



Pomorski Przegląd Gospodarczy

Temat wydania:

Innowacyjne Pomorze

W numerze:

Maciej Dzierżanowski, Stanisław Szultka
Innowacyjność – czyli wyjście poza schemat

Krzysztof Gulda
Kto i dlaczego ma wspierać innowacje?

Tomasz Klajbor
Pracy mamy na kolejne 20 lat

Tomasz Parteka
Mózgi, czy asfalty

Tom Cosh
Globalna konkurencja wymaga sprawnej i innowacyjnej administracji regionalnej!

Alina Landowska, Przemysław Marchlewicz
Pomorska przedsiębiorczość przed szansą

Wojciech Sadowski
Naukowcy muszą służyć gospodarce!

Adam Burkiewicz
Na biotechnologii można zarobić!

Jacek Glinka
Pomorze dysponuje silnym zapleczem

Lars Eklund, Jens Erik Lund
Innowacyjny Region Morza Bałtyckiego – fakty i potencjał

*O innowacyjności Pomorza „bez krawatów”, Młodzi o Pomorzu,
Okno na świat oraz Przegląd gospodarczy*

Numer 2/2006 (25)
ISSN 1506-6150

Zapraszamy do otwartej dyskusji na:
www.ppg.gda.pl

Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:

Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego

Miasto Gdańsk

Agencja Rozwoju Pomorza SA

Gdańska Stocznia „Remontowa” im. J. Piłsudskiego SA

Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o.

Saur Neptun Gdańsk SA

„Dziennik Bałtycki”

TVP3 w Gdańsku

Radio Gdańsk



Urząd Marszałkowski
Województwa Pomorskiego



Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

REMONTOWA

*Gdańska Stocznia "Remontowa"
im. J. Piłsudskiego Spółka Akcyjna*



**Dziennik
Bałtycki**

Radio Gdańsk



W numerze:

*Maciej Dzierżanowski,
Stanisław Szultka*

INNOWACYJNE POMORZE

Dawid Piwowarczyk

Krzysztof Gulda

Tomasz Kłajbor

Tomasz Parteka

Tom Cosh

Alina Landowska,

Przemysław Marchlewicz

Andrzej Jajszczyk

Wojciech Sadowski

Jan Leśniak

Bartosz Woliński

Maciej Stachowiak

Andrzej C. Składanowski

Adam Burkiewicz

Jacek Glinka

Anna Hildebrandt,

Tomasz Kalinowski,

Przemysław Susmarski

Lars Eklund,

Jens Erik Lund

Przemysław Susmarski

MŁODZI O POMORZU

Jan Szomburg, Jr.

Marta Abel

Michał Ryżejno

Łukasz Frohwerk

Monika Jaszul,

Damian Karpiński,

Natalia Hejnowska,

Agnieszka Sypniewska,

Agnieszka Kaczorowska

OKNO NA ŚWIAT

Aleksandra Włoch

PRZEGLĄD GOSPODARCZY

Dawid Piwowarczyk

Marcin Peterlik

Innowacyjność – czyli wyjście poza schemat!

3

Pomorscy liderzy innowacyjności

9

Kto i dlaczego ma wspierać innowacje

12

Pracy mamy na kolejne 20 lat

15

Mózgi, czy asfalty

22

*Globalna konkurencja wymaga sprawnej
i innowacyjnej administracji regionalnej!*

29

Pomorska przedsiębiorczość przed szansą

37

Uczelnie wyższe na miarę wyzwań współczesności

40

Naukowcy muszą służyć gospodarce!

44

Innowacyjne metody w procesie kształcenia

49

Technologiczny ambasador Azji w Europie!?

52

*Jak zrewolucjonizować Pomorze w oparciu
o technologie informatyczne?*

55

Szanse na rozwój biotechnologii

57

Na biotechnologii można zarobić!

60

Pomorze dysponuje silnym zapleczem

63

Jak przyciągnąć inwestorów z branż high-tech?

66

Innowacyjny Region Morza Bałtyckiego

– fakty i potencjał

69

Edukacja głupcze!

72

O innowacyjności Pomorza „bez krawatów”

74

Innowacyjność i przedsiębiorczość bez siebie żyć nie mogą

85

Otwartość na smyczy!

87

Nie tylko pieniądze...

90

*Jakie atuty i szanse ma Pomorze, aby stać się
innowacyjnym regionem?*

93

*Co najbardziej ogranicza innowacyjność Pomorza
i pomorską gospodarkę?*

96

Jak to robią inni?

102

Wydarzenia gospodarcze

106

*Koniunktura w województwie pomorskim
w czerwcu 2006 roku*

109

Redaktor naczelny

Marcin Nowicki

Z-ca redaktora naczelnego

Jan Szomburg, Jr.

Dystrybucja

Sabina Bartoszek

ISSN 1506-6150

© Copyright by Instytut Badań
nad Gospodarką Rynkową

Wszelkie uwagi i opinie na temat
„Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”
prosimy kierować pod adresem:

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk

tel.: +48 58 524-49-00

faks: +48 58 524-49-08

e-mail: redakcja@ppg.gda.pl

<http://www.ppg.gda.pl>

Korekta

Krzysztof Kociniowski, Sylwia Kupiec

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:
marszałka województwa pomorskiego,
Urzędu Marszałkowskiego
Województwa Pomorskiego,
prezydenta Gdańska,
Miasta Gdańsk,
Gdańskiej Stoczni „Remontowa” SA,
Agencji Rozwoju Pomorza SA,
Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej,
Saur Neptun Gdańsk SA,
„Dziennika Bałtyckiego”,
TVP3 w Gdańsku,
Radia Gdańsk

*Redakcja zastrzega sobie prawo opracowywania,
dokonywania skrótów oraz nadawania tytułów
i śródtytułów nadestanym tekstom.*

*Opinie zawarte w prezentowanych artykułach
nie zawsze odzwierciedlają stanowisko IBnGR*

*Maciej
Dzierżanowski,
Stanisław Szultka*

*Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową,
Obszar Badawczy
Przedsiębiorstwa i Innowacje*

INNOWACYJNOŚĆ – CZYLI WYJŚCIE POZA SCHEMAT!

Innowacyjność stała się ostatnio bardzo nośnym postulatem, który powoli zaczyna być przesadnie eksploatowany bez dostatecznego zagłębienia się w istotę zjawiska. Wszyscy, poczynając od Komisji Europejskiej, chcą wspierać innowacyjność. Bardzo często słyszymy utyskiwania, że firmy nie są innowacyjne, nie ponoszą wydatków na prace badawczo-rozwojowe czy nie wykorzystują nowoczesnych technologii. Różnego rodzaju wskaźniki rzeczywiście to potwierdzają, jednakże zasadniczy problem (i wyzwanie) leży gdzie indziej. Przede wszystkim jest to kwestia zmian w sektorach: badawczo-rozwojowym i administracji oraz na ich wzajemnym styku, zwłaszcza z sektorem przedsiębiorstw.

Innowacje rodzą się w firmach!

Innowacje nie powstają na uczelniach czy w różnego rodzaju instytucjach wspierających przedsiębiorczość, lecz w firmach, zaś ich główną siłą napędową jest presja konkurencyjna. Wiedza czy technologia, która powstała w strukturach naukowych, staje się innowacją dopiero wtedy, gdy zostaje wprowadzona na rynek – czyli de facto wówczas, gdy ktoś próbuje na niej zarobić.

