

Agnieszka Skala
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Autoreferat

Spis treści:

1) Informacje ogólne dotyczące habilitantki	2
a) imię i nazwisko	2
b) posiadane dyplomy i stopnie naukowe	2
c) informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	2
d) ogólna charakterystyka aktywności zawodowej, osiągnięć, dorobku i zainteresowań habilitantki	3
2) Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym	8
a) tytuł osiągnięcia naukowego	8
b) omówienie celu naukowego i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania	8
3) Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych	20
Bibliografia	22

Agnieszka Skala

1) Informacje ogólne dotyczące habilitantki

a) **Imię i nazwisko:** Agnieszka Skala

b) **Posiadane dyplomy i stopnie naukowe**

- **2004 r. – stopień doktora nauk ekonomicznych, specjalność: ekonomia**
Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów
Tytuł rozprawy: *Ścieżka równoważenia rozwoju transportu w warunkach integracji sektora*
Promotor: Prof. dr hab. Elżbieta Marciszewska
Recenzenci: Prof. dr hab. Krzysztof Szałucki
Prof. dr hab. Hubert Bronk
- **2002 r. – dyplom ukończenia studiów podyplomowych „Integracja Europejska”**
Uniwersytet Warszawski, Centrum Europejskie
Temat pracy dyplomowej: *Transeuropejskie sieci transportowe TEN-T*
Promotor: dr hab. Adam A. Ambroziak
- **1999 r. – magister ekonomii, specjalność: zarządzanie i marketing**
Szkoła Główna Handlowa
Tytuł pracy magisterskiej: *Współczesny marketing a megatrendy rozwojowe*
Promotor: dr hab. Tomasz Przybyciński, prof. SGH

c) **Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

- od 2017 r. – Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej
- 2006-2017 – Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej
- 2000-2002 – Ośrodek Badawczy Ekonomiki Transportu P.P.

d) Ogólna charakterystyka aktywności zawodowej, osiągnięć, dorobku i zainteresowań habilitantki

W 1994 r. rozpoczęłam jednolite studia magisterskie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie obrałam specjalność: Zarządzanie i Marketing. Studia ukończyłam w 1999 r. z wynikiem bardzo dobrym, a moja praca magisterska traktowała o wpływie megatrendów cywilizacyjnych na współczesny marketing (moim promotorem był dr Tomasz Przybyciński, obecnie: dr hab., prof. SGH).

Na ostatnim roku studiów podjęłam pracę w branży marketingu i reklamy, zgodnie z moimi ówczesnymi zainteresowaniami i specjalnością studiów. Po krótkim czasie otrzymałam samodzielne stanowisko i wdrażałam na rynek nowy produkt firmy. Kiedy jednak w 2000 r. pojawiła się możliwość pracy nad doktoratem w Katedrze Transportu SGH, co wiązało się z zakończeniem pracy w reklamie i podjęciem zatrudnienia w Ośrodku Badawczym Ekonomiki Transportu (OBET), bez wahania podjęłam decyzję o zmianie kierunku mojego rozwoju zawodowego. Praca w marketingu nie spełniała moich oczekiwań, a rodzinna tradycja akademicka ułatwiła mi ten wybór.

W 2000 r. rozpoczęłam pracę nad rozprawą doktorską dotyczącą problematyki zrównoważonego rozwoju transportu oraz integracji europejskiej. Moją promotorką została dr hab. Elżbieta Marciszewska (obecnie prof. zw.). W tym czasie pracowałam na pełen etat i prowadziłam pierwsze badania w OBET na stanowisku specjalisty, a także ukończyłam roczne studia podyplomowe z zakresu integracji europejskiej w Centrum Europejskim Uniwersytetu Warszawskiego. Moja praca dyplomowa obejmowała tematykę związaną już z doktoratem i dotyczyła rozwoju transeuropejskich sieci transportowych TEN-T oraz źródeł finansowania rozwoju infrastruktury transportu w Polsce. Chciałam nie tylko pogłębiać swoją wiedzę w tych obszarach, ale i wykorzystywać ją w praktyce, dlatego w 2002 r. przystąpiłam do konkursu o stanowisko w Departamencie Funduszy Europejskich Ministerstwa Infrastruktury i posadę tę dostałam. Praca w ministerstwie w niezwykle intensywnym i żywiołowym okresie przedakcesyjnym była kamieniem milowym w rozwoju moich kompetencji w obszarach związanych z zarządzaniem projektami i ludźmi oraz znacząco poszerzyła moją wiedzę o funkcjonowaniu organizacji, w tym zwłaszcza instytucji publicznych. Ukończyłam odpowiednie szkolenia i zostałam mianowanym pracownikiem Służby Cywilnej. Doświadczenie tej pracy nauczyło mnie, aby poszerzaniu wiedzy w danej dyscyplinie towarzyszyła odpowiednia praktyka zawodowa, która dopełnia i urealnia obraz interesujących mnie naukowo zagadnień. Mam świadomość, że z tego powodu przebieg mojej kariery naukowej nie jest wzorcowy, niemniej sędzę, że w ten sposób mogę lepiej i głębiej poznać badane zjawiska oraz precyzyjniej i odważniej formułować hipotezy badawcze.

Doktorat obroniłam jesienią 2004 r. w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej. Tytuł mojej rozprawy doktorskiej to: „Model ścieżki równoważenia transportu w warunkach integracji sektora”.

W 2006 r., po podwójnym urlopie wychowawczym, jako doktor nauk ekonomicznych podjęłam pracę na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej (PW) na stanowisku

adiunkta ze specjalnością w obszarze ekonomiki transportu. W tym samym roku dowiedziałam się o projekcie WIPA (WIPA: Wykładowcy Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej) skierowanym do potencjalnych wykładowców Innowacyjnej Przedsiębiorczości na uczelniach nieekonomicznych, realizowanym przez dra hab. Jerzego Cieślaka (obecnie prof. zw.) w Akademii Leona Koźmińskiego (ALK). Złożyłam aplikację i wzięłam udział w pierwszej edycji tego programu (finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego). We współpracy z prof. Jerzym Cieślakiem i przy poparciu władz mojego Wydziału, w 2007 r. uruchomiłam pierwsze zajęcia z Przedsiębiorczości Innowacyjnej na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej. Sukces i popularność tych zajęć, wyraźne sygnały ze strony studentów o większym zapotrzebowaniu na tego typu wiedzę oraz poparcie władz Uczelni dla inicjatywy rozszerzenia kształcenia w tym zakresie spowodowało, że Politechnika Warszawska złożyła w 2009 r. przygotowany przeze mnie wniosek o finansowanie ze środków Unii Europejskiej projektu uruchomienia zajęć z Przedsiębiorczości na całej Uczelni, który został wysoko oceniony (38. pozycja rankingowa na 162 złożone wnioski) i zakwalifikowany do realizacji. Ponownie miałam okazję sprawdzić w praktyce nowy obszar moich zainteresowań i kompetencji, tj. zarządzanie projektem edukacyjnym w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości, w wymiarze całej uczelni – potężnej i niejednorodnej organizacji.

Przez kolejne dwa i pół roku (od września 2009 r. do końca lutego 2012 r.) pełniłam funkcję kierownika projektu „Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej”, finansowanego ze środków UE (Europejski Fundusz Społeczny, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Działanie 4.1.1.). Byłam odpowiedzialna za merytoryczny i finansowy postęp realizacji projektu oraz za całą organizację tego przedsięwzięcia. W ramach projektu uruchomiono przedmioty z Przedsiębiorczości Innowacyjnej na szesnastu (z ówczesnie dziewiętnastu) wydziałach PW, przedmioty te ukończyło prawie 1,3 tys. studentów na wszystkich stopniach studiów. W ramach projektu powstał kilkunastoosobowy zespół wykładowców przedsiębiorczości, którzy odbyli specjalistyczne szkolenia, brali udział w regularnych seminariach naukowych i uczestniczyli w najlepszych konferencjach o edukacji przedsiębiorczości w Polsce i za granicą – np. w programie „EFER: European Entrepreneurship Colloquium” na Uniwersytecie w Cambridge, „Roundtable on Entrepreneurship Education” na Uniwersytecie w Edynburgu oraz w Coventry. Program dydaktyczny, bazujący początkowo na dorobku WIPA (przekształconego wkrótce w program SEIPA¹) został wzbogacony o nowe treści i metody nauczania. Studenci biorący udział w projekcie mieli okazję wziąć udział w warsztatach wyjazdowych oraz licznych spotkaniach z przedsiębiorcami i inwestorami.

Dzięki projektowi, w którym wzięłam udział zarówno jako jego kierownik (w pełni odpowiedzialny za merytoryczny i finansowy postęp prac), jak i wykładowca, pogłębiłam zarówno swoją wiedzę o przedsiębiorczości i edukacji przedsiębiorczości, jak i kompetencje w zakresie zarządzania projektem i znaczącym zespołem ludzkim. Uważam to doświadczenie za bezcenne w mojej karierze zarówno naukowej (prowadziłam pierwsze badania w zakresie edukacji i przedsiębiorczości), jak i dydaktycznej (przygotowywałam programy i

¹ SEIPA: Sieć Edukatorów Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej, www.seipa.edu.pl

prowadziłam zajęcia na wszystkich wydziałach biorących udział w projekcie) oraz zarządczej (zarządzałam kilkunastoosobowym zespołem w PW, przeprowadzałam przetargi, współpracowałam z wieloma firmami, organizacjami i zespołami na uczelni i poza nią).

