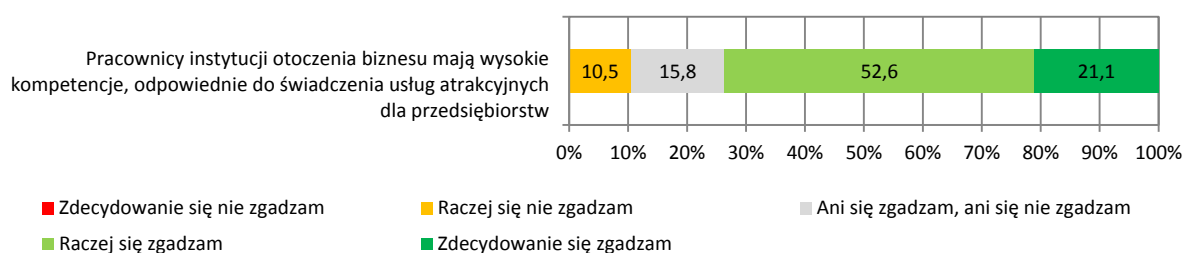
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Zdecydowana większość respondentów (prawie trzech na czterech) uważa, że kompetencje pracowników IOB w OMG-G-S są odpowiednie do świadczenia usług atrakcyjnych dla przedsiębiorców. Jedynie co dziesiąty respondent raczej nie zgadzał się z tą tezą (por. Rysunek 12). Jeszcze bardziej pozytywne opinie respondenci mają na temat pracowników macierzystej jednostki. 68% respondentów zdecydowanie zgadza się z twierdzeniem, że pracownicy ich jednostki mają wysokie kompetencje, odpowiednie do świadczenia usług atrakcyjnych dla przedsiębiorstw. Dodatkowo 10% raczej się z tą tezą zgadza (por. Rysunek 13). Wysokie kompetencje pracowników IOB są zapewne także wynikiem dobrej w ostatnich latach dostępności szkoleń (czy szerzej działań nastawionych na poprawę jakości zasobów ludzkich IOB) finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Na tej podstawie można wnioskować, że obecnie nie ma potrzeby zwiększania



intensywności działań nastawionych na podnoszenie kompetencji kadr IOB. Niemniej nie oznacza to także, że należy zupełnie zlikwidować tego typu wsparcie IOB. Rozwój kadr musi być procesem stałym, zwłaszcza jeżeli dotyczy obszaru, który bardzo dynamicznie się zmienia (nowe technologie, nowe uwarunkowania makroekonomiczne, nowe ramy organizacyjno-prawe działalności gospodarczej oraz funkcjonowania IOB, itd.). Co więcej, badania jakościowe wykazały, że o ile duże i doświadczone organizacje nie odczuwają większych braków kompetencyjnych, o tyle mniejsze i młodsze organizacje, zwłaszcza działające poza centrum obszaru metropolitalnego, nie zawsze dysponują kadrami o odpowiednio wysokim poziomie kompetencji pozwalającymi na rozszerzenie zakresu działalności, zwłaszcza w bardziej specjalistycznych obszarach. Takie podmioty wymagają selektywnego wsparcia, które może mieć formę typowych szkoleń czy doradztwa, ale też sensownym rozwiązaniem może być wprowadzenie systemu transferu wiedzy organizacyjnej z bardziej doświadczonych podmiotów, do tych z mniejszym doświadczeniem.

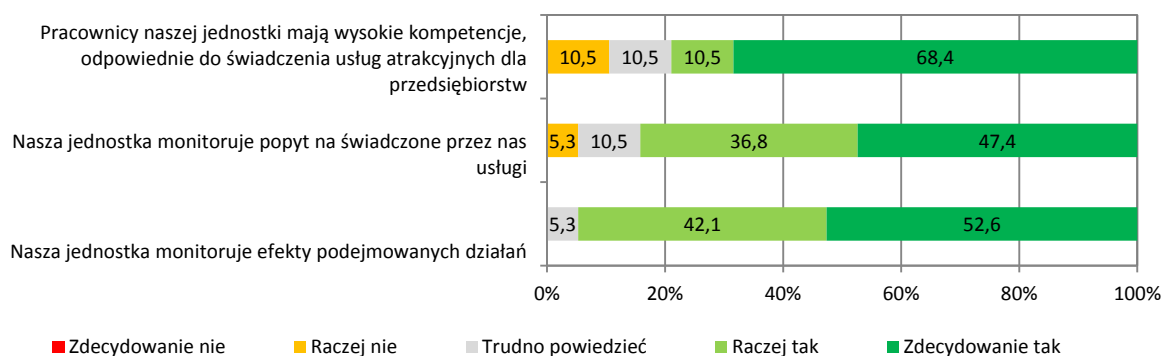
**Rysunek 12.** Opinie respondentów o jakości zasobów kadrowych IOB w OMG-G-S



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Przedstawiciele badanych IOB wysoko oceniają działanie reprezentowanych przez nich jednostek pod względem organizacyjnym. Prawie wszystkie badane IOB monitorują efekty podejmowanych działań (około 95%). To dobrze świadczy o poziomie zarządzania jednostkami, ponieważ myślenie o efektach jest podstawą do zarządzania opartego na dowodach, zwiększania efektywności, a także gromadzenia wiedzy organizacyjnej (por. Olejniczak 2012). Ponadto zdecydowana większość podmiotów (około 85%) monitoruje popyt na świadczone usługi (por. Rysunek 13). W tym przypadku wysoki odsetek twierdzących odpowiedzi można traktować także jako czynnik zwiększający wiarygodność przedstawionych wyżej opinii na temat popytu na usługi IOB. Wyniki przeprowadzonych wywiadów pogłębionych potwierdzają te obserwacje. IOB dobrze lub bardzo dobrze znają swoich klientów oraz ich potrzeby. Wiedza na ten temat pochodzi z różnych źródeł, jednak najbardziej wartościowe w opinii respondentów są częste, bezpośrednie, w małym stopniu sformalizowane kontakty z klientami i potencjalnymi klientami. Wpisuje się to w koncepcję „zarządzania przez chodzenie”. Bezpośredni kontakt pozwala dogłębniej zrozumieć skomplikowane sytuacje oraz daje większą elastyczność poznawczą niż nawet najlepiej zaplanowany sformalizowany monitoring (w którym szuka się odpowiedzi na z góry postawione pytania, podczas gdy wobec zmiennej rzeczywistości, kluczowa może okazać się zmiana pytania).