Czy pomorskie firmy są innowacyjne? Trudno mówić, że podmioty działające w warunkach rynkowych nie dokonują zmian, usprawnień, nie wprowadzają nowych produktów czy usług. To wszystko są innowacje, które mają nie tylko charakter

technologiczny, ale także organizacyjny, procesowy czy marketingowy. Firmy muszą je wdrażać nie tylko po to, by przetrwać na rynku, lecz także w celu zwiększenia zysków i przewagi nad konkurentami.

Największym problemem systemowym związanym z sektorem przedsiębiorstw jest zapewne niedostatek funduszy *venture capital* umożliwiających finansowanie ryzykownych projektów inwestycyjnych mniejszych firm. To poważna luka, ponieważ wszędzie na świecie finansowanie rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych w oparciu o sektor bankowy i kredyt jest niezwykle trudne, jeśli nie niemożliwe.

Kolejną kwestią jest taka zmiana systemu dystrybuowania publicznych pieniędzy na badania, aby w większym stopniu pozwalała on na wykorzystanie tych środków lub wyników prowadzonych badań przez firmy. System ten musi być prosty, sprawny i elastyczny, aby dostarczanie wsparcia oraz realizacja i rozliczanie projektów współgrały z procesami biznesowymi firm i nie powodowały znaczących kosztów transakcyjnych.

Trzecim istotnym obszarem jest zapewnienie odpowiednich kwalifikacji w zakresie zarządzania i planowania strategicznego w firmach. z pewnością jest to wyzwanie dla instytucji edukacyjnych i szkoleniowych – czyż wykwalifikowana kadra nie jest najbardziej poszukiwanym zasobem przez rozwijających się przedsiębiorców! Innowacyjność w firmach wymaga jednak także świadomości, przywództwa oraz odpowiednich struktur organizacyjnych i motywacyjnych.

Potrzebujemy lepszych uczelni...

Wróćmy jednak do konieczności zmian w sektorze badawczo-rozwojowym i administracji. Chęć osiągnięcia konkurencyjności we współczesnej gospodarce coraz częściej implikuje współpracę z uczelniami i jednostkami badawczo-rozwojowymi. Daje ona dostęp do rosnącego na znaczeniu zasobu, jakim jest wiedza. Uczelnie dostarczają także wykwalifikowanych pracowników i mogą być źródłem nowych, innowacyjnych firm zakładanych przez naukowców, studentów i absolwentów, a także przez same uczelnie. Sęk w tym, że polskie uczelnie są ciągle słabo przygotowane do współpracy z gospodarką. Tym samym są nie dość przedsiębiorcze i innowacyjne, by traktować firmy jako potencjalnych klientów. Z małym ryzykiem błędu można powiedzieć, że uczelnie nie przeszły jeszcze tak gruntownej transformacji, jak sektor przedsiębiorstw. Przez wiele lat brakowało gruntownych zmian systemowych (co obecnie zaczyna się powoli zmieniać), którym nie sprzyjał dodatkowo niski poziom nakładów publicznych na naukę.

Problem uczelni nie jest jednak typowo polski. W wielu krajach, także europejskich, zauważa się pewien hermetyzm świata nauki i jego słabe relacje z gospodarką. Diagnoza ta stała się podstawą dla szeregu działań, które mają to zmienić. Uruchamiane są środki na komercjalizację wyników badań, powstają wyprofilowane centra doskonałości, parki naukowo-technologiczne i inkubatory. Działania te podejmowane są także w Polsce i województwie pomorskim. Warto jednak podkreślić, że polskie uczelnie – aby stać się atrakcyjnym partnerem dla sektora przedsiębiorstw i liderem procesów innowacyjnych w gospodarce – muszą zmienić się w sposób fundamentalny. Bardzo ciekawie pisze o tym w bieżącym numerze Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego profesor Andrzej Jajszczyk. Wskazuje on na potrzebę podniesienia kwalifikacji kadry (między innymi poprzez przejście na kontraktowe warunki zatrudnienia) oraz jakości kształcenia (nowoczesne i aktualne programy, większe powiązanie z praktyką, promowanie studiowania na dwóch uczelniach). Reformowanie uczelni powinna ułatwiać zmiana systemu zarządzania, w tym wprowadzenie instytucji kanclerza, który byłby wybierany przez radę patronacką, reprezentującą odpowiednio interesy państwa, samorządu czy przemysłu z danego regionu.

...i innowacyjnej (e-)administracji

Zmiany na uczelniach nie są z pewnością procesem łatwym, dlatego powinny być umiejętnie stymulowane poprzez działania i programy uruchamiane przez administrację. Tak dzieje się na przykład w Anglii i Szkocji, gdzie agencje rozwoju regionalnego wspierały między innymi powstanie – częściowo niezależnych od uczelni – centrów doskonałości i instytutów technologicznych. Nie jest to jednak jedyny obszar, w którym administracja może pozytywnie oddziaływać na innowacyjność i rozwój sektora przedsiębiorstw.

Warunkiem wyjściowym jest oczywiście sprawność działania pozwalająca na redukcję kosztów związanych z załatwianiem kwestii formalnych i administracyjnych. Kontakty z pomorskimi przedsiębiorcami wskazują, że obszar ten wymaga usprawnień w postaci zastosowania na większą skalę technologii informatycznych i internetu. Wdrożenie rozwiązań e-administracji umożliwiłoby nie tylko obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, ale również – poprzez promocję korzystania z usług internetowych w społeczeństwie – stymulowałoby rozwój komercyjnych usług on-line.

Administracja powinna być także bardziej ukierunkowana na dialog ze środowiskiem biznesowym – definiowanie problemów – wąskich gardeł – i ich rozwiązywanie. Za granicą często mamy do czynienia z realizacją polityki

ścisłej współpracy z kluczowymi branżami, czy też klastrami. Nie chodzi przy tym o ich subsydiowanie, ale o wypracowanie optymalnej polityki i kierunku wydatkowania środków publicznych (na przykład na infrastrukturę czy edukację). Coraz częściej polityka publiczna skupia się raczej na stymulowaniu potencjalnych lokomotyw rozwoju niż na podtrzymywaniu schyłkowych branż czy przedsiębiorstw.

Doświadczenia zagraniczne pokazują, że administracja może być podmiotem, który aktywnie i umiejętnie wspiera procesy rozwojowe i innowacyjne oraz tworzy przyjazne otoczenie biznesowe. Wymaga to jednak zmiany sposobu funkcjonowania. Dobrym punktem odniesienia może być realizacja polityki rozwoju opartej na klastrach (*cluster based policy*). Zakłada ona zarówno koordynację działań administracji i innych podmiotów wokół kluczowych klastrów, jak również wspieranie oddolnych inicjatyw klastrowych, będących formą organizowania współpracy

grup przedsiębiorstw i różnych podmiotów z ich otoczenia. Istotne są także bardziej prozaiczne kwestie, jak lepsze wynagradzanie pracowników połączone z realną weryfikacją jakości ich pracy czy zatrudnianie osób z przeszłością biznesową. Jeżeli administracja nie zmieni swojego sposobu funkcjonowania, to nadal w nieformalnych rozmowach z przedsiębiorcami będzie o niej można o niej usłyszeć mało pochlebne opinie i najczęściej pojawiającą się rekomendację: „niech przynajmniej nie przeszkadza”.

Podsumowując, innowacyjny rozwój województwa pomorskiego wymaga pełnego uruchomienia potencjału i możliwości trzech podstawowych sektorów: przedsiębiorstw, uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych oraz administracji. Niewątpliwie potrzebne są więc dialog i współdziałanie. Jednocześnie parafrazując znaną piosenkę Wojciecha Młynarskiego, można także powiedzieć: niech każdy jak najlepiej „robi swoje”.