Po zakończeniu projektu „Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej” w 2012 r. podjęłam intensywną pracę nad badaniami naukowymi w zakresie przedsiębiorczości technologicznej, głównie w obszarze identyfikacji i charakterystyki przedsiębiorstw prowadzących działalność w obszarze tzw. „wytwórczości wysokiej techniki” (ang. high-tech manufacturing). Ponownie współpracując z prof. Jerzym Cieślikiem z ALK oraz tworząc nowy naukowy „tandem” z prof. Katarzyną Rostek z Wydziału Zarządzania PW, opracowaliśmy w ciągu kilku kolejnych lat serię publikacji na ten temat. Był to niewątpliwie etap doskonalenia mojego warsztatu badawczego oraz, w dużej mierze, „powrót” do działalności badawczej po bardzo intensywnym i absorbującym okresie kierowania projektem na Uczelni.

Na jednej z konferencji o przedsiębiorczości w 2010 r. we Wrocławiu nawiązałam pierwsze kontakty z środowiskiem tzw. „startupów” wpisujących się swoją działalnością w gospodarkę cyfrową. Od tamtej pory coraz bardziej moje wysiłki naukowe i dydaktyczne kierowałam w tę stronę, ponieważ uznałam fenomen startupów za fascynujący obiekt badawczy i wzbierający trend w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości technologicznej. Zaczęłam pracować nad pierwszymi studiami przypadków o polskich startupach technologicznych (ukazywały się one drukiem w branżowym czasopiśmie „Proseed” w latach 2011-2012) oraz zgłębiałam specyfikę zarządzania startupem i metodykę edukacji na rzecz przedsiębiorczości startupowej. Podjęłam współpracę z jednym z funduszy inwestycyjnych na tym rynku: „Innovation Nest” z Krakowa i wraz z jego założycielami: Piotrem Wilamem i Markiem Kapturkiewiczem współzałożyłam w 2011 r. „Szkołę Przedsiębiorczości Innovation Nest sp. z o.o.” i zostałam prezesem jej zarządu (funkcje tę pełnię do dziś). Kolejny raz uznałam, że poprowadzenie własnej firmy zapewni mi zarówno bezcenny (z punktu widzenia badań naukowych) wgląd w praktykę startupowego biznesu, jak i uwiarygodni mnie jako edukatora przedsiębiorczości zarówno przed studentami, jak i przedsiębiorcami.

„Szkoła Przedsiębiorczości Innovation Nest” przeprowadziła od czasu swojego powstania warsztaty z zarządzania rozwojem startupu i umiejętności w zakresie komunikacji biznesowej dla około 300 startupów w Polsce, we współpracy i partnerstwie z takimi instytucjami otoczenia biznesu, jak: „Warszawska Przestrzeń Technologiczna” (projekt Urzędu miasta stołecznego Warszawa), „Campus Warsaw” (inicjatywa społecznościowa firmy Google), „Krakowski Park Technologiczny”, „Krajowa Izba Gospodarcza”, „Reaktor Warsaw” i wiele innych. Na szczególną uwagę zasługuje nasza współpraca z Urzędem miasta Warszawa (od 2015 r.), która polega na regularnie przeprowadzanych warsztatach dla startupów i organizowaniu publicznych prezentacji najlepszych projektów. Wykorzystujemy ośrodki miejskie stworzone do tych celów: „Centrum Przedsiębiorczości Smolna” oraz „Centrum Kreatywności Targowa”. Podczas tych warsztatów, które zawsze współprowadzę, miałam okazję dogłębnie przeanalizować modele biznesowe wszystkich projektów, które biorą w nich udział. Dzięki temu mam bieżący i szeroki wgląd w sytuację rynkową startupów i dobrze rozumiem przyczyny oraz kierunki ich rozwoju.

Jestem dumna, że moja firma „Szkoła Przedsiębiorczości Innovation Nest” była jednym ze studiów przypadku omówionych w ramach pracy habilitacyjnej dra hab. Jarosława Korpysy z Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego pt. „Przedsiębiorczość jako proces tworzenia i funkcjonowania akademickich mikroprzedsiębiorstw spin-off w Polsce” (Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego). Autor poświęcił obszerny podrozdział 6.2. na szczegółowy opis działalności mojej firmy, a następnie uznał ją za „modelowy przykład akademickiej firmy spin-off”.

Aby pogłębić swoje kompetencje, w 2012 r. ukończyłam kurs dla edukatorów przedsiębiorczości metodą „Lean Startup” w prestiżowym ośrodku specjalizującym się w tym zakresie: „Haas School of Business” na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. Kurs osobiście poprowadził jeden z trzech twórców metody Lean Startup, uznany na całym świecie autorytet w zakresie zarządzania startupem: Steve Blank, obecnie profesor-rezydent zarówno w Berkeley, jak i na Uniwersytecie w Stanford oraz Columbia w Nowym Jorku.

Prowadzę zajęcia dydaktyczne ze spektrum szeroko rozumianej metodyki zarządzania startupem w Politechnice Warszawskiej oraz, okazjonalnie, na innych uczelniach w kraju: w Akademii Leona Koźmińskiego (regularnie przez 4 lata na studiach 2. stopnia specjalności: Zarządzanie w środowisku wirtualnym), w Akademii Górniczo-Hutniczej (Wydział Humanistyczny) w Krakowie, w Szkole Europejskiej im. ks. Tischnera w Krakowie, na Uniwersytecie im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego (UKSW) w Warszawie. Współpracowałam w latach 2014-2016 przy programie FBA (Akademia Firm Rodzinnych) realizowanym przez Szkołę Biznesu PW. To, że moje zajęcia przeważnie cieszą się dobrą opinią i zainteresowaniem studentów stanowi dla mnie ważne osiągnięcie zawodowe. Byłam i jestem promotorką ponad trzydziestu prac inżynierskich, licencjackich lub magisterskich.

Na początku 2015 r. podjęłam decyzję o podjęciu prac nad ogólnopolskim badaniem startupów i rozpoczęłam pracę nad ankietą badawczą. W tym samym czasie ukonstytuowała się organizacja, która reprezentuje polskie startupy: fundacja „Startup Poland” i zostałam zaproszona do jej Rady Programowej. Natychmiast podjęłam współpracę z fundacją w zakresie realizacji badania startupów, dzięki czemu docelowo zyskało ono masowy i ogólnopolski wymiar oraz oprawę w postaci publikacji raportów z badań i ich szerokiej dystrybucji i promocji. Badanie „Polskie Startupy” jest realizowane od 2015 r. i objęło, jak dotąd, około 2,5 tys. przedsiębiorstw w Polsce. Jest to pionierskie i największe badanie startupów w Polsce, a także w regionie – w 2017 r. przebadaliśmy startupy w krajach Wyszehradu, tzn. w Czechach, Słowacji i na Węgrzech, dzięki współpracy fundacji Startup Poland z bliźniaczymi organizacjami w tych krajach. Nasze raporty pt. „Polskie Startupy”, wydawane także w języku angielskim, są bardzo dobrze znane w ministerstwach i urzędach odpowiedzialnych za rozwój gospodarki cyfrowej w Polsce i w Europie, dzięki sprawnej działalności fundacji „Startup Poland”.

Doświadczenie zainicjowania, a następnie realizacji badań „Polskie Startupy” w ścisłej współpracy z pozaakademicką organizacją otoczenia biznesu stanowi kolejny kamień milowy w moim doświadczeniu zawodowym. „Polskie Startupy” to obecnie już nie tylko lokalny projekt badawczy, ale ogólnopolskie przedsięwzięcie organizacyjne oraz promocyjne pracujące na swoją markę. Wyniki naszych badań stanowią z jednej strony unikatowy

materiał badawczy, ale są także jednym z najważniejszych elementów budowania wizerunku aktywności społeczności startupowej w Polsce. To wszystko sprawia, że projektując te badania i pracując nad ich wynikami w postaci raportów, należy uwzględnić różnorodne potrzeby wielu stron, biorących obecnie udział w tym przedsięwzięciu.

W 2017 r. przeniostałam się w Politechnice Warszawskiej na Wydział Zarządzania. Od marca 2017 r. jestem kierownikiem regularnych, comiesięcznych seminariów naukowych: „Przedsiębiorczość Wysokiej Techniki”², podczas których naukowcy zajmujący się przedsiębiorczością i zarządzaniem spotykają się ze startupami i wspólnie dyskutują o najważniejszych wyzwaniach w prowadzeniu tego typu działalności. Seminarium zostało objęte patronatem przez Urząd Patentowy RP oraz przez fundację Startup Poland. Przykładowa tematyka naszych spotkań, to: finansowanie startupów, społeczności i ekosystemy startupowe, patentowanie, edukacja przedsiębiorczości i wiele innych.