**Rysunek 13.** Samoocena wybranych aspektów funkcjonowania IOB jako organizacji

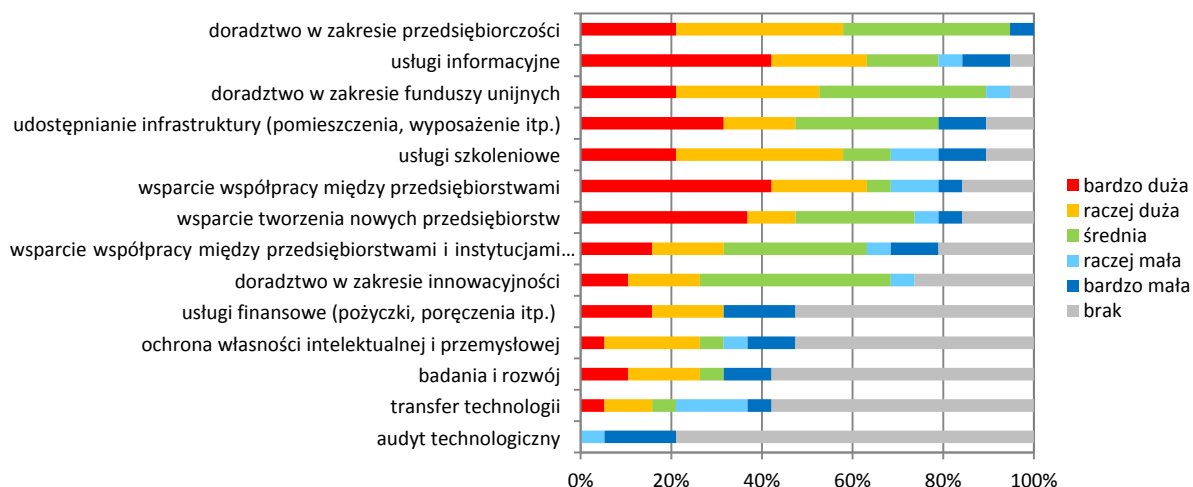


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

### 5.3. Zakres działalności

Zakres działalności badanych IOB jest zróżnicowany, ale traktując je *en gros* można stwierdzić, że dominują proste formy aktywności, a formy bardziej zaawansowane są realizowane przez mniejszą część podmiotów i z mniejszą intensywnością<sup>88</sup>. Wszystkie badane podmioty prowadzą doradztwo w zakresie przedsiębiorczości. Prawie wszystkie deklarują świadczenie – choćby w minimalnym zakresie – usług informacyjnych oraz usług doradczych w zakresie funduszy unijnych (por. Rysunek 14). Także zdecydowana większość podmiotów deklaruje udostępnianie infrastruktury (pomieszczeń, wyposażenia), prowadzenie szkoleń, wsparcie tworzenia nowych przedsiębiorstw oraz pomoc w nawiązywaniu i prowadzeniu współpracy między firmami. Co piąta IOB deklaruje wspieranie współpracy między firmami i jednostkami badawczo-rozwojowymi, a co czwarta doradztwo w zakresie innowacyjności. Połowa badanych IOB jest aktywna w zakresie usług finansowych oraz ochrony własności intelektualnej i przemysłowej. Mniej niż połowa badanych IOB deklaruje aktywność w zakresie działalności badawczo-rozwojowej (około 40%) oraz transferu technologii (także około 40%). Wśród badanych kategorii działalności najmniejszy odsetek IOB deklaruje świadczenie usług tzw. audytu technologicznego<sup>9</sup>.

Rysunek 14. Obszary działalności badanych IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

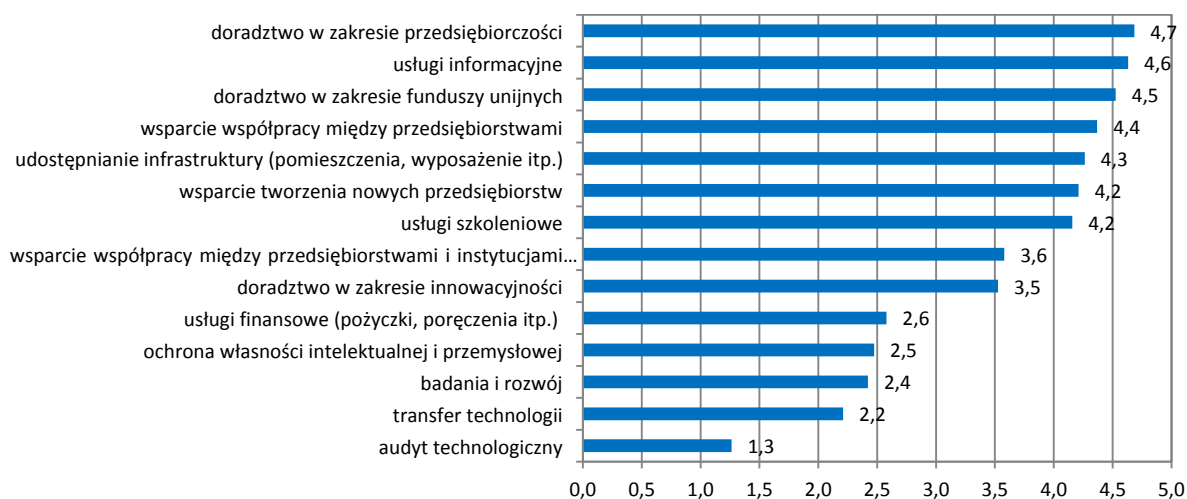
Bardzo podobne wyniki daje inne przeliczenie wyników ankiety, tj. średnia ocen deklarowanej intensywności zaangażowania w poszczególne rodzaje aktywności (średnia sześciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza brak działalności w danym zakresie, a 6 oznacza bardzo dużą aktywność w danym

<sup>88</sup> Taką obserwację potwierdzają też wcześniejsze badania, np.: (por. też Szultka et al. 2014).

<sup>9</sup> Audyt technologiczny polega na ocenie potencjału i potrzeb technologicznych przedsiębiorcy, możliwości i potrzeb w zakresie rozwoju wytwarzanych produktów lub usług.

zakresie). W tym przypadku tworzą się wyraźne 4 grupy aktywności (por. Rysunek 15). Badane IOB są najbardziej aktywne w świadczeniu: doradztwa w zakresie przedsiębiorczości, usług informacyjnych, doradztwa w zakresie funduszy unijnych, wsparcia współpracy między przedsiębiorstwami, udostępniania infrastruktury (pomieszczeń, wyposażenia, itp.), wsparcia tworzenia nowych przedsiębiorstw, usług szkoleniowych. Drugą grupę pod względem aktywności stanowi wsparcie współpracy między firmami i instytucjami badawczo-rozwojowymi oraz doradztwo w zakresie innowacyjności. Trzecią grupę – z wyraźnie mniejszą deklarowaną aktywnością – stanowią działania w zakresie usług finansowych, ochrony własności intelektualnej, badań i rozwoju oraz transferu technologii. Najmniejsza aktywność dotyczy audytu technologicznego – w tym przypadku nie dość, że jedynie co piąta jednostka deklaruje aktywność w tym zakresie, to deklaracje te wskazują na bardzo małą lub małą aktywność w tym zakresie. Jest to sytuacja dość zastanawiająca, ponieważ usługa audytu technologicznego przez wiele lat była promowana w ramach programów i projektów, także w ramach koordynowanego przez PARP Krajowego Systemu Usług. Marginalność działań w zakresie audytu technologicznego wśród szerokiego zakresu działań IOB wskazuje, że ta forma wspierania innowacyjności przedsiębiorstw się nie przyjęła. Trudno dywagować nad przyczynami tego stanu rzeczy bez dogłębniejszej analizy, jednak można przypuszczać, że może to wynikać z braku popytu na usługę, która ze strony przedsiębiorstw wymaga zaangażowania, ale w małym stopniu przekłada się na konkretne korzyści. Małe znaczenie audytu technologicznego dla IOB widoczne jest także na poziomie krajowym, o czym świadczą wyniki analogicznego badania ankietowego z 2010 r., w którym audyt technologiczny także był wskazywany jako działalność, w którą zaangażowane jest niewiele IOB i to z reguły z małą intensywnością (por. Płoszaj 2013, s. 173).

**Rysunek 15.** Obszary działalności badanych IOB (średnia skali 1-6, gdzie 1 oznacza brak aktywności w danym zakresie, a 6 bardzo dużą aktywność)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Ankieta umożliwiała respondentom wskazanie do trzech innych obszarów działania. Co trzecia badana jednostka skorzystała z tej okazji i wskazała inne obszary działalności. Wymienione pola aktywności są dość zróżnicowane. Ich pełne zestawienie zawiera tabela 4. Duża ich część dotyczy szeroko pojętej sfery edukacji. Pozostałe są bardzo specyficzne i związane z charakterem poszczególnych jednostek, np. „prowadzenia Biura Ewidencji Działalności Gospodarczej”, „animowanie inteligentnych specjalizacji Pomorza”, „Wsparcie rozwoju i dopasowanie dużej infrastruktury B+R do potrzeb gospodarki”. Wśród dodatkowych obszarów działalności pojawiła się także akceleracja – tj. działania nastawione na przyspieszanie rozwoju firm znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju i mających duży potencjał rozwojowy. Na podstawie wyników ankiety nie można jednoznacznie stwierdzić, że tylko jedna jednostka w OMG-G-S prowadzi takie działania (inni respondenci mogli uwzględniać podobne działania w ramach innych kategorii z kafeeterii, np. doradztwa). Jednakże wykorzystując także informacje z wywiadów przeprowadzonych w ramach niniejszego badania, można argumentować, że działania w zakresie akceleracji rozwoju firm są obszarem, w którym cały czas jest duże pole do zagospodarowania dla IOB działających w obszarze metropolitalnym.