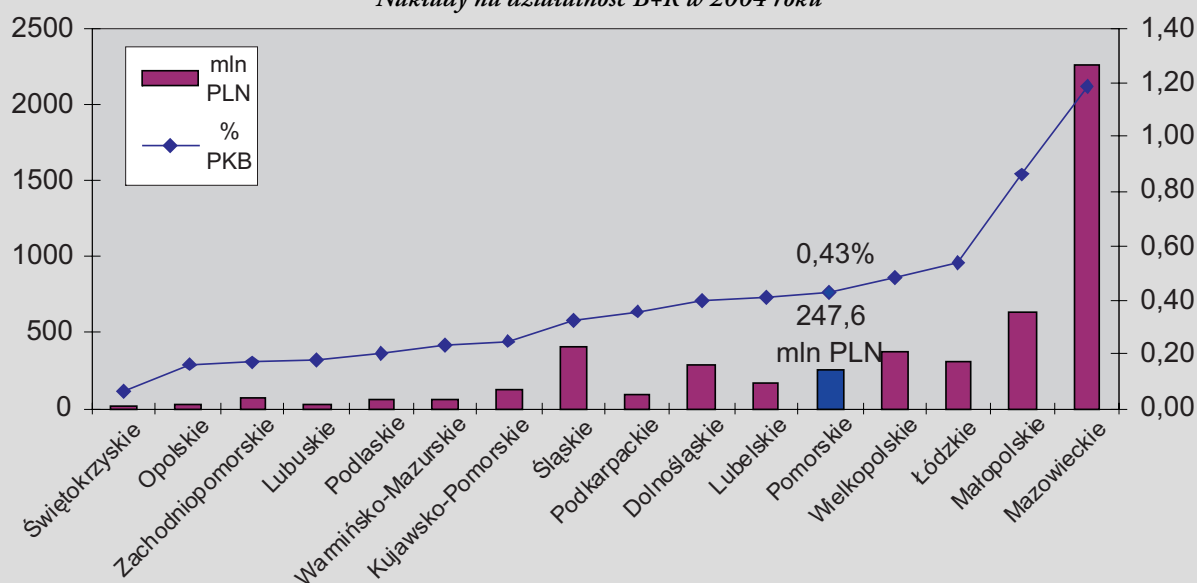
Pomorskie na tle pozostałych województw

Opracował Jan Szomburg, Jr. na podstawie danych GUS z publikacji „Nauka i Technika” w 2004

Dane statystyczne pokazują, iż województwo pomorskie na tle pozostałych regionów jest średniakiem. Większość wskaźników mierzących potencjał innowacyjny i rzeczywistość oscyluje wokół 7. miejsca w kraju. Jedynym kryterium wyróżniającym Pomorze jest wysoki odsetek pracowników naukowo-badawczych. Co ciekawe w woj. pomorskim relatywnie większa część nakładów na B+R ponoszona jest przez sektor prywatny – 28,7% w stosunku do średniej na poziomie 22,6%, jakkolwiek dystans do zalecanych 2/3 jest nadal duży.

Wskaźnik	Wartość	Miejsce w skali kraju
Liczba jednostek B+R	40	8
Nakłady na działalność B+R (jako % PKB)	0,43	5
Nakłady na działalność B+R w 2004 roku (w mln PLN)	247,6	7
Pracownicy naukowo-badawczy na 1000 osób aktywnych zawodowo	4,2	3
Zatrudnieni w działalności B+R (ogółem)	6646	8
Procentowy udział przedsiębiorstw, które prowadziły działalność innowacyjną	38,7	10
Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych (w mln PLN)	705,1	6
Ilość udzielonych patentów	41	7
Ilość udzielonych praw ochronnych na wzory użytkowe	39	8

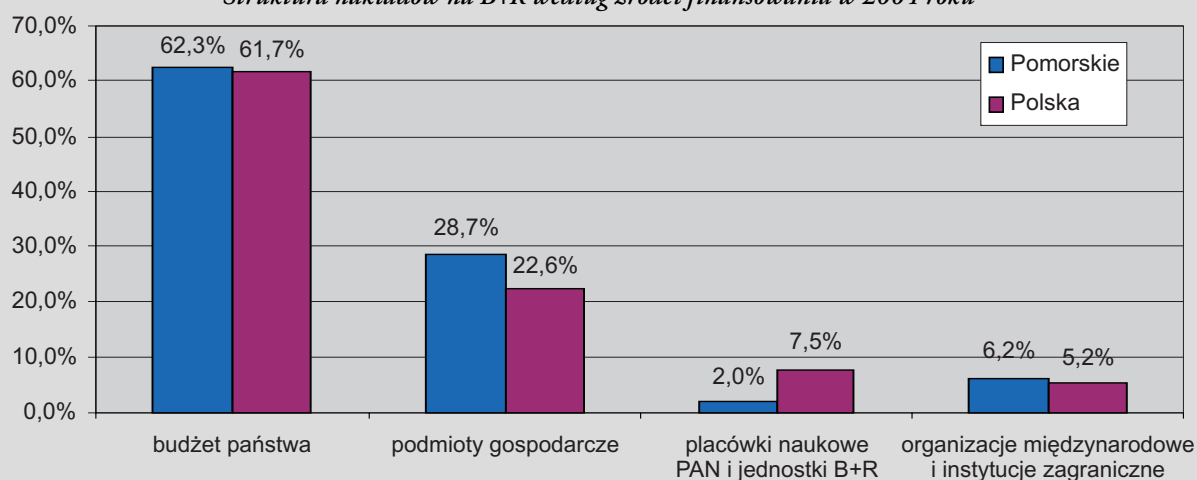
Nakłady na działalność B+R w 2004 roku¹



Zatrudnieni w działalności B+R w 2004 roku^{2,3}



Struktura nakładów na B+R według źródeł finansowania w 2004 roku⁴



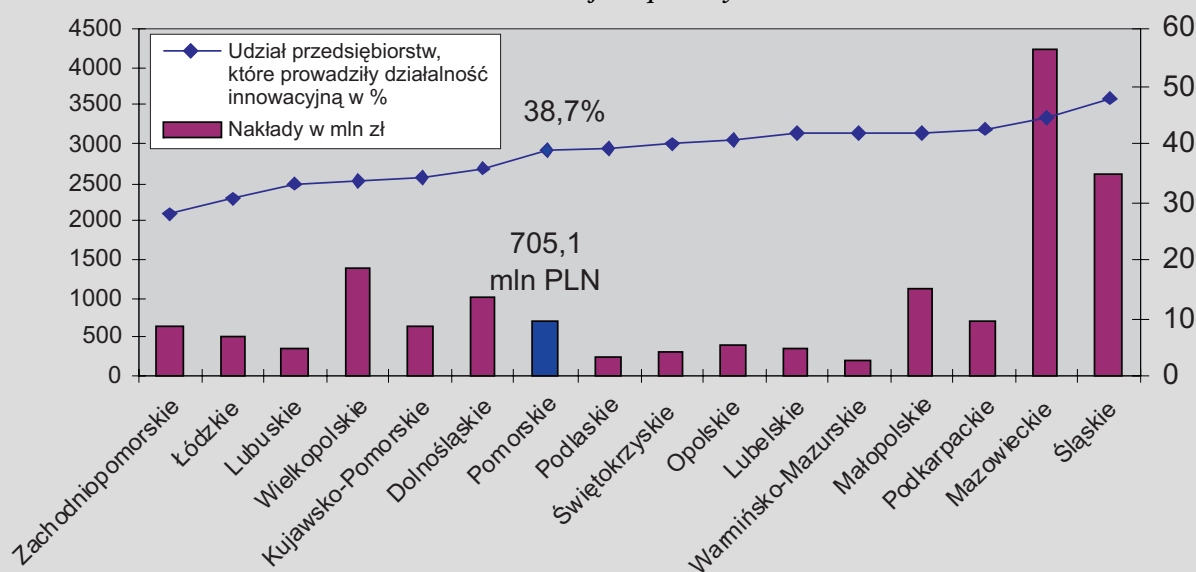
¹ W cenach bieżących, bez amortyzacji środków trwałych.