Monografia pt. „Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczej” jest podsumowaniem mojego dotychczasowego dorobku naukowego i działalności dydaktyczno-popularyzatorskiej związanej z tematyką startupów. Cieszę się, że ta tematyka okazała się też interesująca dla wydawnictwa Palgrave Macmillan, które również publikuje moją książkę traktującą o startupach regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Zamierzam kontynuować prace dotyczące problematyki styku przedsiębiorczości technologicznej i innowacyjnej. Moją ambicją i planem jest stworzenie w Polsce interdyscyplinarnego, międzyuczelnianego ośrodka naukowo-edukacyjnego w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości technologicznej, w tym zwłaszcza branży cyfrowej. Istnieją bardzo dobre praktyki w tym zakresie, wypracowane zarówno na świecie (np. przez „National Science Foundation” w USA), jak i w Polsce (np. program SEIPA), które pokazują, jak tworzyć efektywne programy edukacyjne poprzez umiejętne zarządzanie zasobami wiedzy i kompetencji na styku świata nauki, dydaktyki i ambitnego biznesu. Zbliżenie tych trzech sfer w kontekście innowacyjnej przedsiębiorczości jest obecnie w Polsce i niezbędne, i możliwe.

² <http://wz.pw.edu.pl/index.php/Nauka/Seminarium-Naukowe-WZ-PW/Educja-lato-2017-2018>

2) Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym

a) Tytuł osiągnięcia naukowego

monografia:

Agnieszka Skala (2018), *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków.

Recenzenci wydawniczy:

prof. dr hab. Jerzy Cieślik z Akademii Leona Koźmińskiego

dr hab. Agnieszka Kurczewska prof. UŁ z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego

b) Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Wprowadzenie

W następstwie gwałtownego postępu technicznego, w szczególności rozwoju Internetu, firmy uzyskały powszechny dostęp do zasobów i rynków, które jeszcze trzydzieści lat temu były dla nich nieosiągalne. Pojawiły się nowe szanse i modele biznesowe, a jednym z głównych obszarów poszukiwań teoretycznych są uwarunkowania dla tworzenia i rozwoju innowacyjnych i dynamicznie rozwijających się przedsięwzięć. Czołowi badacze przedsiębiorczości dyskutują o jej roli, miejscu i znaczeniu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz o wyzwaniach, jakie niesie ze sobą jej niewątpliwy renesans (Cieślik, 2014, 2015; Kurczewska, 2013; Shane i Venkataraman, 2000). Można wskazać kilka głównych obszarów toczącej się debaty:

- wpływ dematerializacji i wirtualizacji gospodarki na przedsiębiorstwa: Monika Kostera i Beata Glinka (2012) przedstawiają, z jednej strony, nowe możliwości dla zwiększania produktywności pracy, tworzenia nowych struktur organizacyjnych i lepszego odpowiadania na potrzeby klientów; z drugiej - problemy związane z gromadzeniem, przetwarzaniem i wykorzystaniem ogromnej ilości informacji oraz skomplikowane kwestie prawne dotyczące zarządzania własnością intelektualną. Silny wzrost znaczenia czynników niematerialnych w budowaniu przewagi rynkowej wymusza

poszukiwania nowych metod zarządzania nie tylko nowymi zasobami, ale i całym przedsiębiorstwem (Adamczyk, 2016). Wyniki analiz ogromnych zbiorów danych (ang. big data) coraz częściej wspomagają proces podejmowania decyzji, również z wyłączeniem udziału człowieka, co w konsekwencji oznacza automatyzację pewnych funkcji zarządczych i, docelowo, znaczącą zmianę roli menedżerów w organizacjach (Łada, 2016);

- redefinicja celu, jakiemu służy biznes, ponieważ ten, który dotąd wydawał się oczywisty - maksymalizacja korzyści przypadających udziałowcom - zdewaluował się. Kryzys finansowy z 2007 r. podkopał zaufanie do biznesu *sensu largo* i wywołał dyskusję nie tyle o finansach, ile o zaufaniu, moralności oraz chciwości i pogardzie dla innych uczestników rynku. Szeroko dyskutowane są prace, które podważają fundamenty współczesnej ekonomii (Picketty i in., 2015) i postulują włączenie szeroko rozumianych potrzeb społecznych do rachunku ekonomicznego prywatnych przedsiębiorstw (Reiser, 2011). Te propozycje bazują na konkretnych danych - z badań wynika, że społecznie odpowiedzialne firmy przyciągają lepsze kadry, lojalnych klientów oraz hojnych inwestorów, w porównaniu do firm nie uwzględniających aspektu społecznego w swoich działaniach (por.: Batra, Ahuvia i Bagozzi, 2012; Dhaliwal i in. 2011; Backhaus, Stone i Heiner, 2002). Według raportu firmy PricewaterhouseCoopers (2014) już ponad dwie trzecie prezesów firm uważa, że celem przedsiębiorstwa jest zrównoważenie korzyści wszystkich interesariuszy - już nie tylko właścicieli przedsiębiorstwa;
- nowe oczekiwania wobec menedżera: przykładowo, w Polsce silna więź między inżynierem a menedżerem jest faktem - z badań przeprowadzanych rokrocznie przez dziennik „Rzeczpospolita” wynika, że odsetek absolwentów uczelni technicznych wśród prezesów największych polskich firm waha się w granicach 45-50% (Błaszczak i Ogonowska-Rejer, 2016). I choć udział ten z roku na rok maleje, to wciąż żadna inna grupa zawodowa nie jest wśród menedżerów tak silnie reprezentowana, jak inżynierowie. Wykształcenie techniczne cechuje porządek logiczny konstrukcji, technologii i działania oraz przygotowuje grunt pod łatwe przyjęcie zasad ładu organizacyjnego. To sprzyja rzetelności podejmowanych działań lecz, z drugiej strony, preferuje postawy pragmatyczne ponad kreatywność i szeroką wizję. Tymczasem zarządzanie ulega obecnie większej humanizacji. Badania nad wpływem ogólnego poziomu zarządzania na wzrost gospodarczy wykazały, że bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywają tzw. czynniki miękkie, a zwłaszcza upowszechnienie nowoczesnych metod zarządzania (Koźmiński, 2014). Według Steve’a Blanka (2016) tylko zrównoważenie obu postaw: pragmatycznej i wizjonerskiej, daje szansę na sukces i utrzymanie pozycji lidera na rynku, zwłaszcza technologicznym, a menedżerowie nadmiernie zorientowani na bieżące wyniki (które, często ze spektakularnym sukcesem, osiągają) tracą z oczu długoterminową strategię. Przykładowo, firma Microsoft po „abdykacji” Billa Gatesa w 2000 r. i pod rządami Steve’a Ballmera przez kolejne czternaście lat osiągała imponujące wyniki finansowe: potrojenie sprzedaży i podwojenie zysków. Mimo to, w tym samym czasie całkowicie straciła pozycję w pięciu kluczowych obszarach rozwoju rynku teleinformatycznego

(ang. ICT): technologiach wyszukiwania (na rzecz Google), smartfonów (na rzecz Apple), mobilnych systemów operacyjnych (na rzecz Google i Apple), mediów (na rzecz Apple/Netflix) oraz usług „w chmurze” (na rzecz Amazona). Zepchnięcie na dalszy plan postaw kreatywnych i strategicznych na rzecz krótkoterminowej rentowności jest szczególnie groźne w przypadku spółek giełdowych, gdzie częsty obowiązek sprawozdawczy premiuje stabilność i powtarzalne procesy ponad odważną wizję i innowację;

- oddalanie się teorii i nauczania zarządzania od praktyki biznesowej (por.: Nicholas i in., 2011; David i in., 2011), które przejawia się małym zakresem współpracy obu środowisk i brakiem wzajemnego zaufania (Zawiła-Niedźwiecki, 2014), a nawet postawami pogardliwymi wobec prac naukowych czerpiących inspirację z praktyki, jako mniej wartościowych (por.: Chrostowski i Jemielniak, 2008). W efekcie, rozwiązania dla biznesu opracowują często komercyjne firmy doradcze, a nie uniwersytety czy instytuty naukowe.

Tradycja naukowego zarządzania, w której metody i techniki służą głównie podniesieniu efektywności pracy i optymalnej alokacji zasobów - z jednej strony ukonstytuowała zarządzanie jako dyscyplinę naukową, lecz z drugiej - może stanowić barierę dla jej dalszego rozwoju. Organizacja jest obecnie postrzegana jako organizm „żywy”, nieustannie ewoluujący i, wobec tego, trudno poddający się trwałemu modelowaniu (por. Clegg, Berti i Jarvis, 2017). W „płynnej nowoczesności” (Castells i Marody, 2013; Bauman i Kunz, 2006) organizacje nie mają czasu ani potrzeby tworzyć trwałych struktur, bo ich głównym celem jest osiągnięcie ekstremalnej elastyczności i permanentnej czujności w związku z niepewnym, epizodycznym i „płynnym” otoczeniem. Pojawia się zatem pytanie: na ile dorobek głównych nurtów zarządzania odpowiada obecnie potrzebom efektywnego zarządzania innowacyjnym, ambitnym przedsiębiorstwem?

Startupy, jako organizacje inicjujące, wdrażające i komercjalizujące innowacje, są ważnym nośnikiem i katalizatorem omówionych zmian. Kwestie rozpoznania i scharakteryzowania startupów stają się więc naukowo ważne.