**Tabela 4.** Deklarowane inne obszary działalności (uporządkowanie alfabetyczne)

|                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Akceleracja                                                                                                                            |
| Animowanie inteligentnych specjalizacji Pomorza                                                                                        |
| Doradztwo prawne                                                                                                                       |
| Działania z zakresu edukacji przedsiębiorczej                                                                                          |
| Działanie interwencyjne na rzecz organizacji i reprezentowanie przed instytucjami                                                      |
| Edukacja                                                                                                                               |
| Edukacja pro-przedsiębiorcza młodzieży                                                                                                 |
| Nauka języków obcych dla firm PPNT Gdynia                                                                                              |
| Prowadzenia Biura Ewidencji Działalności Gospodarczej - CEIDG                                                                          |
| Realizacja międzynarodowych projektów badawczo-edukacyjnych związanych z identyfikacją, oceną i rozwojem kompetencji zawodowych        |
| Realizacja międzynarodowych projektów badawczo-edukacyjnych związanych z mobilnością i współpracą międzynarodową                       |
| Realizacja międzynarodowych projektów badawczo-edukacyjnych związanych z rozwojem europejskich i krajowych systemów edukacji zawodowej |
| Warsztaty kreatywne dla dzieci i młodzieży                                                                                             |
| Wsparcie rozwoju i dopasowanie dużej infrastruktury B+R do potrzeb gospodarki                                                          |
| Wspieranie aktywności środowisk (biznes kobiet)                                                                                        |
| Wyjazdy na międzynarodowe targi                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Struktura aktywności badanych IOB w OMG-G-S jest bardzo podobna do struktury działalności IOB w skali kraju. Potwierdza to porównanie z wynikami przywoływanego już wyżej badania ankietowego z 2010 r. (Płoszaj 2013, s. 173). Jedyna istotna różnica, to większe w OMG-G-S niż przeciętnie w kraju

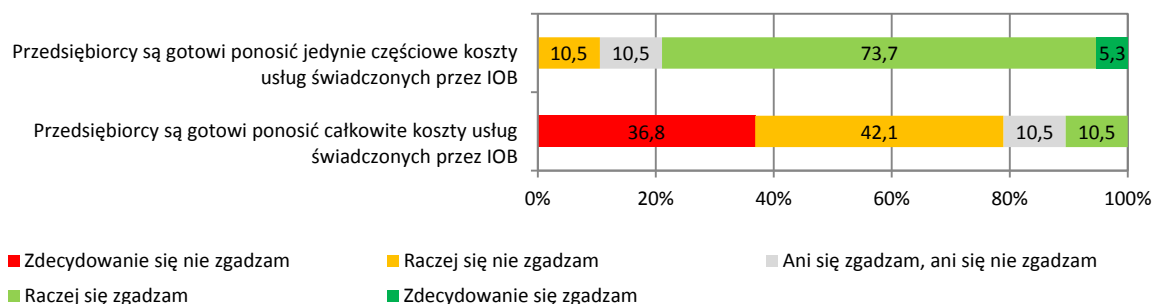
zaangażowanie IOB we wspieranie współpracy między przedsiębiorstwami (średnia OMG-G-S 4,4 wobec średniej krajowej 3,3) oraz udostępnianie infrastruktury (4,3 wobec 3,3). Wyniki te należy traktować jednak dość ostrożnie ponieważ porównujemy badania oddalone o cztery lata (2010 r. – badanie krajowe, przełom 2014-2015 – badanie w OMG-G-S). Ponadto udostępnianie infrastruktury wymaga dysponowania tą infrastrukturą. W ostatnich latach wiele IOB w kraju inwestowało w rozbudowę infrastruktury (głównie korzystając ze środków UE), zatem można oczekiwać, że obecnie także w skali krajowej IOB bardziej aktywnie angażują się w udostępnianie infrastruktury przedsiębiorcom.

#### **5.4. Skala działalności, podaż i popyt usług IOB**

Biorąc pod uwagę wszystkie rodzaje działalności badane IOB deklarują, że w 2014 r. wyświadczyły w sumie ponad 26,7 tys. usług (obsługując co najmniej 17 tys. firm i 23,5 tys. osób, w tym minimum 2,5 tys. bezrobotnych i 2,2 tys. studentów, doktorantów i absolwentów). Przy czym deklaracje poszczególnych respondentów są bardzo zróżnicowane. Niektórzy deklarują wyświadczenie jedynie 5, 10 czy 15 usług. Z drugiej strony jeden z podmiotów deklaruje wyświadczenie aż 20 tysięcy usług. Dominują jednak deklaracje w przedziale 100-500 usług świadczonych w ciągu roku. Interpretując te dane należy pamiętać, że są to agregaty na bardzo dużym poziomie ogólności, tzn. niezależnie od stopnia skomplikowania usługi zawsze jest ona liczona jako jedna sztuka. Działalności IOB zdecydowanie nie można oceniać przez pryzmat liczby usług, zwłaszcza trudno argumentować, że więcej usług ogółem jest zawsze lepszą sytuacją. Zdroworozsądkowo wydaje się, że system IOB lepiej działa gdy świadczy 10 usług transferu technologii i 10 usług prostego doradztwa dotyczącego zakładania jednoosobowej działalności gospodarczej, niż gdy świadczy 100 usług prostego doradztwa i jedną usługę transferu technologii.

Dla połowy badanych podmiotów usługi świadczone nieodpłatnie stanowią 100% lub więcej niż 95% wszystkich wyświadczonych w 2014 r. usług. Co piąty podmiot zadeklarował, że usługi nieodpłatne stanowią 70-80% zrealizowanych usług, co dziesiąty wskazuje na wartość około 60%. Jedynie około 20% zbadanych podmiotów twierdzi, że wszystkie lub prawie wszystkie usługi świadczy odpłatnie. Według opinii przedstawicieli IOB taki stan rzeczy wynika m.in. tego, że przedsiębiorcy nie są gotowi do ponoszenia całkowitych kosztów usług świadczonych przez IOB. Z taką opinią zgadza się prawie 80% respondentów. Z drugiej strony dość powszechnie podzielany jest pogląd o gotowości przedsiębiorstw do częściowego współfinansowania usług – z taką opinią zgadza się także prawie 80% respondentów (por. Rysunek 16). Na tej podstawie można wnioskować, że obecnie nie jest możliwe radykalne przeformułowanie modelu funkcjonowania IOB na oparty bazujący głównie na środkach finansowych pozyskiwanych od klientów na rynku. Natomiast wydaje się, że można zwiększać udział usług współfinansowanych przez przedsiębiorców, a także zapewne można zwiększać poziom wymaganego (oczekiwanego) współfinansowania poszczególnych usług.

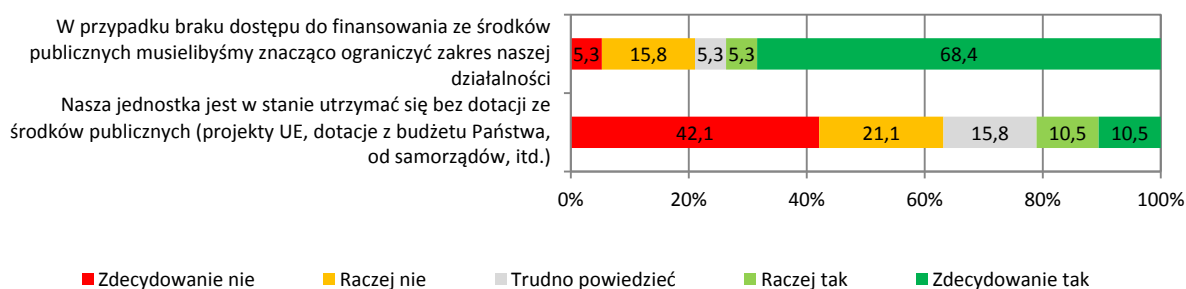
**Rysunek 16.** Jaką część kosztów usług świadczonych przez IOB przedsiębiorcy są gotowi finansować – opinie przedstawicieli IOB w OMG-G-S



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Zagadnienie finansowania publicznego IOB ma szerszy kontekst niż skłonność przedsiębiorstw do opłacania lub częściowego opłacania usług świadczonych przez IOB. Zakres działań i celów IOB jest bardzo szeroki i części z nich nie dałoby się realizować w modelu komercyjnym (np. w zakresie wsparcia dla studentów czy absolwentów, promocji nauki i techniki wśród dzieci i młodzieży, itp.). Dlatego też nie dziwi, że większość respondentów twierdzi, że w przypadku braku finansowania ze środków publicznych zakres działalności jednostki musiałby być znacząco ograniczony, a ponad 60% uważa, że jednostka nie byłaby w stanie utrzymać się bez dotacji ze środków publicznych (por. Rysunek 17).