² Pełnozatrudnieni i niepełnozatrudnieni bez przeliczenia na pełnozatrudnionych.

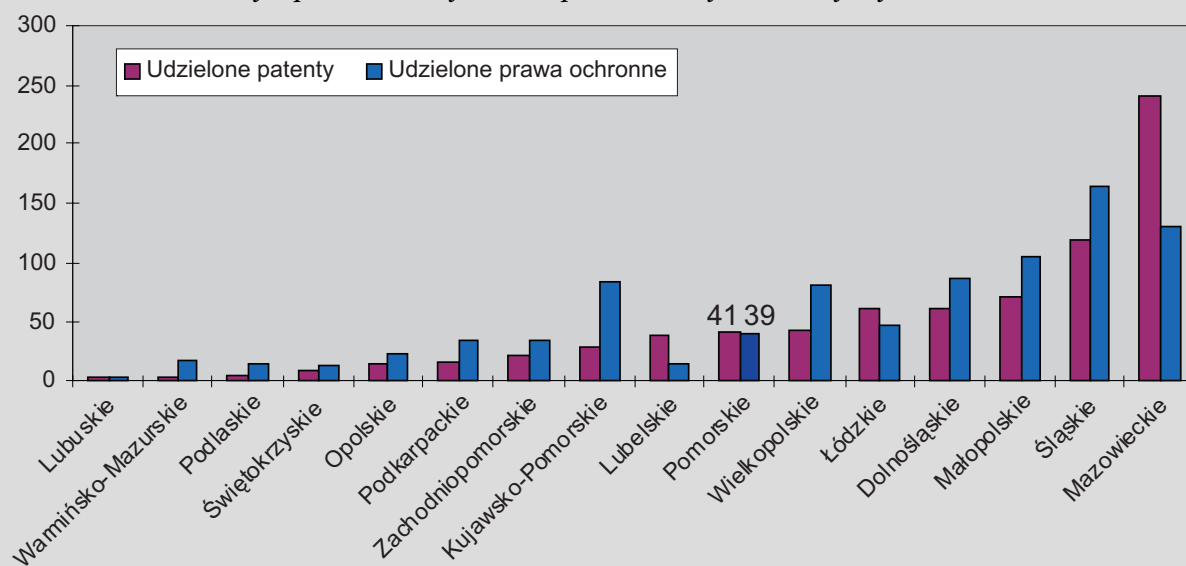
³ Pracownicy naukowo-badawczy w tak zwanych ekwiwalentach pełnego czasu pracy.

⁴ Bez amortyzacji środków trwałych.

*Przedsiębiorstwa przemysłowe⁵, które prowadziły działalność innowacyjną⁶
oraz wielkość nakładów, jakie poniosły w 2004 roku*



Ilość udzielonych patentów na wynalazki i praw ochronnych na wzory użytkowe w 2004 roku



⁵ Powyżej 49 zatrudnionych.

⁶ To znaczy poniosły nakłady na tę działalność w 2004 roku.

Innowacyjne Pomorze

<i>Dawid Piwowarczyk</i>	<i>Pomorscy liderzy innowacyjności</i>	9
<i>Krzysztof Gulda</i>	<i>Kto i dlaczego ma wspierać innowacje</i>	12
<i>Tomasz Kłajbor</i>	<i>Pracy mamy na kolejne 20 lat</i>	15
<i>Tomasz Parteka</i>	<i>Mózgi, czy asfalty</i>	22
<i>Tom Cosh</i>	<i>Globalna konkurencja wymaga sprawnej i innowacyjnej administracji regionalnej!</i>	29
<i>Alina Landowska, Przemysław Marchlewicz</i>	<i>Pomorska przedsiębiorczość przed szansą</i>	37
<i>Andrzej Jajszczyk</i>	<i>Uczelnie wyższe na miarę wyzwań współczesności</i>	40
<i>Wojciech Sadowski</i>	<i>Naukowcy muszą służyć gospodarce!</i>	44
<i>Jan Leśniak</i>	<i>Innowacyjne metody w procesie kształcenia</i>	49
<i>Bartosz Woliński</i>	<i>Technologiczny ambasador Azji w Europie!?</i>	52
<i>Maciej Stachowiak</i>	<i>Jak zrewolucjonizować Pomorze w oparciu o technologie informatyczne?</i>	55
<i>Andrzej C. Składanowski</i>	<i>Szanse na rozwój biotechnologii</i>	57
<i>Adam Burkiewicz</i>	<i>Na biotechnologii można zarobić!</i>	60
<i>Jacek Glinka</i>	<i>Pomorze dysponuje silnym zapleczem</i>	63
<i>Anna Hildebrandt, Tomasz Kalinowski, Przemysław Susmarski</i>	<i>Jak przyciągnąć inwestorów z branż high-tech?</i>	66
<i>Lars Eklund, Jens Erik Lund</i>	<i>Innowacyjny Region Morza Bałtyckiego – fakty i potencjał</i>	69
<i>Przemysław Susmarski</i>	<i>Edukacja głupcze!</i>	72
	<i>O innowacyjności Pomorza „bez krawatów”</i>	74

POMORSKY LIDERZY INNOWACYJNOŚCI

W grudniu 2005 roku rozstrzygnięto pierwszą edycję konkursu „Pomorski Lider Innowacyjności”. Laureatami zostały trzy pomorskie firmy budujące swoją przewagę na tle konkurencji poprzez częste stosowanie innowacji. Konkurs jest jednym z działań podjętych w ramach wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Pomorskiego (RIS-P).

– *Konkurs ma na celu po pierwsze promowanie tych pomorskich firm, które z innowacyjności uczyniły swój ważny rynkowy atut – mówi prof. Wojciech Sadowski, Prorektor Politechniki Gdańskiej, nadzorujący z ramienia uczelni projekt Biura Wdrażania RIS-P. – Po drugie, chcieliśmy poprzez nagłośnienie pozytywnych przykładów zachęcić również innych do szerszej innowacyjności.*

Konkurs miał formułę otwartą, udział wziąć w nim mogła każda pomorska firma. Pretendentów do nagrody podzielono – w zależności od wielkości zatrudnienia – na trzy grupy. Wyniki pokazały, że innowacyjność to nie tylko domena firm „nowej gospodarki”. W kategorii małe przedsiębiorstwa (zatrudniające do 50 osób) zwyciężył lęborski Profarm. Istniejąca od 16 lat spółka specjalizuje się w produkcji leków dermatologicznych, reumatologicznych i inhalacyjnych. W ciągu trzech lat firma poszerzyła swoją ofertę o produkty kosmetyczne. Jest to obecnie jedyny producent leków działający na Pomorzu Środkowym. W kategorii firm średnich (do 250 pracowników) zwyciężcą została gdyńska spółka Stabilator. Funkcjonująca od

Dawid Piwowarczyk

*Pomorski Przegląd
Gospodarczy*

11 lat (wcześniej jako spółka córka koncernu Skanska, a od 2002 roku jako własność polskich osób fizycznych) firma zajmuje się realizacjami specjalistycznych geotechnicznych i hydrotechnicznych robót budowlanych. Swoją sukces buduje na podejmowaniu kompleksowych prac, w których wykorzystuje nowatorskie i proekologiczne technologie. W kategorii dużych przedsiębiorstw zwyciężył Techno-Service. Firma ta kontynuuje tradycje powstałej w latach sześćdziesiątych Studenckiej Spółdzielni Pracy „Techno-Sevice”. Obecnie w skład spółki wchodzi osiem samodzielnych zakładów, w tym zakład wytwarzania obwodów drukowanych oraz zakład montażu elektronicznego. Firma jest też jedną z największych agencji pracy tymczasowej na Pomorzu. Do nagrody nominowane były jeszcze cztery firmy: Infermark S.C., Car Color Kędzierski S.C., MGJ Sp. z o.o. oraz Lonza-Nata Teresa Zarębska, Waldemar Michałowski Sp. j.