Omówienie osiągnięcia naukowego

Przedstawiona praca odpowiada na rosnące zapotrzebowanie na naukowe podejście do zjawiska startupów (alternatywna pisownia: start-up), które są przejawem rewolucji cyfrowej i gospodarki opartej na innowacjach w zakresie szeroko rozumianego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. ICT). W pracy omówiono zjawisko ekonomiczne jakim jest pojawienie się tej nowej formy organizacji, przedstawiono zmiany, które mu towarzyszą oraz wskazano możliwe kierunki dalszych prac badawczych w tym zakresie.

Motywacją dla podjęcia tej tematyki było stwierdzenie istnienia luki wiedzy, która objawia się poprzez niejednoznaczne rozumienie pojęcia „startup” w literaturze przedmiotu. Przez to wyniki badań, których obiektem są startupy, są często nieporównywalne, a gromadzona wiedza o startupach jest niepełna i fragmentaryczna. Równocześnie nadzieje związane z rozwojem startupów, rozumianych jako organizacje inicjujące i komercjalizujące

innowacje, są duże. Nowa, cyfrowo zaawansowana gospodarka oparta na innowacjach ma pobudzić ociężałą i osłabioną kryzysem finansowym kondycję państw rozwiniętych, a startupy mają być nośnikiem tej pozytywnej zmiany.

Spór definicyjny o to, czym jest „startup” (a czym nie jest) jest również obecny w środowisku przedsiębiorców i inwestorów, a także wśród instytucji otoczenia tego biznesu (por. Breschi, Lassébie i Menon, 2018). Rozstrzygnięcie tej kwestii jest więc nie tylko ważne naukowo, ale i istotne z punktu widzenia praktyki biznesowej, ponieważ od przyjętej interpretacji tego pojęcia zależy np. zakres i forma wsparcia udzielanego startupom przez różnego rodzaju organizacje, w tym instytucje publiczne.

W tym samym czasie obserwuje się nowe kierunki rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które powstały w środowisku startupów i tam są doskonalone, a obecnie przenikają do innych branż i organizacji poszukujących nowych metod wdrażania innowacji. Duże firmy, międzynarodowe korporacje, a także niektóre instytucje publiczne realizują strategię innowacyjności i rozwoju, polegające właśnie na współpracy ze startupami – od relacji swobodnych i niezobowiązujących po bardzo ściśle formy kooperacji, a nawet przejęcia. Można tutaj przytoczyć następujące przykłady:

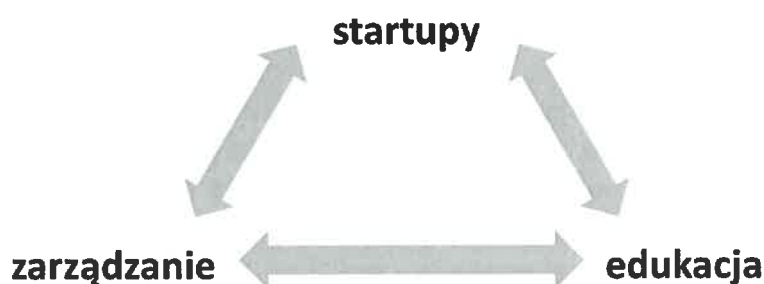
- pobudzanie powstawania startupów w zakresie konkretnych rozwiązań – np. inicjatywa branży finansowej BNP Paribas: „International Hackathon”, która ma na celu tworzenie nowych rozwiązań w zakresie tzw. „FinTech”³, czyli technologii odpowiadających na nowe potrzeby szeroko rozumianej branży finansowej; współpraca PGNiG z akceleratorem startupów MIT Enterprise Forum na rzecz rozwijania startupów związanych z branżą energetyczną lub bez wskazania na branże (w tym powołanie otwartych przestrzeni dla wszelkich wydarzeń startupowych: FabLab Polska przez Orange, Campus Warsaw przez Google, czy inicjatywa Urzędu Miasta - Warszawska Przestrzeń Technologiczna);
- bliska współpraca ze startupami – np. grupy ubezpieczeniowo-finansowej Aviva i startupu Airly dotycząca monitorowaniu stanu jakości powietrza, wspólna usługa PKP SA. i startupu Migam.pl służąca lepszej obsłudze osób głuchoniemych przez wiodącego przewoźnika kolejowego;
- przejęcia istniejących startupów z rynku – np. zakup startupu ZenCard przez Grupę Kapitałową PKO Banku Polskiego, zakup startupu Filmaster przez potentata rynku telewizji cyfrowej Samba TV itp.;
- inwestowanie w startupy, także poprzez własne fundusze inwestycyjne – np. Hub:raum Kraków (T-Mobile), TVN Ventures, Witelo (PZU SA), Enea Innovation itp.);
- uruchamianie wewnętrznych projektów startupowych w korporacjach (por. Ries, 2017; Corporate Venturing..., 2017; Leten i Van Dyck, 2012).

Wreszcie, startup jako nowa forma organizacji oraz specyficzne metody zarządzania startupami wpływają na instytucje edukacyjne, które kształcą „o startupach” i „dla startupów” w szkołach wyższych, średnich, a nawet podstawowych. Skuteczna edukacja w tym zakresie wymaga zrozumienia kluczowej roli innowacyjnej przedsiębiorczości, która ma istotne

³ Analogiczne rozwiązania pojawiają się w innych specjalizacjach, np. „MarTech” – rozwiązania dla branży marketingowej, „InsurTech” – dla ubezpieczeniowej, „EduTech” – dla edukacyjnej, „MedTech” – dla medycznej itd.

znaczenie dla rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Nowy nurt w edukacji przedsiębiorczej nie kształci już o tym, jak założyć własną firmę i się z niej utrzymać, lecz koncentruje się na budowaniu postaw przedsiębiorczych zorientowanych na ambitne, dynamiczne i globalne przedsięwzięcia.

Trzy wymienione obszary wiedzy i kompetencji: startupy, zarządzanie i edukacja odzwierciedlają zakres problemowy i układ przedstawionej pracy (rys. 1). Wymienione obszary zagadnień oddziałują na siebie, a kierunek rozwoju każdego z nich wpływa na dwa pozostałe, dlatego relacje między nimi mają charakter sprzężenia zwrotnego.



Rysunek 1. Triada kluczowych zagadnień systemu przedsiębiorczości startupowej

źródło: opracowanie własne

Praca składa się z czterech rozdziałów, których zakres problemowy oraz cele badawcze przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cel naukowy, pytania oraz cele badawcze na tle struktury pracy

Część pracy	Zakres problemowy	Problem badawczy	Pytania badawcze	Cele badawcze
Rozdział 1.	Startupy – ujęcie teoretyczne	Uporządkowanie wiedzy o startupach	Co to jest startup?	Sformułowanie uniwersalnej definicji startupu
Rozdział 2.	Startupy – ujęcie eksploracyjne		<ul style="list-style-type: none"> · Startupy jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu i przedsiębiorczości · Czym charakteryzują się startupy? · Które cechy są najważniejsze w charakterystyce startupów? 	<ul style="list-style-type: none"> · Krytyczna analiza wyników pierwotnych badań startupów w Polsce. · Krytyczna analiza startupów na podstawie badań wtórnych.

Rozdział 3.	Zarządzanie startupem w ekosystemie innowacyjności	<ul style="list-style-type: none"> · Jaki jest wpływ startupów na zarządzanie? · Na czym polega specyfika zarządzania startupem? · Jak ocenić jakość zarządzania startupem? 	<ul style="list-style-type: none"> · Konceptualizacja i operacjonalizacja metodyki zarządzania startupem. · Ocena rangi zarządzania startupem na tle dyscypliny zarządzania.
Rozdział 4.	Edukacja ku przedsiębiorczości startupowej	<ul style="list-style-type: none"> · Jaki jest wpływ startupów na edukację przedsiębiorczości? · Jak kształcić dla przedsiębiorczości startupowej? · Jak ocenić skuteczność edukacji dla przedsiębiorczości startupowej? 	<ul style="list-style-type: none"> · Omówienie edukacji dla startupów jako nurtu w ramach edukacji przedsiębiorczości. · Wskazanie najważniejszych wyzwań w zakresie edukacji dla startupów. · Sformułowanie wytycznych dla edukatorów przedsiębiorczości dla startupów.

źródło: opracowanie własne

Nadrzędnym celem naukowym pracy było uporządkowanie wiedzy o startupach, rozumianych jako innowacyjne, dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa, które wykorzystują w swoim modelu biznesowym technologie przetwarzania informacji. Głównym celem jest też naukowe poszerzenie i uporządkowanie wiedzy o startupach.

W pracy zastosowano triangulację metodologiczną ze względu na złożony, wieloaspektowy charakter przedmiotu rozważań. Badania mają w dużej mierze charakter literaturowy, jednak ważnym źródłem wiedzy i inspiracji była bezpośrednia i jawna obserwacja uczestnicząca w środowisku startupów. Warto podkreślić, że trwała ona wystarczająco długo, aby zniwelować efekt bezkrytycznego entuzjazmu dla obserwowanych zjawisk. Przytaczane w pracy przykłady startupów opierają się na własnych studiach przypadków wykorzystywanych w praktyce dydaktycznej. Bazę dla dużej części rozważań stanowią też pierwotne badania ilościowo-jakościowe „Polskie Startupy”, które autorka od 2015 r. współtworzy i koordynuje we współpracy z fundacją „Startup Poland”.