**Rysunek 17.** IOB a finansowanie publiczne – opinie przedstawicieli IOB w OMG-G-S



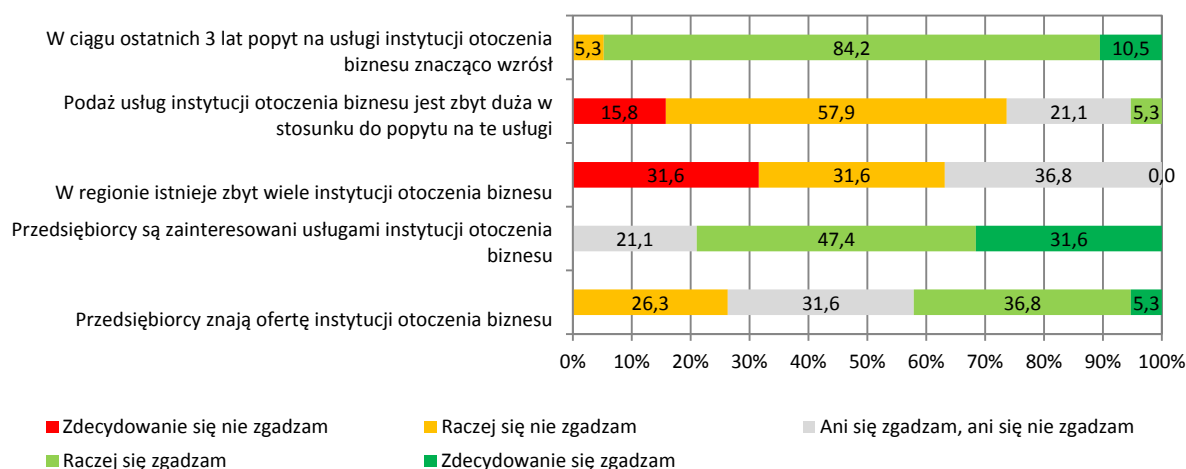
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Należy wyraźnie podkreślić, że rachunek kosztów i korzyści funkcjonowania IOB w regionie należy postrzegać w szerszym i dłuższym horyzoncie. Namacalne korzyści (np. w formie zysków pieniężnych) niekoniecznie pojawią się w bilansach poszczególnych instytucji, ale będą raczej odczuwalne np. poprzez zwiększenie przychodów szkół wyższych z tytułu komercjalizacji technologii lub sprzedaży usług badawczych, większych dochodów budżetów gmin od lepiej prosperujących firm, mniejszego

bezrobocia, większej zamożności ludności, itp. Wobec tego małej gotowości firm do finansowania usług IOB oraz dużego znaczenia dotacji publicznych dla funkcjonowania tych instytucji nie należy traktować jako złych cech systemu wymagających natychmiastowej zmiany. Na obecnym poziomie rozwoju systemu wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności w OMG-G-S radykalne ograniczenie publicznego wsparcia dla IOB byłoby niekorzystne. Zapewne spowodowałoby likwidację części instytucji oraz rozproszenie zgromadzonej przez nie wiedzy oraz potencjału kadrowego. Co w efekcie oznaczałoby, że nie ma odpowiedniej podaży usług, nawet tych, które mogły by być świadczone odpłatnie bądź częściowo odpłatnie. Taka obawa jest jak najbardziej zasadna, co potwierdza stosunkowo duży – i rosnący – popyt na usługi IOB, a z drugiej strony ograniczona ich podaż (o czym świadczą nie tylko wyniki ankiety, ale także informacje uzyskane w ramach wywiadów w wybranych instytucjach – brak klientów lub potencjalnych klientów nie jest dla badanych IOB problemem).

W opinii większości respondentów przedsiębiorcy są zainteresowani usługami IOB. Prawie 80% respondentów zgadza się z tą opinią (por. Rysunek 18). Jednocześnie respondenci nie przeceniają znajomości oferty IOB wśród przedsiębiorców. 42% uważa, że przedsiębiorcy znają ofertę, 32% nie ma zdania, a 26% twierdzi, że przedsiębiorcy tej oferty raczej nie znają. Wcześniejsze badania przedsiębiorców z woj. pomorskiego świadczą o tym, że większość z nich nie zna żadnej instytucji otoczenia biznesu (por. Dominiak 2013; Karpiński 2014). Taka sytuacja może wynikać z prostego zestawienia liczby przedsiębiorstw w OMG-G-S lub całym regionie z liczbą klientów IOB. Mimo tego, że IOB nie narzekają na brak zainteresowania, to i tak może być duży odsetek przedsiębiorstw nie mających świadomości istnienia tych instytucji. Taka sytuacja nie jest łatwa w ocenie. Z jednej strony można argumentować, że wiedza o ofercie IOB powinna być powszechna wśród firm. Z drugiej strony, trudno wyobrazić sobie, że każda czy prawie każda firma korzysta z usług IOB. Wiele rodzajów działalności gospodarczej nie wymaga zaangażowania IOB (np. handel detaliczny, który stanowi duży odsetek przedsiębiorstw).

**Rysunek 18.** Opinie respondentów o funkcjonowaniu IOB w OMG-G-S

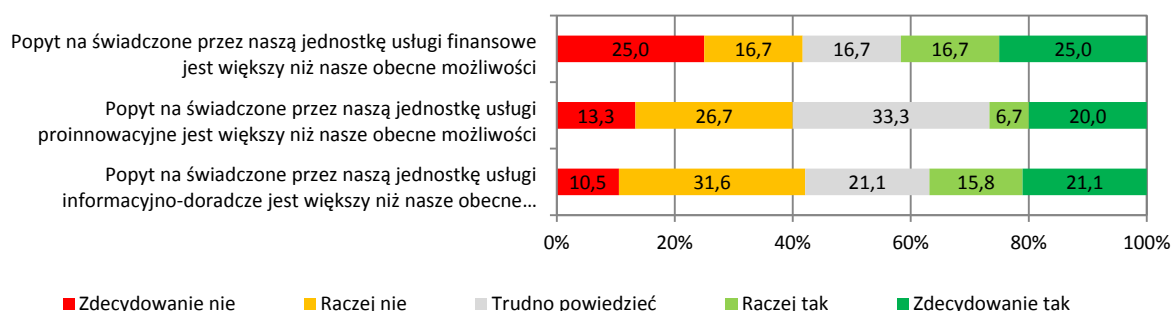


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.



Prawie wszyscy respondenci przyznają, że w ciągu ostatnich trzech lat popyt na usługi instytucji otoczenia biznesu znacząco się zwiększył (tak twierdzi około 95% badanych). Ten wzrost zapewne przyczynił się także do dość jednoznacznie podzielanego przez większość respondentów poglądu o braku problemu nadmiernej podaży usług IOB w obszarze metropolitalnym. Ponadto według opinii większości respondentów nie można mówić o zbyt dużej liczbie instytucji otoczenia biznesu w OMG-G-S (por. Rysunek 18). Nieco bardziej złożona sytuacja wyłania się z odpowiedzi na pytanie dotyczące relacji popytu na różne rodzaje usług świadczone przez daną jednostkę w odniesieniu do możliwości ich świadczenia. Niemniej mniej więcej co 3 jednostka wskazuje, że popyt jest większy niż obecne możliwości. Takie wnioski potwierdzają także przeprowadzone wywiady. Zdecydowanie nie można obecnie mówić o zbyt dużej podaży usług IOB. Jest wręcz przeciwnie. Dotyczy to zwłaszcza bardziej zaawansowanych rodzajów usług i działań. W tym kontekście problemem nie jest brak zainteresowania ofertą IOB ze strony potencjalnych odbiorców, ale raczej ograniczone możliwości IOB: czasami dotyczy to ograniczonych możliwości technicznych (tzn. ograniczona powierzchnia inkubatorów, itd.), większym ograniczeniem są jednak ograniczone zasoby kadrowe. Przy czym nie chodzi tu o niskie kompetencje – te oceniane są dobrze, por. niżej – lecz raczej o zbyt małą liczbę pracowników w stosunku do potrzeb.