– *Konkurs jest świetną okazją do promowania innowacyjności* – mówi Marek Buksiński z Gdańskiego Związku

Pracodawców, partnera w projekcie Biura Wdrażania RIS-P. – *Dzięki niemu mamy okazję propagować innowacyjność wśród małych i średnich firm Pomorza. Laureaci pokazują, że można być innowacyjnym nie tylko wtedy, gdy działamy w branżach nowych technologii. Wyniki potwierdzają lansowaną przez nas tezę, że innowacyjność polega nie tylko na wprowadzaniu nowych technologii, produktów, ale również może mieć wymiar procesowy.*

Laureaci konkursu, poza pamiątkowymi statuetkami, uzyskali możliwość posługiwania się w swoich dokumentach i w ofercie marketingowej tytułem Laureat Konkursu „Pomorski Lider Innowacyjności”. Organizatorzy nie wykluczają, że w kolejnej, tegorocznej edycji zwycięzcy będą mogli liczyć na dodatkowe profity, choćby w postaci tańszych lub darmowych akcji reklamowych w pomorskich mediach. Edycja 2006 będzie organizowana przez Agencję Rozwoju Pomorza w ramach projektu Regionalna Strategia Innowacji – uzupełnienie i plan działań. Więcej informacji na stronie www.arp.gda.pl.

Profarm – generujemy własne pomysły!

Marek Stawski, Prezes Zarządu Profarm Sp. z o.o.

Przedsiębiorstwom innowacyjnym łatwiej jest sprostać wymaganiom klientów i konkurencji. Niepodejmowanie żadnych nowoczesnych działań to krok do tyłu. Należy wciąż poszukiwać innowacyjności w zarządzaniu, organizacji pracy, wprowadzaniu „nowinek rynkowych”, których poszukują coraz bardziej wymagający klienci. Innowacje decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jego zdolności do utrzymania się na rynku. Brak jakichkolwiek działań może być wręcz destruktywny dla przedsiębiorstwa.

O naszym sukcesie zadecydowały doświadczenie, odpowiedni zespół kreatywnych i dążących do wyznaczonego celu ludzi, stosowanie nowych technologii, brak obawy przed ponoszeniem ryzyka i wykwalifikowana kadra zarządzająca. Współczesne innowacje, częściej niż w przeszłości, są efektem pracy zespołowej i aby je wprowadzać trzeba nie tylko szukać gotowych rozwiązań na zewnątrz, z czego korzystamy, ale i generować własne pomysły. W naszym przypadku źródła wewnętrzne to przede wszystkim wynik pracy zaplecza badawczo-rozwojowego oraz kadry kierowniczej i poszczególnych pracowników. Często organizujemy też „burzę mózgów”. Korzystanie z takich źródeł jest stosunkowo szybkie i relatywnie najtańsze. Niezbędna jest jednak także ciągła obserwacja rynku, zbieranie opinii, poszukiwanie trendów, jak również promowanie swoich pomysłów. Dla nas jako firmy najważniejszym źródłem informacji o potrzebach i oczekiwaniach klientów jest po prostu rynek. Innowacja jest niczym innym, jak odpowiedzią na potrzeby rynku.

Notował Dawid Piwowarczyk, PPG

Stabilator – innowacyjność w budownictwie!

Barbara Kwiatkowska, Prezes Zarządu Stabilator Sp. z o.o.

Jednym z priorytetów długofalowej strategii spółki Stabilator jest ukierunkowanie na innowacyjność i elastyczność wobec oczekiwań rynku. Wdrażamy nowoczesne procesy organizacyjne, produktowe i technologiczne. Jesteśmy otwarci na potrzeby odbiorców i dostawców, twórców wiedzy oraz innowatorów. Wszystko to dynamizuje rozwój firmy i umacnia jej pozycję na tle konkurencji.

Specjalistyczne usługi budowlane są świadczone w oparciu o wykwalifikowaną, otwartą na zmiany, ciągle doskonalącą swoją wiedzę i kwalifikacje kadrę menedżerską. Ten pion poparty szerokim doświadczeniem pozwala spółce z sukcesem działać w różnych segmentach budownictwa. Posiadane certyfikaty jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy potwierdzają naszą troskę o wywiązywanie się z kontraktów z zachowaniem najwyższego poziomu wykonawstwa i kompetencji.

Obecnie, w warunkach rosnącej otwartości gospodarek i zaostrzającej się konkurencji w skali globalnej, decydującego znaczenia nabierają możliwości adaptacji postępu technicznego i wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych. Bez innowacyjności nie uda się dzisiaj przetrwać żadnej firmie zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Z satysfakcją obserwujemy pozytywne efekty postawienia na innowacyjność w naszym przedsiębiorstwie, na przykład jeśli mowa o rozszerzeniu oferty handlowej. Doprowadziło to do wzrostu zainteresowania klientów naszymi usługami, a także ułatwiło dostęp do nowych źródeł pozyskiwania środków na rozwój. Uczynienie z innowacyjności jednego z priorytetowych elementów naszej strategii zaowocowało wzrostem konkurencyjności naszej firmy. Dzięki innowacjom mamy nadzieję poszerzyć swój obszar działania o nowe rynki i skutecznie na nich funkcjonować.

Notował Dawid Piwowarczyk, PPG

Techno-Service – innowacje organizacyjno-menedżerskie i technologiczne

Jan Mioduski, Prezes Zarządu Techno-Service S.A.

Innowacyjność w naszej firmie realizuje się na dwóch płaszczyznach: organizacyjno-menedżerskiej i technologicznej. Wywodzą się one z konsekwentnie realizowanej orientacji prorynkowej ukierunkowanej na zaspokajanie aktualnych i przyszłych potrzeb naszych klientów.

Innowacyjność organizacyjno-menedżerska polega na zaoferowaniu kompletnej usługi w zakresie kontraktowego montażu prototypów, krótkich i średnich serii wysokospecjalizowanych podzespołów elektronicznych, ukierunkowanej na jednostki badawczo-wdrożeniowe, biura inżynierskie, małe oraz średnie firmy działające głównie w sektorze wysokozaawansowanych technologii. Oferujemy naszym klientom wsparcie fazy projektowania układów elektronicznych w oparciu o komputerowe techniki symulacyjne, wytwarzanie szerokiego asortymentu obwodów drukowanych, dostawę elementów elektronicznych, montaż z preferencyjnym wykorzystaniem technologii i materiałów proekologicznych, testowanie i uruchamianie zmontowanych podzespołów, montowanie w obudowie, wydruk instrukcji i etykiet, wysyłkę w dowolne miejsce. Dzięki temu klienci mogą korzystać z całego pakietu usług lub z jego wybranych elementów, począwszy od zakupu projektu (dokumentacji technicznej), całego produktu, lub też jego poszczególnych części. Tego rodzaju rozwiązania są dużą nowością na polskim rynku, toteż niewiele firm opiera swoją strategię o taki profil usług.