W pierwszym rozdziale przedstawiono charakterystykę startupów jako przejawu innowacyjnej przedsiębiorczości w dobie rewolucji cyfrowej. Konkluzją jest sformułowanie uniwersalnej definicji startupu. Najpierw przedstawiono nową rzeczywistość rynkową ukształtowaną w efekcie rewolucji cyfrowej, społecznej i gospodarczej, które sprawiły, że na rynku pojawiły się nowe, specyficzne formy organizacji - startupy. Następnie omówiono

istniejące określenia startupu oraz sformułowano model procesu jego rozwoju. Rozważania te zilustrowano przykładami polskich i zagranicznych startupów. Wreszcie zaproponowano i omówiono koncepcję tzw. „spiralnej definicji startupu”.

W rozdziale drugim przedstawiono wybrane badania nad startupami podejmowane przez różne organizacje na świecie, z punktu widzenia ich porównywalności i stosowanych definicji przedmiotu badań. Duża część tego rozdziału poświęcona jest prezentacji badań w Polsce, podejmowanych i koordynowanych od 2015 r. przez autorkę we współpracy z fundacją „Startup Poland”. Badanie to objęło od roku 2017 również Czechy, Słowację i Węgry. Opis przygotowania, wdrożenia i analizy tego obszernego badania może dostarczyć wskazówek dla innych badaczy startupów. Wyniki zostały poddane analizie, co pozwoliło wskazać kluczowe czynniki różnicujące badaną grupę przedsiębiorstw i nakreślić rysujące się tendencje w zakresie kierunków rozwoju startupów.

W trzecim rozdziale przedstawiono nową filozofię zarządzania startupem – „Lean Startup”, na tle problematyki zarządzania i w kontekście wiodących szkół. Omówiono wybrane z nich, ze szczególną uwagą położoną na rozwój zarządzania w Polsce, z uwzględnieniem czynników historycznych i społecznych. Postawa Polaków wobec przedsiębiorców i przedsiębiorczości, będąca dziedzictwem niełatwej historii, wciąż wpływa na kulturę biznesu w Polsce, startupy zaś tworzą zupełnie inny klimat dla przedsiębiorczości od tego, który zakorzenił się w kraju. Technokratyczny duch dużego przemysłu, tradycja firm rodzinnych i drobnego rzemiosła, a także intuicyjne zarządzanie lat transformacji systemowej ścierają się z otwartą, egalitarną i dynamiczną, ale także operującą hermetycznym żargonem, nomadyczną i niestabilną kulturą startupową. Z jednej strony wymienione cechy kultury startupów determinują jej siłę i potencjał, ale z drugiej - mogą stanowić bariery jej szybkiej adaptacji i rozwoju w Polsce oraz w krajach o podobnej kulturze i doświadczeniu.

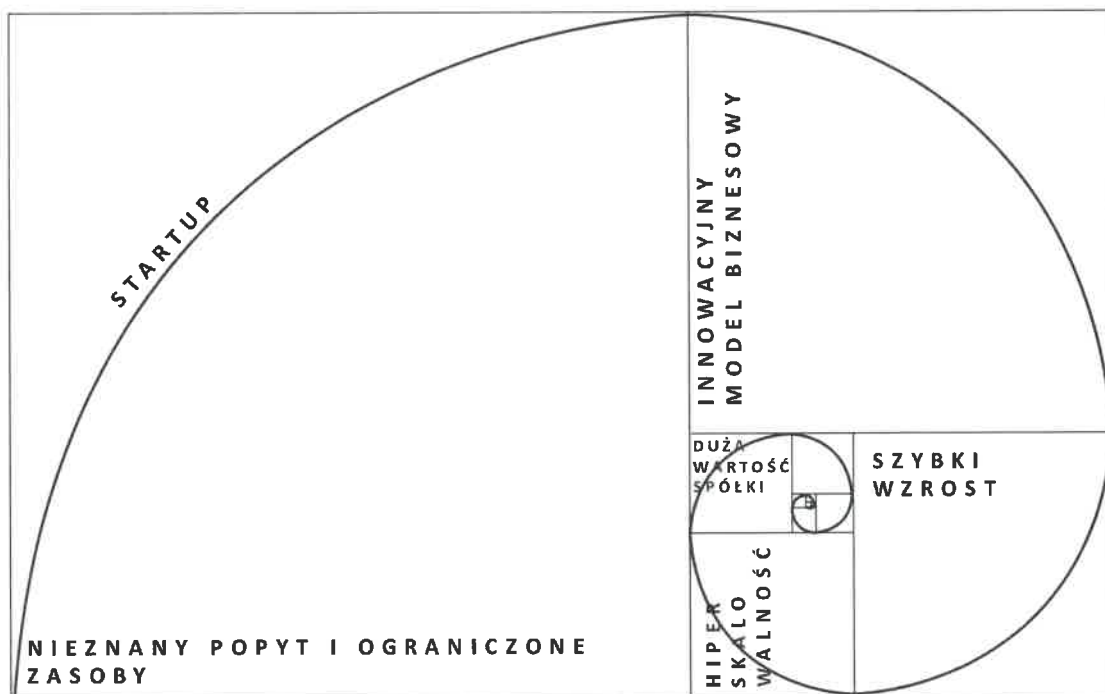
Rozdział czwarty poświęcono edukacji dla startupów na tle kształcenia w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości. Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że wiedza o edukacji dla innowacyjnej, technologicznej przedsiębiorczości ma charakter rozproszony, a niedojrzałość tej subdyscypliny demonstrują wciąż nierozwiązane spory o definicje. Wśród naukowców panuje zgoda co do tego, że edukacja ma fundamentalny i pozytywny wpływ na postawy biznesowe i proprzedsiębiorcze, ale nie udało się na razie wypracować zadowalającego warsztatu metodycznego pozwalającego jednoznacznie potwierdzić tę zależność. Jednocześnie specjalizacja w zakresie edukacji przedsiębiorczości nie jest postrzegana jako atrakcyjny kierunek kariery naukowej, co grozi negatywnym wyborem tej specjalności przez młodych naukowców. Istnieją trzy główne wymiary edukacji przedsiębiorczej: ekonomiczny, biznesowy i indywidualny (Wach, 2014), a ostatni z nich staje się coraz ważniejszy w kontekście startupów. Chodzi w nim głównie o stymulowanie myślenia efektywnego (Sarasvathy, 2008), promocję startupowej kultury biznesu (por. Łukasik, 2017) i otwartych społeczności przedsiębiorców (Laužikas et al., 2015). Silna pozycja kształcenia nieformalnego w tym zakresie stanowi poważne wyzwanie dla instytucjonalnego systemu edukacji. W rozdziale tym omówiono przykłady kursów kształcących na rzecz przedsiębiorczości startupowej, w tym autorskie programy oparte na wiedzy i doświadczeniu autorki w prowadzeniu zajęć dla studentów i przedsiębiorców.

W podsumowaniu pracy sformułowano najważniejsze wnioski z przeprowadzonych

rozważań i wskazano obszary oraz problematykę do dalszych badań. Tematyka startupów, przedsiębiorczości innowacyjnej i technologicznej, nowych metodyk zarządzania i wytycznych dla edukacji w tym zakresie to obiecujące pole dla badań pogłębionych, których realizacja stwarza szansę na powstanie nowej szkoły naukowej, równie dynamicznej co ekosystem i kultura przedsiębiorczości startupowej.

Suma wiedzy i doświadczeń stanowiła podstawę dla refleksji naukowej, która doprowadziła do rozwiązania problemu badawczego i realizacji celu pracy. **Głównym wynikiem pracy jest koncepcja uniwersalnej definicji startupu, którą nazwano „spiralną”.** Kształt ilustracji tej definicji odzwierciedla jej ideę, która zawęża pojemność pojęcia „startup” wraz z dojrzewaniem tej organizacji. Wynika to z przekonania, że kryteria identyfikujące startup są różne w zależności od etapu jego rozwoju, albowiem „startup” to nie tylko firma młoda, początkująca, lecz jego istota koncentruje się bardziej na wysokim tempie rozwoju i specyficznym charakterze działalności, niż na długości okresu funkcjonowania. Startup jest to więc nowa forma organizacji, która spełnia specyficzne kryteria na kolejnych etapach swojego rozwoju. W fazie początkowej startup to organizacja o ograniczonych zasobach, która identyfikuje problem rynkowy, rozpoznaje popyt lub weryfikuje proponowane przez siebie rozwiązanie. Na tym etapie startup zmagają się głównie z niepewnością, której źródła tkwią w skrajnie zmiennym otoczeniu rynkowym. Na etapie ekspansji jest to organizacja, która osiąga i utrzymuje niemalejące, wysokie tempo wzrostu - jej przychody i (lub) liczba klientów wzrastają radykalnie (w tempie dwucyfrowym miesięcznie). Na etapie dojrzałości - jest to organizacja hiperskalowalna, czyli taka, w której stosunkowo niska liczba pracowników (kilkadziesiąt-kilkaset osób) jest w stanie obsługiwać wielokrotnie większą (tysiące-miliony) liczbę transakcji (klientów). Hiperskalowalność modelu biznesowego można osiągnąć głównie dzięki automatyzacji istotnych działań (czynności), co docelowo oznacza ich algorytmizację i zastąpienie np. programem komputerowym. Spełnienie tego warunku tłumaczy powiązanie tego biznesu z branżą ICT. Część podmiotów, będących startupami w początkowym etapie rozwoju, z czasem przekształca się w organizacje o innym charakterze; bywa też, że inne organizacje z czasem stają się startupami;

W efekcie tak rozumianej definicji populacja startupów będzie liczna w grupie początkującej i niewielka w grupie dojrzałej. Graficznie definicję tę dobrze ilustruje spirala ciągu Fibonacciego, gdzie zacieśniająca się spiralnie krzywa symbolizuje ścieżkę rozwoju startupu, kolejne kwadraty oddają główne cechy charakteryzujące poszczególne etapy jego rozwoju, a pola tych kwadratów odzwierciedlają malejącą liczebność populacji (rys. 2). Na podstawie spiralnej definicji startupu, w pracy zaproponowano też algorytm identyfikacji startupów, a także przeprowadzono pogłębioną analizę i dokonano charakterystyki zbadanej populacji polskich startupów.