**Rysunek 19.** Samoocena popytu na różne rodzaje usług świadczonych przez dany podmiot



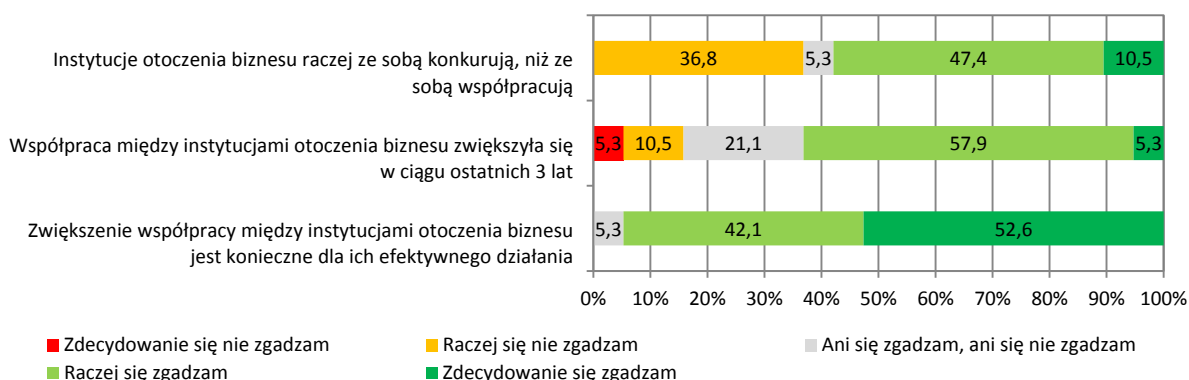
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

## 5.5. Współpraca między IOB

Prawie wszyscy respondenci zgadzają się, że podniesienie efektywności działania systemu IOB w obszarze metropolitalnym wymaga pogłębienia współpracy między tymi instytucjami (por. Rysunek 20). Jednocześnie ponad połowa badanych twierdzi, że współpraca między IOB zwiększyła się w ciągu ostatnich trzech lat (jedynie 16% nie podziela tego poglądu, a około 21% nie ma w tym przypadku wyrobionej opinii). Mimo tego dość powszechnie przyznanego wzrostu współpracy prawie 60% respondentów uważa, że instytucje otoczenia biznesu raczej ze sobą konkurują, niż ze sobą współpracują. Ta kwestia jednak bardzo polaryzuje respondentów. Bowiem 37% przychyli się raczej do odmiennego poglądu (warto dodać, że jedynie co dwudziesty respondent nie miał w tek kwestii zdania, co świadczy o tym, że kwestie kooperacji i konkurencji w środowisku IOB są obecnym

tematem). Pogłębione wywiady przeprowadzone w wybranych jednostkach pozwalają lepiej zrozumieć zagadnienie konkurencji i współpracy. Przede wszystkim wydaje się, że zdecydowanie nie można mówić o konkurencji jako o dominującej relacji między IOB. W tym przypadku mamy do czynienia raczej ze zjawiskiem jednoczesnej konkurencji i współpracy, które jest określane jako współkonkurencja (ang. *co-opetition*) (Kliniewicz 2008). Przy czym konkurencja dotyczy przede wszystkim ubiegania się o wsparcie ze środków publicznych (głównie ubieganie się o projekty finansowane z UE dystrybuowane w trybie konkursowym). W zdecydowanie mniejszym stopniu konkurencja dotyczy zabiegania o klientów. Wynika to po pierwsze z dużego popytu na usług IOB, a po drugie z odmiennych specjalizacji poszczególnych IOB (co można w tym przypadku rozumieć jako różne przewagi konkurencyjne). Dość powszechne są przykłady współpracy, czasami wieloletniej i dobrze ugruntowanej, powszechna jest także wola nawiązywania nowych relacji i pogłębiania tych już istniejących.

**Rysunek 20.** Opinie respondentów o współpracy i konkurencji między IOB w OMG-G-S



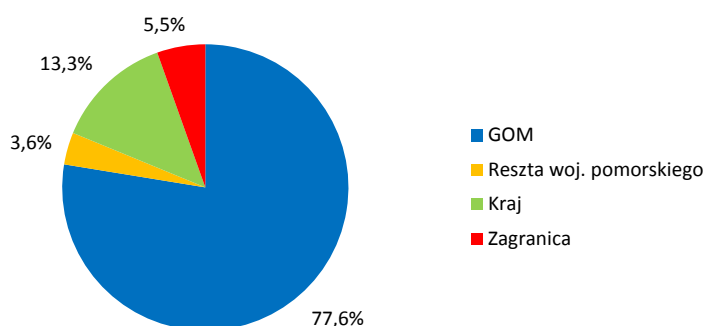
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Na podstawie deklaracji zawartych w ankietach można oszacować, że IOB w OMG-G-S współpracują przeciętnie z 8,5 innymi instytucjami otoczenia biznesu. Przy czym mamy zarówno podmioty z dość małą siecią współpracy (8 podmiotów deklaruje współpracę z 3-6 IOB), ze średnią siecią współpracy (dwa podmioty deklaruje 8 relacji z innymi IOB), jak i z rozbudowanymi relacjami – 9 podmiotów wykazało 12 instytucji współpracujących. Należy zaznaczyć, że w przypadku tych instytucji liczba współpracujących IOB może być większa ponieważ w ankiecie przyjęto, że dany podmiot może wykazać maksymalnie do 12 najważniejszych relacji współpracy (jeden z respondentów złamał to ograniczenie i wykazał 15 relacji). Jednak na podstawie wcześniejszych badań (por. Płoszaj 2013) można z dość dużą pewnością argumentować, że dla większości IOB rzeczywistych relacji współpracy nie powinno być znacząco więcej niż 12. Niedoszacowanie może dotyczyć w szczególności największych podmiotów, ponieważ widoczna jest zależność, że im większy podmiot tym większa liczba współpracujących instytucji – co łatwo wytłumaczyć tym, że większe podmioty mogą mieć więcej relacji współpracy ponieważ mają większy potencjał do angażowania się we współpracę. Należy bowiem pamiętać, że współpraca to nie tylko korzyści, ale także koszty, związane

z nawiązywaniem i podtrzymywaniem kontaktów, koordynacją działań, rozwiązywaniem ewentualnych konfliktów, itd.

Zdecydowana większość deklarowanych relacji współpracy z innymi IOB dotyczy instytucji działających na terenie Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot (prawie 78%) (por. Rysunek 21.). Świadczy to o dobrej integracji metropolitalnego środowiska IOB. Bardzo mało relacji współpracy dotyczy obszaru województwa pomorskiego poza OMG-G-S, jedynie 3,6%. Wynika to zapewne z małej liczby oraz małego potencjału instytucji w województwie poza OMG-G-S. Współpraca z IOB z innych polskich województw odpowiada za 13,3% relacji współpracy (przynajmniej jedną taką relację deklaruje jedynie co trzecia badana IOB). Natomiast relacje z zagranicznymi IOB to jedynie 5,5% (przynajmniej jedną taką relację deklaruje jedynie co czwarta badana IOB). Koncentracja na współpracy w środowisku lokalnym, niewykraczającej poza region, nie jest wyróżnikiem woj. pomorskiego. Mniej więcej podobne udziały poszczególnych kierunków współpracy można zaobserwować także w innych regionach (por. Płoszaj 2013). Niemniej jednak z uwagi na charakter działalności IOB, potrzebę umiędzynarodowienia regionalnej gospodarki, oraz fakt, że rozwój badań oraz innowacji wymaga współpracy ponadregionalnej, w tym międzynarodowej (Hoekman et al. 2008, Olechnicka 2012) wydaje się, że należy dążyć do intensyfikacji współpracy IOB z obszaru metropolitalnego z innymi tego typu jednostkami w kraju, a także za granicą.