Stworzyliśmy i ciągle doskonalimy platformę technologiczno-produktową. Wymienić tu można obwody drukowane sztywno-giętkie, czy też montaż elementów SMD 0201. Udostępniamy produkty i technologie zgodne ze światowymi trendami, umożliwiając naszym klientom – firmom z sektora high-tech – rozwój i skuteczne konkurowanie na rynkach światowych.

Wypracowaliśmy własną oryginalną metodę polegającą na przygotowaniu i wykonaniu obwodów drukowanych w oparciu o tak zwaną „nietrwałą dokumentację”. Jest to pionierskie opracowanie na skalę europejską. Pozwala na szybkie i wielokrotne wprowadzanie zmian w prototypie, skracając czas i minimalizując koszty jego wytworzenia.

Wdrożyliśmy i udostępniliśmy wytwarzanie podzespołów elektronicznych kompletnie w oparciu o technologie bezołowiowe, co wychodzi naprzeciw unijnym priorytetom. Jako pierwsi w Polsce (a bardzo nieliczni w Europie) wdrożyliśmy tę technologię kompleksowo od wytwarzania obwodów drukowanych, po zastosowanie materiałów i elementów oraz lutowanie bezołowiowe. W tym roku zamierzamy wybudować i uruchomić produkcję w nowym zakładzie o roboczej nazwie Centrum Ekologicznego Montażu Podzespołów Elektronicznych. Unowocześni i znacząco poszerzy on naszą ofertę technologiczno-produktową, a zarazem stworzy ponad 200 nowych miejsc pracy.

Notował Dawid Piwowarczyk, PPG

KTO I DLACZEGO MA WSPIERAĆ INNOWACJE?

W naszym kraju od kilku miesięcy toczy się gorąca dyskusja, o to kto i jak ma wspierać w Polsce rozwój innowacyjności. Spór ten rozgrywa się głównie między przedstawicielami samorządów regionalnych i członkami administracji centralnej. Aktywnie biorą w niej także udział przedstawiciele środowisk naukowych, a niestety rzadko słychać głos przedsiębiorców. Dyskusja owa przypomina zawody w przeciąganie liny lub zabawę w głuchy telefon. Czy aby na pewno wszyscy rozumieją, o jaką stawkę toczy się gra?

Wspierać innowacje! Taki imperatyw rozumie już wielu polityków, działaczy samorządowych, lokalnych liderów, naukowców i na szczęście przedsiębiorców. Ale co tak naprawdę kryje się pod tymi słowami? Czy na pewno wszyscy rozumiemy je tak samo, czy oczekujemy podobnych działań i efektów? Wyciągając wnioski z udziału w pracach różnych ciał Rady i Komisji Europejskiej z jednej strony, a także aktywnego uczestnictwa w kreowaniu polityki innowacyjnej w Polsce z drugiej, mam możliwość porównania różnych sposobów pojmowania określenia „wspieranie innowacji”. Zarazem wiele do myślenia daje uczestnictwo w spotkaniach ze środowiskami regionalnymi. Łącząc te wszystkie doświadczenia i „filozofie” nasuwają się pewne refleksje, żeby nie powiedzieć obawy.

Najpoważniejszym powodem do niepokoju jest spostrzeżenie, że dyskusja o wspieraniu innowacji często odpowiada na pytanie: jak? Ale nie odpowiada na

Krzysztof Gulda

*Dyrektor Departamentu
Rozwoju Gospodarczego,
Ministerstwo Gospodarki*

pytanie: dlaczego? Dzięki łatwemu dostępowi do informacji, udziałowi w międzynarodowych konferencjach i projektach, nietrudno w obecnych czasach poznać obszerny katalog pomysłów i instrumentów na wspieranie innowacyjności. Wielu aż pali się do tego, by jak najszybciej i jak najwięcej wzorów przenieść na swoje podwórko. Nawet jeśli powszechna jest już świadomość, że rozwiązań typu „z kraju do kraju” czy „z regionu do regionu” przenieść tak łatwo się nie da, to i tak wielu ulega pokusie, aby wybrać najciekawsze, a czasem najtańsze rozwiązania i dopasować do własnych realiów. Bezpośrednim tego skutkiem jest zupełnie nieracjonalna dyskusja, z której wynika, iż wystarczy jedynie naśladować „zawsze pozytywne” zachodnie wzorce, by osiągnąć sukces w kraju. Spory takie usłyszeć można w stolicy, jak również w regionach. Czy są to rozmowy na temat? Obawiam się, że nie.

Zamiast zastanawiać się, jak wspierać innowacje, należałoby zastanowić się, dlaczego w ogóle należy to robić. A to nie przychodzi nam już tak łatwo. Niemalą winę za taki stan rzeczy ponoszą kolejne rządy, a także poszczególne samorządy. Od lat brakuje nam jasno określonej wizji rozwoju gospodarczego kraju. Wiele regionów rozwija się bez specjalnej strategii, wizji i jasno określonych celów. Ich brak powoduje, że jeśli skupimy swoją uwagę na konkretnym obszarze, trudno zdefiniować, co chcemy osiągnąć, do czego rzeczywiście mamy dążyć. Łatwiej więc uciec w eksperckie dyskusje nad tym, jak coś poprawić, niż po prostu zapytać: po co coś poprawiać? Dobrym przykładem ilustrującym przedstawiony sposób rozumowania są Regionalne Strategie Innowacji (RSI). Wszystkie województwa (oprócz Mazowsza) takie dokumenty już opracowały i przyjęły. Przeglądając się z bliska pracy nad nimi i czytając dokumenty końcowe, nietrudno zauważyć, że nad wizją i dobrze określonymi celami dominują w nich rozbudowana diagnoza (zresztą „różnej” jakości), a także obszerny katalog planowanych działań. Obszerny, ale w każdym województwie zadziwiająco podobny, i to w, bądź co bądź, dość zróżnicowanym regionalnie kraju, jakim jest Polska. Doskonałość środków i pomylenie celów – oto charakterystyka naszych czasów, twierdził Artur Schopenhauer. Obawiam się, że ciągle może mieć rację.

Czy można więc myśleć o wspieraniu innowacji inaczej? Na pewno. Nikt nie ma wątpliwości, że wiedza, wykształcenie obywateli i stabilne warunki prowadzenia działalności gospodarczej to główne czynniki gwarantujące rozwój na początku XXI w. Nie ma też sporów, że to przedsiębiorcy niosą główny ciężar rozwoju gospodarki na swoich barkach. Trudno zatem mówić o działaniach prorozwojowych (a takimi na pewno są te podejmowane w zakresie wspierania innowacyjności) bez wspomnienia

o stabilnym i przejrzystym dla przedsiębiorcy systemie prawnym, podatkowym i administracyjnym. To on daje podstawy do rozwoju przedsiębiorstw, który jest tak potrzebny współczesnej gospodarce. W centrum każdej polityki gospodarczej (w tym polityki innowacyjnej) musi być prowadzący działalność i jego potrzeby. Poszukiwanie nowych pomysłów na wspieranie innowacyjności bez rzetelnego zbadania (w skali krajowej i regionalnej) potrzeb przedsiębiorcy musi skończyć się fiaskiem. Tym bardziej, iż należy pamiętać (choć tu nie ma pełnej zgody), że innowacje powstają w danej firmie. To tam wiedza, organizacja, kwalifikacje pracowników i zaangażowany kapitał przekształcają się w nowe produkty – innowacje właśnie.