Rysunek 2. Spiralna definicja startupu

źródło: opracowanie własne

Kolejnym wynikiem pracy naukowej nad zjawiskiem startupów jest realizacja badania „Polskie Startupy”, które jest pionierskim przedsięwzięciem badawczym w Polsce. Jest to największe, kompleksowe i ogólnopolskie badanie ilościowo-jakościowe, którego obiektem są startupy branży cyfrowej w Polsce, a także w państwach Grupy Wyszehradzkiej. Przedsięwzięcie jest realizowane we współpracy z fundacją Startup Poland, która reprezentuje interesy środowiska startupowego w Polsce. Badania zainaugurowano w 2015 r. i od tej pory co rok publikowany jest raport z badań, wydawany przez fundację. Wyniki tych badań stanowią pokaźny materiał dla naukowców specjalizujących się w rozmaitych aspektach innowacyjności, zarządzania i przedsiębiorczości. W tabeli 2. przedstawiono dotychczas zrealizowane etapy tego badania.

Tabela 2. Etapy badania „Polskie Startupy”

Etap badań	Okres realizacji	Liczba respondentów	Publikacja wyników
Pilotaż	maj 2015r.	38	(Gieżyńska i Skala, 2016)
Badanie 1.edycja	czerwiec-wrzesień 2015r.	423	(Kruczkowska, Olczak i Skala, 2015)
Badanie 2.edycja	lipiec-sierpień 2016r.	692	(Kruczkowska i Skala, 2016)
Badanie 3.edycja	czerwiec-sierpień 2017r.	764	(Beauchamp, Kowalczyk i Skala, 2017)
Badanie Wyszehrad	czerwiec 2016-kwiecień 2017r.	980	(Beauchamp i Skala, 2017)

Etap badań	Okres realizacji	Liczba respondentów	Publikacja wyników
Badanie 4.edycja	czerwiec-sierpień 2018r.	1 101	(Beauchamp, Krysztofiak-Szopa i Skala, 2018)

źródło: opracowanie własne.

Na podstawie koncepcji spiralnej definicji startupu oraz pogłębionej analizy segmentacyjnej dokonano w pracy charakterystyki startupów na czterech etapach rozwoju, i wskazano specyficzne cechy dominujące w każdym z nich. Dzięki temu wiadomo na przykład, że współpraca startupów z nauką nasila się w ramach dwóch „fal”: przy wchodzeniu na rynek oraz na etapie dojrzałości, a zdobywanie rynków zagranicznych to z kolei w życiu startupów proces permanentny. O finansowanie zewnętrzne startupy ubiegają się najczęściej na etapie silnie rosnącej sprzedaży. Ta wiedza może być bardzo przydatna zarówno pod kątem planowania struktury i harmonogramu wsparcia dla startupów, jak i przy projektowaniu programów edukacyjnych dla przedsiębiorczości startupowej.

Analiza wyników badania polskich startupów w latach 2015-2018 pozwala też stwierdzić, że rynek startupów w Polsce dojrzeje i profesjonalizuje się, rośnie przewaga liczebna rozwiązań dla biznesu, w tym zwłaszcza tych sprzedawanych firmom większym. Założyciele startupów to coraz częściej ludzie dojrzało życiowo i doświadczeni zawodowo, a także obeznani z metodykami zarządzania rozwojem startupu i uczestniczący w życiu społeczności startupowych. Dzięki temu weryfikacja pierwszych hipotez biznesowych i modelu biznesowego przebiega coraz sprawniej i szybciej, a pozyskiwanie finansowania zewnętrznego przesunęło się na dalsze etapy rozwoju przedsięwzięcia. Pozyskane od inwestorów środki umożliwiają zaś przede wszystkim zatrudnienie nowych specjalistów, do których dostęp stanowi największe wyzwanie dla całej branży cyfrowej. Dlatego wśród startupów wzrasta import kadr z zagranicy, co z kolei pobudza niską w Polsce różnorodność kulturową zespołów założycielskich i zwiększa otwarcie polskich startupów na zagranicę, a eksport to bez wątpienia najskuteczniejszy sposób na przyspieszenie rozwoju i sukces startupu.

Co do implikacji faktu pojawienia się startupów dla dyscypliny zarządzania oraz dla edukacji przedsiębiorczej, to można je omówić następująco:

- Konceptualizacja skutecznej metodyki zarządzania startupem stanowi poważne wyzwanie dla dyscypliny zarządzania. Dotychczasowa literatura naukowa w tym zakresie jest skromna i brakuje jej teoretycznego ugruntowania, a fundamentalne problemy definicyjne przyczyniają się do niskiego rozpoznania tematyki startupów przez nauki o zarządzaniu. Startupy, jako nowa forma organizacji, stanowią wyzwanie dla tradycyjnych metod i narzędzi zarządzania przedsięwzięciem oraz tworzą inny od zakorzenionego w Polsce, klimat dla rozwoju przedsiębiorczości. Tradycja dużego przemysłu, biznesów rodzinnych i rzemiosła oraz doświadczenie zarządzania intuicyjnego w czasach transformacji systemowej zderzają się z otwartą, społecznościową i energetyczną, a także operującą hermetycznym żargonem, nomadyczną i labilną kulturą startupową. Z jednej strony wymienione cechy kultury startupowej stanowią o jej sile i potencjale, zaś z drugiej - mogą być barierą dla

szybkiej adaptacji i rozwoju w naszym kraju. Kultura startupowa, do której należy zaliczyć szczególnie istotną rolę lokalnych społeczności, jest ważnym elementem ekosystemu przedsiębiorczości startupowej, lecz jej odmienność od zakorzenionej w Polsce kultury biznesu jak dotąd nie sprzyja szybkiej adaptacji startupów ani w środowisku przedsiębiorców, ani akademii. Największe postępy można zaobserwować w procesie zbliżenia startupów ze sferą polityczną i samorządową, co jest efektem skutecznej działalności fundacji „Startup Poland” – oddolnej inicjatywy powołanej przez środowisko startupowe.

- W wymiarze globalnym, nowa metodyka zarządzania, jaką jest „Lean Startup”, cieszy się ograniczonym, jak na razie, zainteresowaniem środowisk naukowych. Niewystarczająco ugruntowane w nauce podstawy teoretyczne tej metody są źródłem sporów i dyskusji na temat znaczenia i trwałości tego kierunku w zarządzaniu, a uznawane przez wielu za „niepoważne” metody stosowane w ramach Lean Startup wywołują czasem postawy lekceważące. Przyczynia się do tego brak wiarygodnych danych o znaczeniu startupów dla gospodarki oraz powracający motyw oczekiwania lub wieszczenia kolejnej „bańki” na rynkach związanych z wysokimi technologiami. Można więc powiedzieć, że obiecującym kierunkiem dalszych badań jest, z jednej strony, wypracowanie spójnych i wiarygodnych podstaw teoretycznych dla nowej metodyki zarządzania startupem, zaś z drugiej strony - zbudowanie wspólnych ram metodycznych dla identyfikacji tego rynku oraz metryk, które go opiszą, zwłaszcza pod kątem znaczenia dla szeroko rozumianej gospodarki i rozwoju społecznego.
- Edukacja na rzecz rozwoju przedsiębiorczości startupowej jest krytycznie ważna dla prawidłowego funkcjonowania ekosystemów startupowych i wymaga z jednej strony specjalistycznej wiedzy i kompetencji ze strony edukatorów oraz wysokiego zaangażowania słuchaczy (uczniów, studentów, przedsiębiorców) z drugiej. Wiele wskazuje, że edukacja ta jest, jak dotąd, najsłabszym elementem ekosystemu przedsiębiorczości startupowej w Polsce. Największe wyzwanie w tej edukacji stanowią tzw. miękkie obszary kształcenia (inaczej: edukacja indywidualna). W Polsce edukacja dla startupów staje się domeną instytucji spoza systemu edukacji, zwłaszcza publicznej. Nie znaczy to, że nie są podejmowane znakomite inicjatywy w zakresie edukacji dla przedsiębiorczości i dla startupów - wręcz przeciwnie, jest ich coraz więcej. Jednak zakres i siłę tych aktywności trzeba uznać za daleko niewystarczające. Wskazane w pracy przykłady i najlepsze praktyki w tym zakresie mogą stanowić inspirację i wskazówki dla edukatorów zainteresowanych tym kierunkiem rozwoju swojej aktywności.