**Rysunek 21.** Kierunki współpracy z innymi IOB

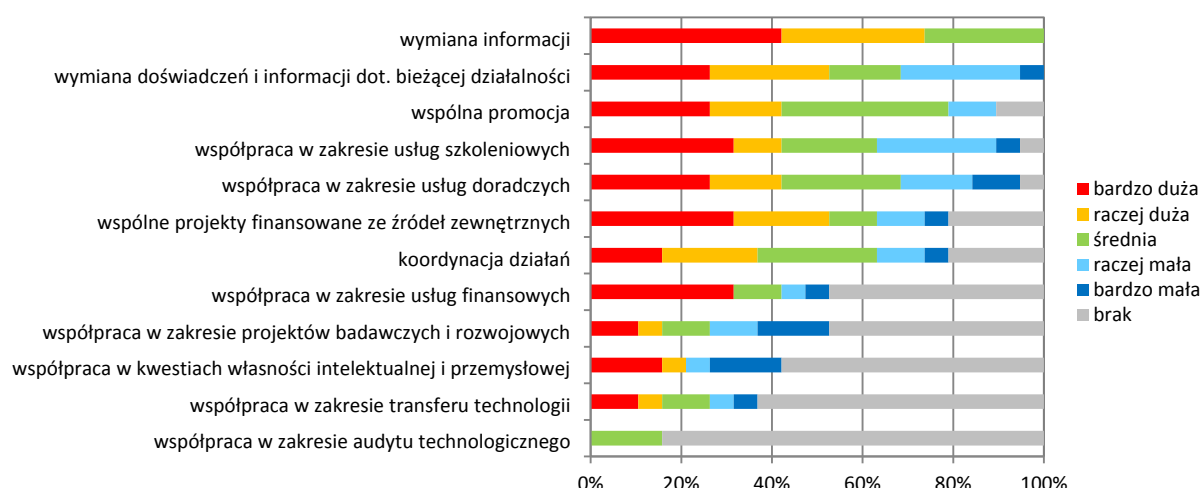


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Współpraca badanych IOB z innymi takimi organizacjami dotyczy przede wszystkim wymiany informacji, doświadczeń, a także wspólnej promocji oraz współpracy w zakresie usług szkoleniowych i doradczych. Około 80% IOB deklaruje współpracę w zakresie wspólnych projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych oraz koordynację działań. Około połowa IOB współpracuje z innymi IOB przy usługach finansowych oraz projektach badawczo-rozwojowych. Współpraca w zakresie własności intelektualnej oraz transferu technologii dotyczy około 40% badanych podmiotów. Zdecydowanie najmniejszą popularnością cieszy się współpraca w zakresie audytu technologicznego (por. Rysunek 22). Zakresy współpracy badanych IOB w dużej mierze zależą od obszarów ich aktywności, tzn. oprócz oczywistych swoistych dla każdej współpracy aktywności (wymiana informacji, koordynacja, itp.)

merytoryczne zakresy współpracy są odwzorowaniem obszarów aktywności badanych IOB (większe znaczenie usług szkoleniowych i doradczych, mniejsze transferu technologii, itd.).

**Rysunek 22.** Obszary współpracy z innymi IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

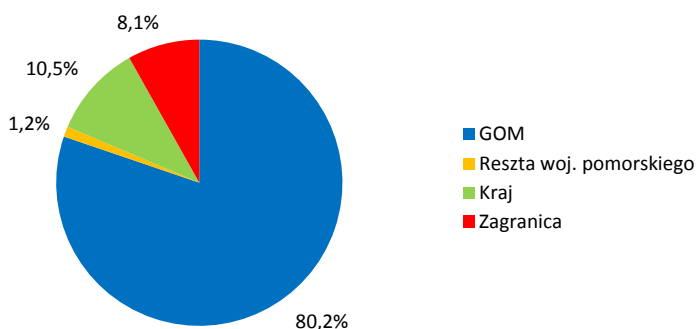
## 5.6. Współpraca między IOB i sferą nauki

Istotną funkcją IOB jest pośredniczenie między sferą nauki i sferą przedsiębiorczości. Potwierdza to także dość duża deklarowana aktywność badanych IOB w tym zakresie (wspieranie współpracy przedsiębiorstw i jednostek badawczo-rozwojowych) – por. wyżej. Wobec tego istotne jest to, żeby IOB miały kontakty z jednostkami B+R. Relacje współpracy z przynajmniej jednym podmiotem ze sfery badawczo-rozwojowej deklaruje około 80% badanych IOB w OMG-G-S. Średnia liczba relacji współpracy z instytucjami naukowymi wynosi 4,5. Jedynie jeden podmiot zadeklarował współpracę z 12 jednostkami B+R. Po jednym podmiocie deklaruje współpracę z 10 i 8 jednostkami. Współpraca IOB ze sferą nauki ma zatem zdecydowanie mniejszy zakres niż w przypadku współpracy między IOB. Znowu należy podkreślić, że nie jest to wyjątkowa sytuacja dla OMG-G-S, ale typowy stan rzeczy widoczny także w innych polskich regionach (por. Płoszaj 2013).

Podobnie jak w przypadku współpracy między IOB, współpraca między IOB i instytucjami B+R jest silnie zregionalizowana. Jednostki B+R z terenu OMG-G-S odpowiadają za prawie 82% relacje współpracy badanych IOB ze sferą nauki (oczywiście najczęściej wymieniane są największe trójmiejskie uczelnie: Uniwersytet Gdański oraz Politechnika Gdańska). Zupełnie marginalne znaczenie ma w tym przypadku obszar województwa pomorskiego poza OMG-G-S (z uwagi na małą liczbę i mały potencjał instytucji naukowych). Współpraca z jednostkami B+R z innych regionów kraju stanowi niecałe 10% deklarowanych relacji współpracy, a z jednostkami zagranicznymi 7,4% (por. Rysunek 23). Przy czym współpracę z przynajmniej jedną krajową jednostką B+R spoza woj.

pomorskiego deklaruje jedynie co czwarte badane IOB, a współpraca z zagranicznymi jednostkami naukowymi zadeklarowała tylko jedna badana instytucja. Taki stan rzeczy należy oceniać raczej negatywnie.

**Rysunek 23.** Kierunki współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Mały przestrzenny zasięg współpracy z jednostkami naukowymi może być dużą przeszkodą w efektywnym pośredniczeniu między przedsiębiorstwami a sferą nauki. Z punktu widzenia firm często nie ma znaczenia to gdzie zlokalizowana jest jednostka naukowa. Kluczowe jest to czy ma do zaoferowania wiedzę (umiejętności, usługi), której firma poszukuje (por. Olechnicka 2012). Przedsiębiorcy zazwyczaj dobrze znają instytucje B+R działające w ich bezpośrednim otoczeniu. W tym przypadku pomoc w nawiązywaniu najczęściej kontaktów nie jest konieczna. O wiele bardziej wymagającą sytuacją jest nawiązanie kontaktu z jednostkami spoza regionu a jeszcze trudniejszą w przypadku jednostek spoza kraju. Pośredniczenie w nawiązywaniu takich kontaktów może być istotną rolą IOB. Trudno jednak oczekiwać, że mogą ją skutecznie pełnić jeżeli same nie mają rozbudowanych kontaktów z jednostkami B+R spoza regionu i/lub kraju. Ten obszar aktywności IOB w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot niewątpliwie wymaga wzmocnienia.

## 6. WNIOSKI I REKOMENDACJE

**System ośrodków przedsiębiorczości i innowacji w Obszarze Metropolitalnym Gdańsk-Gdynia-Sopot jest dobrze rozwinięty – zwłaszcza na tle krajowym – zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym.** Jednocześnie widoczna jest wyraźna koncentracja IOB w Trójmieście, a zwłaszcza w Gdańsku. Rejony obszaru metropolitalnego położone dalej od stolicy województwa są w mniejszym stopniu wyposażone w ośrodki przedsiębiorczości i innowacji. **IOB poza obszarem metropolitalnym mają zdecydowanie mniejszą skalę działalności, zwłaszcza w zakresie bardziej zaawansowanych usług, a także mniejszy potencjał organizacyjno-kadrowy.** Na tej podstawie można wnioskować, że (a) nie ma potrzeby tworzenia nowych IOB na terenie OMG-G-S, (b) należy natomiast w szczególny sposób wspierać IOB położone poza centrum metropolii, zwłaszcza w zakresie potencjału organizacyjnego i rozwoju kapitału ludzkiego. Może odbywać się to przy wykorzystaniu kompetencji zgromadzonych w najlepiej rozwiniętych IOB w Trójmieście (szkolenia, wymiana doświadczeń, transfer dobrych praktyk, mentoring, wymiana pracowników, współpraca merytoryczna, itd.).