Przy takim podejściu zaczyna być oczywiste, że wspieranie innowacyjności pokrywa się z pozytywnym działaniem na rzecz przedsiębiorczości. Koincydencja ta obejmuje zarówno cele, jak i środki, przy czym powinna mieć różny charakter w zależności od tego, czy działania są podejmowane na poziomie ogólnokrajowym, czy regionalnym. Rolą administracji centralnej powinno być kreowanie korzystnych warunków funkcjonowania wszystkich przedsiębiorców oraz wspieranie poprzez działalność innowacyjną tych o największych szansach w globalnym wyścigu gospodarczym. Dlatego to na poziomie centralnym muszą zostać zidentyfikowane i usunięte bariery dla rozwoju przedsiębiorczości, w szczególności w obszarze prawa, systemu administracyjnego i braku kapitału. A dodatkowo, dokonane muszą być strategiczne wybory w odniesieniu do instrumentów i odbiorców pomocy w zakresie wsparcia innowacyjności. Kluczem dla dokonania takich wyborów musi być z jednej strony zapewnienie przedsiębiorcom silnych impulsów rozwojowych, a z drugiej potrzeba koncentracji na obszarach strategicznych, które staną się motorem rozwoju i umacniania pozycji konkurencyjnej całej gospodarki. Tylko taka polityka może zapewnić liderom tradycyjnych branż szanse rozwojowe i zdolność konkurencyjności na globalnych rynkach. Może także stworzyć szanse wykreowania nowoczesnych sektorów. Tylko innowacje mogą zapewnić powstawanie nowych, stabilnych miejsc pracy, przyczyniać się do podnoszenia standardu życia społeczeństwa i zapewnić trwały rozwój.

Przy akceptacji takiego podejścia rola regionów staje się jasna i dobrze określona. Tak jak innowacje powstają w firmach, tak firmy powstają w regionach. Lokalne i regionalne systemy wsparcia powinny być nastawione na stworzenie systemu zachęt dla powstawania i rozwoju firm. Promowane powinny być różne formy współpracy między przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami i partnerami ze sfery nauki. Regiony powinny dążyć do

zaspokojenia podstawowych potrzeb przedsiębiorców w zakresie inwestycji, kooperacji i rozwoju. W skali regionalnej budowane powinny być również struktury umożliwiające przedsiębiorcy korzystanie z zasobów ponadregionalnych. Dotyczyć to może zarówno dostępu do wykwalifikowanej kadry, jak i do zasobów wiedzy czy kapitału. Przedsiębiorcy powinien zostać zapewniony łatwy i przyjazny dostęp do informacji, usług i administracji, w tym również z wykorzystaniem internetu. Systemy regionalne powinny uzupełniać schemat ogólnokrajowy o elementy, które są szczególnie potrzebne z uwagi na specyfikę regionu lub dotyczą podstawowych potrzeb przedsiębiorców.

Podsumowując, można by stwierdzić, że w określonych przez administrację centralną ramach dla działalności gospodarczej w kraju, regiony powinny być odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, czyli optymalne wykorzystanie istniejących warunków dla powstawania i rozwoju firm. Jednak gdy przedsiębiorcy potrzebują szczególnego z uwagi na skalę lub poziom innowacyjności wsparcia, znów do gry wraca administracja centralna. I tak właśnie powinna przenikać się polityka wspierania przedsiębiorczości z polityką innowacyjną oraz działania administracji centralnej z działaniami samorządów regionalnych.

Tomasz Klajbor

*Kierownik Projektu Biura
Wdrażania Regionalnej
Strategii Innowacji*

PRACY MAMY NA KOLEJNE 20 LAT

Rozmowę prowadzi Dawid Piwowarczyk

- **Czy można powiedzieć, że Pomorze jest regionem innowacyjnym?**
- Patrząc na wskaźniki, które przekazywał między innymi Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, można powiedzieć, że jesteśmy na poziomie średniej krajowej. Najbardziej podstawowym – jakkolwiek nie przekazuje on całości obrazu – jest wskaźnik liczony w ten sposób, że jeżeli firma wprowadziła jakiekolwiek nowe rozwiązanie w ciągu ostatnich trzech lat, to jest już uznawana za innowacyjną. Licząc w ten sposób, około 17% pomorskich firm zostało uznanych za innowacyjne – i jest to średnia krajowa. Kiedy w ten sam sposób weryfikowano firmy w Unii Europejskiej, otrzymywano wskaźnik na poziomie 50%. Tak więc możemy sobie otwarcie powiedzieć, że z innowacyjnością jest w województwie pomorskim raczej słabo.
- **Wspomniał Pan, że powyższy wskaźnik nie jest doskonały. Jak zatem należy definiować innowacyjność? To będzie miało istotne znaczenie dla diagnozowania problemów i sposobów wsparcia.**