Startupy, zarządzanie startupami oraz edukacja na rzecz przedsiębiorczości startupowej to nowe obszary badawcze w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu. Taka sytuacja stwarza przede wszystkim szansę na prace natury metodologicznej, polegające na wypracowywaniu pionierskich metod badawczych dostosowanych do specyfiki badanych obiektów i zjawisk. Warto więc zaproponować następujące **obszary do dalszych badań**:

- mechanizmy „wypadania” organizacji poza spiralną definicję startupu (oraz „wpadania” w nią), czyli procesy przekształcenia startupów w inne organizacje; warto

prześledzić tego typu przypadki i zaobserwować czynniki determinujące te mechanizmy oraz spróbować dokonać ich systematyki;

- udoskonalenie metodyki identyfikacji startupów;
- badanie wpływu startupów na wybrane sektory gospodarki, np. bankowy, finansowy, medyczny itd.;
- startupowe strategie konkurencji;
- konceptualizacja nowych metodyk zarządzania startupem;
- konceptualizacja nowych metodyk edukacji na rzecz przedsiębiorczości startupowej;
- społeczności jako kluczowy element kultury startupowej;
- przeżywalność startupów i najważniejsze czynniki determinujące tę przeżywalność;
- opracowanie metody szacowania wpływu startupów na gospodarkę i/lub na poziom jej innowacyjności.

W Polsce występują sprzyjające warunki dla dalszego rozwoju badań nad startupami, wśród których warto wymienić następujące:

- środowisko startupowe w Polsce należy do gęstych, aktywnych i znanych na arenie międzynarodowej, przyciąga też startupy z państw sąsiadujących (zwłaszcza z Ukrainy) i z regionu; dowodem na to jest decyzja firmy Google o uruchomieniu akurat w Polsce jednego z zaledwie sześciu na świecie (z trzech w Europie) przestrzeni dla startupów: „Campus Warsaw”⁴;
- debiut Polski w roli koordynatora pierwszych wspólnych badań startupów w grupie państw Wyszehradu sprzyja utrzymaniu w przyszłości regionalnego przywództwa badawczego w tym zakresie;
- oddolna inicjatywa środowiska startupów w postaci fundacji sprawdziła się: Startup Poland jest instytucją skutecznie realizującą cel, jakim jest uświadomienie jak największej liczbie interesariuszy znaczenia i potencjału startupów w Polsce; fundacja jest obecnie ważnym ogniwem ekosystemu startupowego, dla którego wiarygodne dane naukowe stanowią źródło argumentów i ich pozyskanie leży w jej interesie;

Jest wysoce prawdopodobne, że nastąpi dalszy, dynamiczny rozwój startupów i ekosystemu startupowego w Polsce, która obecnie stanowi główne zaplecze dla najwyższej klasy programistów na świecie. Dzięki przemyślanym, ale równocześnie odważnym zmianom w zakresie edukacji i kształtowania kultury biznesu można wykorzystać szansę, aby w Polsce powstawało nie tylko więcej startupów, lecz przede wszystkim aby były one lepiej przygotowane do skutecznego konkurowania na globalnym rynku. W tym celu należy kontynuować rzetelne badania naukowe oraz budować efektywny system edukacji dla przedsiębiorczości startupowej. Prowadzone przeze mnie badania mogą wydatnie przyczynić się do osiągnięcia tych celów.

⁴ <https://www.campus.co/warsaw/en/>

3) Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych

W ramach moich osiągnięć naukowych można wskazać na dwie grupy publikacji, które charakteryzują się różną problematyką badawczą i odzwierciedlają ewolucję moich zainteresowań naukowych:

- publikacje dotyczące problematyki transportu, polityki transportowej i integracji europejskiej: w sumie osiemnaście prac naukowych jako autor lub współautor, z tego dziewięć przez uzyskaniem stopnia doktora, tj. w latach 2000-2005 (m.in. w czasopiśmie: „Przegląd Komunikacyjny”, „Wspólnoty Europejskie”, „Problemy Ekonomiki Transportu”, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa”, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej-Transport”);
- publikacje dotyczące przedsiębiorczości, w tym trzy główne nurty zainteresowań: przedsiębiorczość wysokiej techniki (ang. high-tech), edukacja przedsiębiorczości oraz startupy: osiemnaście prac naukowych lub rozdziałów w monografiach, trzy monografie, w tym jedna we współautorstwie oraz jedna anglojęzyczna opublikowana przez wydawnictwo Palgrave Macmillan w Londynie (Skala, 2019).

Na uwagę zasługuje seria publikacji dotyczących przedsiębiorczości wysokiej techniki, a konkretnie przedsiębiorstw zajmujących się wytwórczością w zakresie produktów zaliczanych do tzw. sektora „high-tech”. Badania te zainicjował mój udział w projekcie realizowanym przez Urząd miasta Warszawa i Akademię Leona Koźmińskiego, dotyczący identyfikacji tej grupy przedsiębiorstw w Warszawie. We współpracy z prof. Katarzyną Rostek z Wydziału Zarządzania PW przeprowadziłyśmy serię badań, których wynikiem były publikacje naukowe i wystąpienia na konferencjach. W wyniku tych badań uzasadniłyśmy konieczność używania innej od tradycyjnie stosowanych metody identyfikacji badanych przedsiębiorstw, zaproponowałyśmy nową metodę oraz dokładnie scharakteryzowałyśmy tę populację przedsiębiorstw. Jest to niewątpliwie obiecujący kierunek badań, w którym wciąż pozostają nieopisane, ciekawe wątki i pytania badawcze.

Moje najbliższe plany badawcze przewidują też finalizację aspektu badawczego przewidzianego w projekcie „Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej”. Polega on na dotarciu do absolwentów naszego programu edukacyjnego (ok. 1,3 tys. osób) i przeprowadzenie w tej grupie badania nad wpływem edukacji przedsiębiorczości, którą odebrali w ramach projektu, na ich losy zawodowe. Byłoby to jedno z większych badań nad efektywnością programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości w Polsce, a deficyt tego typu obserwacji jest jedną z najważniejszych luk w zakresie naukowego podejścia do edukacji przedsiębiorczości w ogóle (por. Skala 2015).

Jako członek oraz entuzjastka kultury i społeczności startupowej staram się jak najwięcej dzielić swoją wiedzę i doświadczeniem, stąd moja intensywna działalność popularyzatorska i szkoleniowa. Jestem zapraszana do wystąpień w ramach konferencji i innych imprez na styku nauki, edukacji i biznesu, np.: przez „Europejskie Forum Nowych Idei” (EFNI, 2012 r.), „Kongres Innowacyjnej Gospodarki” (2014 r.), „Europejski Kongres Finansowy” (2016 r.), „Forum Ekonomiczne” w Krynicy (2016 r.) i wiele innych wydarzeń, bardziej lokalnych (np. wykład na zaproszenie DELab Uniwersytetu Warszawskiego w 2015 r., spotkania z kołami

naukowymi, ze słuchaczami Centrum Studiów Zaawansowanych w PW, członkami stowarzyszenia studentów BEST i wiele innych).

W bieżącym roku zostałam finalistką konkursu *Central European Startup Awards*, który typuje najbardziej inspirujące postaci ekosystemu przedsiębiorczości startupowej w naszym regionie geograficznym, co uznaję za wielki zaszczyt. W 2014 r. zostałam wyróżniona jako jeden z 25. „Młodych Liderów Przyszłości”, wytypowanych przez Magazyn Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”.

Jestem mentorem i doradcą wielu startupów i organizacji wspierających startupy w Polsce w ramach krajowego ekosystemu innowacyjnej przedsiębiorczości technologicznej, w którym czynnie uczestniczę. Współpracuję z wieloma instytucjami jako ekspert, np. oceniając wnioski o wsparcie w ramach różnych instrumentów finansowych i pozafinansowych (np. z programem „FundingBox”, z „Fundacją Zaawansowanych Technologii”, z fundacją „Sukces Pisany Szminką”, „Teraz Polska” itp.). W latach 2012-2016 brałam kilkakrotnie udział w konsultacjach dotyczących wsparcia startupów i przedsiębiorczości technologicznej, organizowanej przez Kancelarię Prezydenta RP, Sejm RP oraz Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. Współpracowałam z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przy konkursie: „Akademicki Mistrz Innowacyjności”, z Urzędem miasta stołecznego Warszawa przy projekcie „Stołeczne Forum Przedsiębiorczości” (SFoP), z Krajową Izbą Gospodarczą przy projekcie „Młodzi Innowacyjni”. W 2012 r. zorganizowałam pierwszy w Polsce, intensywny program akceleracyjny dla startupów pod międzynarodową marką „Startup Weekend NEXT”, w ramach którego dziesięć zespołów pracowało w Warszawie przez sześć tygodni nad rozwojem swoich startupów pod okiem trzydziestu mentorów z całej Polski, a przedsięwzięcie zwieńczyła uroczysta impreza w Centrum Przedsiębiorczości Smolna, w której wzięło udział około 200 osób. W tym samym roku zorganizowałam, we współpracy z władzami Uczelni i Krajową Izbą Gospodarczą, wydarzenie w Politechnice Warszawskiej pt. „Krzemowa Dolina na Politechnice”, czyli spotkanie ze znanymi inwestorami i założycielami startupów (m.in. ze współzałożycielem platformy „YouTube” Jawedem Karimem oraz popularnym inwestorem z Krzemowej Doliny, Paulem Bragielem), na które przybyło ok. 350 gości z i spoza Uczelni. Współpracuję też wolontarystycznie z wartościowymi inicjatywami edukacyjnymi i startupowymi, np. z Uniwersytetem Dzieci, programami: Startup Weekend i ReaktorX, inicjatywą Aula Polska, E(x)plory i Geek Girls Carrots, Siecią Przedsiębiorczych Kobiet, programem Lean in STEM.