Tak jak w całym kraju, tak i w OMG-G-S **większość instytucji otoczenia biznesu świadczy przede wszystkim proste i średnio-zaawansowane usługi.** Natomiast działania najbardziej specjalistyczne (transfer technologii, wsparcie wchodzenia na rynki zagraniczne, inkubacja firm technologicznych, akceleracja, pomoc we wdrażaniu nowych usług i produktów, ochrona własności intelektualnej, specjalistyczne doradztwo, tj. wykraczające poza wspieranie zakładania działalności i zdobywania funduszy UE) są zdecydowanie mniej rozpowszechnione, a ich jakość nie zawsze jest zadowalająca – dotyczy to zwłaszcza usług proinnowacyjnych (por. Samorząd Województwa Pomorskiego 2014):

*„Przedstawiciele IOB uczestniczący w badaniu fokusowym przyznali, iż jakość dostępnych usług pro-innowacyjnych bywa wątpliwa, ale jednocześnie nie ma też popytu na tego typu ofertę. Sytuacja ta wynika pośrednio ze struktury klientów IOB, wśród których dominują mikro firmy, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz osoby pragnące rozpocząć działalność gospodarczą. Podmioty te w niewielkim zakresie mają świadomość swoich potrzeb innowacyjnych oraz często wykluczają się sami z grona odbiorców usług pro-innowacyjnych postrzegając tę ofertę jako skierowaną jedynie do zaawansowanych technologicznie firm. Z drugiej strony zaawansowane usługi pro-innowacyjne na wysokim poziomie wymagają też specjalizacji ze strony instytucji je świadczących, np. branżowej w odniesieniu do doradztwa patentowego lub audytu technologicznego”.*

Wobec tego należy zatem stworzyć mechanizmy pozwalające IOB zbudować i/lub wzmocnić kompetencje w zakresie świadczenia zaawansowanych specjalistycznych usług<sup>10</sup>. Jednocześnie warto podkreślić, że **popyt na bardzo zaawansowane usługi jest mniejszy niż na usługi proste. Nie ma**

---

<sup>10</sup> Źródłem inspiracji i sprawdzonych rozwiązań mogą być liczne opracowania zestawiające dobre praktyki i rekomendacje działań, np.: (1) Osiadacz J., Olliviere G. K. (2011). Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; (2) Trzmielak D. M., Zehner W. B. (2011). Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu i komercjalizacji technologii. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; (3) PARP (2015). Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce. Propozycja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (wraz z załącznikami: „dobre praktyki” oraz „Narzędzie do autoewaluacji”. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; (4) Celińska-Janowicz D., Peszat K., Płoszaj A., Rok J. (2014). Inspiracje dla rozwoju lokalnego. Katalog dobrych praktyk z przeglądu międzynarodowego. Warszawa: MGG Conferences.

**zatem potrzeby aby każda usługa specjalistyczna była świadczona przez każde IOB.** Można powiedzieć, że należy wspierać „inteligentne specjalizacje” poszczególnych ośrodków. Oferta usług specjalistycznych świadczonych w różnych ośrodkach powinna być komplementarna. Potencjalnie dobrym rozwiązaniem może być mieszanka specjalizacji sektorowej oraz w zakresie rodzajów usług. Tzn. z jednej strony poszczególne ośrodki mogą specjalizować się w wąskim zakresie technologicznym, naukowym, rynkowym (np. aplikacje mobilne), a z drugiej strony w świadczeniu określonego typu specjalistycznych usług dla określonego typu klientów (np. inkubacja technologiczna). Takie podejście pozwoli na efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów. Jednakże, żeby taki system wsparcia mógł sprawnie działać poszczególne podmioty muszą mieć dobrą wiedzę o tym, jakie usługi świadczone są przez inne IOB w obszarze metropolitalnym. Osiągnięcie takiego stanu rzeczy może ułatwić prowadzenie sieciowych projektów współpracy między IOB, obejmujących formalne i nieformalne spotkania umożliwiające bezpośredni przepływ informacji między przedstawicielami poszczególnych ośrodków (np. w formie tzw. wspólnot praktyków<sup>11</sup>). Dodatkowym wsparciem mogą być wspólne narzędzia informatyczne (w tym przypadku należy jednak ostrożnie zaplanować sposób działania narzędzia, tak aby nie multiplikować informacji dostępnych w innych miejscach oraz nie tworzyć zbędnych zbiorów informacji, tj. takich, z których nikt, albo prawie nikt, nie będzie korzystać).

**Popyt na usługi IOB w OMG-G-S jest dość duży i w ostatnich latach wzrósł. Jednocześnie przedsiębiorcy nie są gotowi do ponoszenia pełnych kosztów usług świadczonych przez IOB.** Należy zatem stopniowo promować usługi współfinansowane oraz stopniowo zwiększać udział współfinansowania. Ale należy też monitorować sytuację, tak aby poziom współfinansowania dostosowywać do zmieniających się uwarunkowań makroekonomicznych oraz możliwości przedsiębiorstw.

**IOB w OMG-G-S dość intensywnie współpracują z innymi IOB, jednak współpraca ta rzadko wykracza poza region i jeszcze rzadziej poza kraj.** Postępująca internacjonalizacja procesów gospodarczych oraz ogólnie rzecz biorąc globalizacja sprawia, że IOB powinny w większym stopniu otwierać się na współpracę wykraczającą poza region oraz poza kraj. W tym celu można wykorzystać np. programy współpracy terytorialnej UE (szczególnie w obszarze Morza Bałtyckiego oraz z partnerami z Europy Zachodniej). W ramach środków regionalnych warto rozważyć finansowanie wspólnej promocji IOB, w tym wspólnych wyjazdów na imprezy targowe, konferencje, itd. W tym

---

<sup>11</sup> Wspólnota praktyków (ang. communities of practice) jest to grupa osób zajmujących się takimi samymi i podobnymi działaniami lub zainteresowana podobnymi kwestiami (stąd nazwa tego narzędzia), działająca poza formalną strukturą organizacyjną i łącząca osoby na co dzień ze sobą niewspółpracujące (w tym przypadku mogą być to osoby z różnych biur, czy różnych dzielnic, wydziałów). Spotkania wspólnoty praktyków zazwyczaj poświęcone są omówieniu wybranych aspektów w danym obszarze, czasami także uzgodnieniu wspólnych zasad. Często dotyczą technicznych, proceduralnych aspektów podejmowanych działań, sposobu radzenia sobie z bieżącymi problemami, stosowanych narzędzi. Spotkania wspólnoty praktyków powinny mieć mało sformalizowany charakter, tematy podejmowane na spotkaniach powinny być ustalane przez członków wspólnoty praktyków. Celem działania wspólnot praktyków jest ułatwienie identyfikowania dobrych praktyk wypracowanych w poszczególnych częściach złożonej organizacji oraz rozpowszechniania ich do tych części organizacji, w których mogą być z pożytkiem zastosowane. Czyt. więcej: Mazur, Płoszaj 2013: [http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web\\_euroreg\\_publications\\_files/3135/zarzdzanie\\_wiedz\\_w\\_organizacjach\\_publicznych\\_mazur\\_ploszaj.pdf](http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/3135/zarzdzanie_wiedz_w_organizacjach_publicznych_mazur_ploszaj.pdf)



przypadku połączenie zasobów i wysiłków może doprowadzić do powstania odpowiedniej masy krytycznej i osiągnięcia efektów trudnych do wyobrażenia przy działaniu samodzielnym.

**Współpraca IOB z jednostkami badawczo-rozwojowymi wydaje się być zbyt mało rozwinięta. Dotyczy to zarówno współpracy domykającej się w ramach obszaru metropolitalnego, jak i współpracy z podmiotami z innych regionów kraju oraz z zagranicy.** W ramach wsparcia dla IOB należy prowadzić działania służące nawiązywaniu, rozwijaniu i utrwalaniu relacji z jednostkami B+R, zarówno lokalnymi, jak i krajowymi i zagranicznymi. Działania tego typu są tylko pozornie łatwe. Jednakże IOB projektując i realizując własne inicjatywy mogą korzystać z rozwiązań wypracowanych w innych jednostkach i opisywanych w zbiorach dobrych praktyk<sup>12</sup>.

Ocena efektywności działania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości jest trudna zarówno z przyczyn zarówno merytorycznych, jak i technicznych. **Informacje o działalności IOB są rozproszone, fragmentaryczne oraz nie do końca porównywalne.** Wydaje się, że użytecznym rozwiązaniem z punktu widzenia zarządzania rozwojem obszaru metropolitalnego (lub nawet lepiej w skali regionu) byłoby opracowanie systemu monitoringu ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, obejmującego zarówno perspektywę ośrodków, jak również perspektywę ich klientów. Taki monitoring byłby podstawą do rzetelnej oceny systemu IOB w obszarze metropolitalnym oraz byłby niezwykle użyteczny do projektowania oraz ewaluacji programów i projektów wspierających rozwój i funkcjonowanie ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Właściwa realizacja takiego monitoringu wymagałaby cyklicznego przeprowadzania szeroko zakrojonego badania ilościowego (badania ankietowe) i jakościowego (wywiady) zarówno samych ośrodków, jak i przede wszystkim ich klientów, a także – w celu stworzenia punktu odniesienia – przedsiębiorców niewspółpracujących z ośrodkami innowacyjności i przedsiębiorczości. Ponadto badanie powinno umożliwiać analizę w przekrojach ze względu na rodzaj i lokalizację ośrodków, typ usług oraz charakterystykę przedsiębiorstw. Oznacza to, że próba do badania ankietowego przedsiębiorstw powinna być dosyć duża (kilkaset przedsiębiorstw; dokładne określenie tej wartości wymagałoby przeprowadzenia szczegółowych analiz).

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonych analiz, można postulować następujące rekomendacje:

1. Szczególnego wsparcia wymagają IOB położone poza centrum obszaru metropolitalnego. Istotne jest zwłaszcza zwiększenie ich potencjału organizacyjnego oraz kadrowego. Wspieranie tych IOB powinno obejmować nawiązywanie i wzmacnianie współpracy z kluczowymi IOB z centrum obszaru metropolitalnego, tak aby umożliwić transfer wiedzy, wymianę doświadczeń oraz komplementarne działania.
2. Wsparcie publiczne dla najlepiej rozwiniętych IOB powinno koncentrować się na budowaniu potencjału do świadczenia przez nie najbardziej zaawansowanych usług (transfer technologii, wsparcie wchodzenia na rynki zagraniczne, inkubacja firm technologicznych, akceleracja,

---

<sup>12</sup> Por. np.: baza danych dobrych praktyk opracowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości: [www.pi.gov.pl/bin-debug](http://www.pi.gov.pl/bin-debug); dobre praktyki zebrane w ramach projektu Know-Man: [http://www.know-man.eu/files/1111/file/knowman\\_good\\_practices\\_fin.pdf](http://www.know-man.eu/files/1111/file/knowman_good_practices_fin.pdf)



pomoc we wdrażaniu nowych usług i produktów, ochrona własności intelektualnej, specjalistyczne doradztwo, tj. wykraczające poza wspieranie zakładania działalności i zdobywania funduszy UE).

3. Aby system IOB był efektywny należy dążyć do komplementarnej specjalizacji poszczególnych podmiotów w zakresie zaawansowanych usług proinnowacyjnych. Taka specjalizacja wymaga koordynacji na poziomie metropolitalnym (i/lub regionalnym) oraz wzmocnienia mechanizmów wymiany informacji między IOB, zarówno o niskim poziomie sformalizowania (spotkania, grupy robocze, itd.), jak i wysoko sformalizowanych (wspólny system informatyczny).
4. Należy stopniowo zwiększać zakres współfinansowania usług IOB przez korzystające z nich przedsiębiorstwa i osoby (z wykluczeniem usług nieposiadających komercyjnego potencjału i charakteru).
5. Należy wspierać współpracę IOB wykraczającą poza obszar metropolitalny, w tym zwłaszcza kontakty z zagranicznymi IOB (np. stymulując ich udział w projektach międzynarodowych).
6. Należy wspierać pogłębianie współpracy między IOB a jednostkami B+R i szkołami wyższymi, zarówno wewnątrz obszaru metropolitalnego, jak i w wymiarze krajowym oraz międzynarodowym.
7. W celu prowadzenia efektywnej i opartej na dowodach polityki wspierania IOB w obszarze metropolitalnym należy wprowadzić jednolity, wieloletni system monitoringu działalności IOB oraz ich klientów oraz potencjalnych kielnetów.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Bartkowiak B. (2009). Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Warszawa: CeDeWu.
- Bąkowski A., Mażewska M. (red.) (2012). Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Bąkowski A., Mażewska M. (red.) (2012). Ośrodki Innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości). Raport z badania 2014. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Budrecka W. (2004). Instytucje Otoczenia Biznesu. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Celińska-Janowicz D., Peszat K., Płoszaj A., Rok J. (2014). Inspiracje dla rozwoju lokalnego. Katalog dobrych praktyk z przeglądu międzynarodowego. Warszawa: MGG Conferences.
- Chojnicki Z. (1999). Podstawy metodologiczne i teoretyczne geografii. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Dąbrowska E. (2008). Sieci aniołów biznesu. [w:] Matusiak K.B. (red.) Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Regionalnego.
- Dominiak J. (2006). Struktura i organizacja przestrzenna otoczenia biznesu w aglomeracji poznańskiej. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Dominiak, P., Wasilczuk, J., Zięba, K., Daszkiewicz, N., & Sobiechowska-Ziegert, A. (2013). Sektor MŚP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego. Gdańsk: Agencja Rozwoju Pomorza.
- Filipiak B., Ruszała J. (2009). Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty. Warszawa: Difin.
- Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J. (2012). Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Głodek P. (2008). Fundusze kapitału zaangażowanego. [w:] Matusiak K.B. (red.) Innowacje i transfer technologii, słownik pojęć. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Gorzelak Grzegorz, Smętkowski Maciej (2005). Metropolia i jej region. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hoekman, J., Frenken, K., & van Oort, F. (2008). Collaboration networks as carriers of knowledge spillovers: Evidence from EU27 regions. KITEs Working Papers No 222, Milano: Centre for Knowledge, Internationalization and Technology Studies, Università Bocconi.
- IBC GROUP (2012). Badanie klientów Punktów Konsultacyjnych KSU. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Juchniewicz M. (2007). Powiązania przedsiębiorstw z innymi podmiotami w procesie innowacyjnym. [w:] Bogdaniecki J., Kuzela M., Sobczak I. (red.) Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Karpiński B. (2014). Potencjał i oferta instytucji otoczenia biznesu w województwie pomorskim. Gdańsk: Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego.
- Klimczak K.M. (2008). Transfer technologii i wiedza utajona. [w:] Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.) Zarządzanie wiedzą. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Klincewicz K. (2008). Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i „ekosystemy”. [w:] Kostera M. (red.). Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Matusiak K. B., Guliński J. (red.) (2010). System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery. Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Matusiak K.B. (2006). Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji.
- Matusiak K.B., Mażewska M. (2008). Ośrodek szkoleniowo-doradczy. [w:] Matusiak K.B. (red.) Innowacje i transfer technologii, słownik pojęć. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Matusiak K.B. (2010a). Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- Matusiak K.B. (red.) (2010b). Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Regionalnego.
- Mazur S., Płoszaj A. (red.) (2013). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 312.
- Ministerstwo Gospodarki (2005). Wpływ instytucji otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki rok po akcesji polski do UE. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki – Departament Konkurencyjności Gospodarki.
- Nowak Z. (2004). Fundusze poręczeń kredytowych. Gliwice: MEDD.
- Olechnicka A. (2012). Potencjał nauki a innowacyjność regionów. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Olejniczak K. (red.) (2012). Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 280.
- Osiadacz J., Ollivere G. K. (2011). Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- PARP (2015). Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce. Propozycja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (wraz z załącznikami: „dobre praktyki” oraz „Narzędzie do autoewaluacji”. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Płoszaj A. (2011). Sieci wspierania innowacyjności i transferu technologii w Polsce na tle europejskim. Praca doktorska. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Płoszaj A. (2013). Sieci instytucji otoczenia biznesu. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- PSDB, ASM, Quality Watch (2010). Raport: Badanie rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Transfer technologii. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Pyciński S., Żołątniński A. (red.) (2007). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005 -2006. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Samorząd Województwa Pomorskiego (2014). Oferta Instytucji Otoczenia Biznesu w Województwie Pomorskim.
- Speser P.L. (2006). The art & science of technology transfer. Hoboken: Wiley.
- Szultka S. (red.), Dzierżanowski M, Grabowska M., Krapieński B., Szultka S. (2014). Infrastruktura wsparcia przedsiębiorczości pod kątem branż o największym potencjale rozwoju. Gdańsk: Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego.
- Trzmielak D. M., Zehner W. B. (2011). Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu i komercjalizacji technologii. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.