Prowadziłam cykl felietonów o edukacji przedsiębiorczości w wydawnictwie branżowym „Antyweb” w latach 2012-2013. W latach 2014-2015 regularnie komentowałam startupowe wydarzenia w dodatku „Dobra Firma” dla dziennika „Rzeczpospolita”. Opublikowałam też dwie duże polemiki na tematy ekonomiczne i startupowe w dziennikach: „Gazeta Wyborcza” i „Rzeczpospolita” (Skala, 2014, Skala, 2016).

Moje kompetencje są także wykorzystywane przez Uczelnię: od 2010 r. jestem członkiem Zespołu ds. Edukacji Przedsiębiorczości, a w 2014 r. zostałam powołana do Zespołu Doradczego ds. uruchomienia Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii w Politechnice Warszawskiej. Od 2007 r. jestem członkiem SEIPA: Sieci Edukatorów Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej.

Bibliografia

- Adamczyk M. [2016], *Koncepcje zarządzania innowacjami na przykładzie krakowskich start-upów technologicznych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 41-45.
- Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K. [2002], *Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness*, „Business & Society”, Vol. 41, No. 3, pp. 292-318.
- Batra R., Ahuvia A., Bagozzi R.P. [2012], *Brand love*, „Journal of Marketing”, Vol. 76, No. 2, pp. 1-16.
- Bauman Z., Kunz T. [2006], *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Beauchamp M., Krysztofiak-Szopa J., Skala A. [2018], *Polskie Startupy. Raport 2018*, Startup Poland, Warszawa.
- Beauchamp M., Kowalczyk A., Skala A. [2017], *Polskie Startupy. Raport 2017*, Startup Poland, Warszawa.
- Beauchamp M., Skala A. [2017], *Visegrad Startup Report 2016/2017*, Startup Poland, Warszawa.
- Blank S. [2013], *Why the lean start-up changes everything?*, „Harvard Business Review”, Vol. 91, No. 5, pp. 63-72.
- Blank S. [2016], *Why Visionary CEOs Never Have Visionary Successors*, „Harvard Business Review”, October 20, <http://hbr.org/2016/10/why-visionary-ceos-never-have-visionary-successors> (dostęp z 17.01.2017 r.)
- Blank S., Dorf B. [2012], *Startup Owner's Manual*, California: K&S Ranch Inc.
- Błaszczak A., Ogonowska-Rejer A. [2016], *Przynajmniej dwóch na pięciu szefów czołowych przedsiębiorstw to absolwenci uczelni technicznych*, „Rzeczpospolita”, wydanie online <http://www.rp.pl/Sciezki-kariery/312069882-Najwiekszymi-firmami-w-Polsce-najczesciej-zarzadzaja-inzynierowie.html> (dostęp z 6.12. 2016 r.)
- Breschi S.J., Lassébie C., Menon C. [2018], *A portrait of innovative start-ups across countries*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, OECD.
- Castells M., Marody M. [2013], *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chrostowski A., Jemielniak D. [2008], *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, s. 41-56.
- Cieślik J. [2014], *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Cieślik J. [2015], *Miejsce przedsiębiorczości w strukturze nauk o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2, s. 59-69.
- Clegg S., Berti S., Jarvis W.P. [2017], *Future in the Past: a Philosophical Reflection on the Prospects of Management*, [in:] A. Wilkinson, S.J. Armstrong, M. Lounsbury (eds.), *The Oxford Handbook of Management*, Oxford Press.
- Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups* [2017], mVenturesBcn, Barcelona.

- David Fred R., David, M.E., David Forest R. [2011], *What are business schools doing for business today?*, „Business Horizons”, Vol. 54, Issue 1, pp. 51-62.
- Dhaliwal D.S., Li O.Z., Tsang A., Yang, Y.G. [2011], *Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting*, „The Accounting Review”, Vol. 86, No. 1, pp. 59-100.
- Gieżyńska K., Skala A. [2016], *Translating digital into high-tech economy*, [w:] *Digital Ecosystems. Smart Economy and Innovation*, K. Śledziwska (red.), DELab UW, Warszawa, s. 11-32.
- Glinka B., Kostera M. (red.), [2012], *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. [2008], *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review”, Vol. 86, No. 12, pp. 50-59.
- Korpysa J. [2016], *Przedsiębiorczość jako proces tworzenia i funkcjonowania akademickich mikroprzedsiębiorstw spin-off w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Koźmiński A.K. [2014], *Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy*, [w:] G. Kołodko (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Warszawa.
- Kurczewska A. [2013], *Przedsiębiorczość jako proces współdziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Kruczkowska E., Olczak M., Skala A. [2015], *Polskie Startupy. Raport 2015*, Startup Poland, Warszawa.
- Kruczkowska E., Skala A., [2016], *Polskie Startupy. Raport 2016*, Startup Poland, Warszawa.
- Lange J.E., Mollov A., Pearlmutter M., Singh S., Bygrave W.D. [2007], *Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures*, „Venture Capital”, Vol. 9, No. 4, pp. 237-256.
- Laužikas M., Tindale H., Bilota A., Bielousovaitė D. [2015], *Contributions of sustainable start-up ecosystem to dynamics of start-up companies: the case of Lithuania*, „Entrepreneurship and Sustainability”, Issues 3(1), pp. 8-24.
- Leten B., Van Dyck W. [2012], *Corporate venturing: Strategies and success factors*, „Review of Business and Economic Literature”, Vol. 57(4), p. 242.
- Łada M. (2016), *Big Data wyzwaniem dla zarządzania i rachunkowości*, „Studia Ekonomiczne”, nr 299, s. 197-206.
- Łukasik K. [2017], *Analiza kultury organizacyjnej start-upów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Rola wiedzy i innowacji w rozwoju organizacji”, Tom 75, nr 4, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, s. 161-178.
- Nicholas J., Ledwith A., Perks H. [2011], *New product development best practice in SME and large organisations: theory vs practice*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 14, Issue: 2, pp. 227-251.
- Picken J.C. [2017], *From startup to scalable enterprise: Laying the foundation*, „Business Horizons”, Vol. 60, No. 5, pp. 587-595.
- Piketty T., Bilik A., Sutowski M. [2015], *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.

- PriceWaterhouseCoopers [2014], 17th annual global CEO survey, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/assets/pwc-17th-annual-global-ceo-survey-jan-2014.pdf> (dostęp z 30.01.2018 r.)
- Reiser D.B. [2011], *Benefit corporations-a sustainable form of organization*, „Wake Forest Law Review”, Vol. 46, p. 591.
- Ries E. [2017], *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*, Currency, New York.
- Sarasvathy S. [2008], *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Shane S., Venkataraman S. [2000], *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, pp. 217-226.
- Skala A. [2014], *Czy bogaty musiał ukraść?*, „Magazyn Świąteczny Gazety Wyborczej” z 16.05.
http://wyborcza.pl/magazyn/1,124059,15977349,Czy_bogaty_musial_ukrasc_.html
(dostęp z 31.07.2017 r.)
- Skala A. [2015], *Przedsiębiorczość-wyzwanie dla edukacji*, [w:] A. Pustuła, J. Majczyk, M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja, kontekst*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 7-27.
- Skala A. [2016], *Start-upy: ambitne i samodzielne*, „Rzeczpospolita” z 2.08.
<http://www.rp.pl/Telekomunikacja-i-IT/308019881-Start-upy-ambitne-i-samodzielne.html> (dostęp z 31.01.2017 r.)
- Skala A. [2019], *Digital Startups in Transition Economies*, Palgrave Pivot, London.
- Tanev S. [2017], *Is There a Lean Future for Global Startups?*, „Technology Innovation Management Review”, Vol. 7, No. 5, pp. 6-15.
- Trzcieliński S. [2011], *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Wach K. [2014], *Edukacja dla przedsiębiorczości: pomiędzy przedsiębiorczą pedagogiką a edukacją ekonomiczną i biznesową*, „Horyzonty Wychowania”, nr 13(28), s. 11-31.
- Wasserman N. [2003], *Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success*, „Organization Science”, Vol. 14, No. 2, pp. 149-172.
- Zawiła-Niedźwiecki J. [2014], *Propozycja strukturalizacji problematyki zrównoważonego zarządzania*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus, (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków, s. 57-64.