- Rzeczywiście jest wiele definicji. Należy jednak podkreślić, że innowacja to nie tylko wynalazek, genialna idea czy myśl naukowca, która może być rozwijana przez lata. Ważne jest, żeby dała ona efekt ekonomiczny w postaci zarobku dla firmy. Innowacje to także wprowadzanie systematycznych zmian, usprawnień do produktów, procesów czy usług. Czyli tak na prawdę innowacyjność dotyczy prawie wszystkich, jeżeli nie wszystkich, przedsiębiorstw.
- **Jak słyszeliśmy, z innowacjami nie jest w Pomorskiem najlepiej. Jak możemy to zmienić?**
- Ma temu służyć m.in. projekt Biura Wdrażania, będący pochodną Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa pomorskiego (RIS-P). Strategia ta została opracowana w taki sposób, żeby inkorporować i dostosować do naszych warunków tzw. model szwedzki – potrójnej helisy. Rzecz sprowadza się do tego, by świat naukowców, sektor firm i sektor publiczny ze sobą współpracowały i żeby te relacje były ściślejsze. RIS-P została opracowywana w taki sposób, by była realna i nadawała się do wdrożenia. W odczuciu wielu osób jest najbardziej operacyjną strategią, jakie do tej pory zostały opracowane w Polsce. W naszym sposobie działania twardo stąpamy po ziemi i stawiamy sobie realne cele, które mogą pozytywnie wpływać na relacje: sektor naukowy – biznes, a w konsekwencji podnosić innowacyjność naszego regionu.
- **Przejdźmy więc do konkretów. Co robimy, żeby wyzwolić „eksplozję innowacyjną”, pozwalającą Pomorzu awansować do światowej ekstraklasy?**
- Tak jak już powiedziałem, Regionalna Strategia Innowacji to nie zbiór pobożnych życzeń czy tylko wizja. W tej strategii jest konkretnie powiedziane, jakie działania należy podjąć, żeby przyspieszyć procesy podnoszenia konkurencyjności Pomorza. Oprócz wykorzystania potencjału istniejących firm i sfery B+R, należy zagospodarować możliwości jakie dają: Pomorska i Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna oraz Pomorski i Gdański Park Naukowo-Technologiczny. Należy utworzyć wśród współpracujących instytucji naukowych Centrum Zaawansowanych Technologii Pomorze, które byłoby zdolne generować nowe idee i produkty, na których nasze przedsiębiorstwa by zarabiały.
- **Czy istnieje taka szansa? Kiedy te projekty ujrzą światło dzienne?**
- To już się dzieje. Jeśli chodzi o centrum zaawansowanych technologii, to powstało już konsorcjum związane przez wyższe uczelnie naszego regionu, instytucje badawczo-rozwojowe oraz przedsiębiorców. Co do innych projektów, są one obecnie na różnym poziomie analizy i wdrażania. Pracujemy z grupami branżowymi firm, dla rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych projektujemy niezbędną dla nich infrastrukturę. Proponujemy na przykład, aby w powiatach województwa pomorskiego powstawały inkubatory przedsiębiorczości. Staramy się zainteresować samorządy lokalne pomysłami budowania centrów edukacyjno-wdrożeniowych, które miałyby inicjować rozwój innowacji społecznych, podnosić wykształcenie mieszkańców, ale także szkolić i doradzać przedsiębiorcom odnośnie zaawansowanych technologii. Pod pojęciem infrastruktury dla firm innowacyjnych rozumiemy także większe, zorganizowane kompleksy przemysłowe, które miejmy nadzieję powstaną przy naszej pomocy w Słupsku i Kwidzynie. W Gdańsku tworzony jest obecnie park naukowo-technologiczny przy ulicy Trzy Lipy. Potrzebne jest również Regionalne Centrum Transferu Innowacji, czyli sieć instytucji, które będą wspierały proces transferu technologii. Cały system strategii RIS-P nazywa Pomorską Siecią Innowacji – siecią, w ramach której współpracować będzie szereg podmiotów, o których wspominałem.
- **Jakie jeszcze działania są podejmowane? Przyznam, że jako humanistę martwi mnie sprowadzenie problemu do kwestii technicznych, a przecież innowacje to nie tylko maszyny i nowe technologie...**
- Mówiąc o innowacyjności, myślimy nie tylko o podejściu technologicznym, aczkolwiek trzeba sobie też powiedzieć, że tak naprawdę pierwotna wartość dodana jest generowana właśnie w firmach produkcyjnych. Innowacje to także zmiany procesów i procedur. Także w usługach firmy mogą być innowacyjne (jakkolwiek przewaga konkurencyjna wydaje się słabsza), gdyż tego rodzaju nowości można łatwo skopiować i stają się one standardem rynkowym. Wracając jeszcze do Pana humanistycznych wątpliwości, chciałem podkreślić, że jednym z głównych celów strategii jest dojsze do konsensusu odnośnie budowy społeczeństwa informacyjnego i podnoszenia poziomu innowacyjności naszego regionu. Istotnym celem jest jednak także kształtowanie kultury i edukacji proinnowacyjnej.
- **Czy rzeczywiście przedsiębiorcy i zwykli ludzie nie są dostatecznie innowacyjni?**

- Kultura innowacyjna to ważny problem. Europejskie systemy wprowadzania nowości są już dojrzałe, mają swą infrastrukturę, dobrze działają systemy transferu technologii i pomocy dla przedsiębiorstw, a kultura współpracy między przedsiębiorcami i naukowcami jest dość dobrze zakorzeniona. Jednak Europa nadal zastanawia się, w jaki sposób zmienić mentalność ludzi, jak uczynić ich bardziej innowacyjnymi. Postęp powoduje, że obecnie nie możemy się już zatrzymać. Tylko innowacyjność jest w stanie zagwarantować nam przewagę nad innymi. Kulturę innowacyjną można zakorzenić wśród ludzi, wśród lokalnych społeczności. Chodzi o to, żeby wyłonić z ich grona naturalnych liderów – osoby otwarte na nowe, lepsze rozwiązania. Poprzez takich ludzi można głębiej zakorzenić pewne sposoby myślenia – rozwijać innowacje społeczne. Ci społeczni liderzy, zarażeni ideą innowacyjności będą na przykład wiedzieli, że czasem warto zapłacić więcej za jakieś nowe rozwiązanie (na przykład nowy system ciepłny), bo w ostatecznym rozrachunku może się to opłacić. Nad takimi pomysłami można i należy pracować z ludźmi.
 - **Wspomniał Pan o edukacji, tymczasem nasz skostniały system szkolnictwa raczej tłamsi innowacje i kreatywność. Promowane są raczej przeciętność i wiedza odtwórcza. Szkoła nie jest miejscem gdzie wolne myśli i innowacyjne pomysły są szczególnie hołubione.**
 - Ale i tutaj zaczynamy obserwować duże zmiany. Dobrzy pedagodzy wiedzą, że najcenniejsze, co mogą ukształtować i rozwijać u swoich podopiecznych, to ciekawość świata, chęć poszukiwania odpowiedzi, rozwiązań. Innowacyjność młodych ludzi można jeszcze bardziej stymulować, na przykład poprzez wprowadzenie programów w zakresie przedsiębiorczości.
 - **Rozmawialiśmy o mentalności. Proszę powiedzieć, jak wygląda sytuacja jeżeli chodzi o naukowców? Czy nie ma ryzyka, że kolejne centrum badawcze stanie się kosztowną „zabawką”, dzięki której naukowcy będą mogli realizować swoje wizje, ale pożytek dla lokalnego biznesu będzie z tego niewielki lub żaden? Czy planując tego typu instytucje, widzicie konieczność ich praktycznego wykorzystania dla dobra regionu?**
 - Zawsze jest zagrożenie, że jeśli naukowiec lub ktokolwiek inny podejmuje pewną inicjatywę, to działa w myśl zasady: pieniądze z grantów trzeba spożytkować, choćby ostateczny efekt tych działań miałby być mizerny.
- Sposób, w jaki my planujemy i zachęcamy naukowców do współpracy, z góry zakłada model biznesowy. Ludzie nauki mają świadomość, że ich współpraca w ramach danej inicjatywy będzie miała służyć przedsiębiorczości. Oczywiście również na tym zarobią, ale korzyści powinny leżeć przede wszystkim po stronie firm. Pokazujemy także założenia Regionalnego Programu Operacyjnego, gdzie zostały zaproponowane pewne mechanizmy finansowania, w ramach których naukowcy będą musieli współpracować z przemysłem i uwzględniać potrzeby rynku. Nie będą to projekty, gdzie pozwala się na dowolną pomysłowość i kreatywność, często oderwaną od rzeczywistych potrzeb.
- **Czy takie nowe podejście do pracy naukowej jest bezproblemowo i bez oporu akceptowane? Według obiegowej opinii naukowcy uważają się za lepszych, zaś przemysł i biznes traktują jako sprawy podrzędne. Czy taki pogląd jeszcze funkcjonuje i czy nie obniża możliwości współpracy na linii nauka-biznes? Czy w takich warunkach możliwe jest swobodne przekładanie potencjału wiedzy na sukces finansowy?**
 - Zmiana podejścia jest ciężka, ale powoli staramy się to wdrażać. To szerszy problem naszego „polskiego piekielka” – jeżeli ktoś się wyrывa do przodu, to trzeba go zaraz za nogi złapać i do szeregu wyrównać. W świecie naukowców także panował zwyczaj, że jeżeli ktoś był przedsiębiorczy czy próbował coś zrobić dla przemysłu, był źle postrzegany na uczelni. Na szczęście to się powoli zmienia. Na Politechnice Gdańskiej mamy światło kierownictwo pod przewodnictwem rektora prof. Janusza Rachonia, który sam jest doskonałym menedżerem. Otrzymał ostatnio nagrodę gospodarczą od Prezydenta Rzeczypospolitej za swoją działalność naukową ukierunkowaną na przemysł. Choć sytuacja ulega zmianie, w kilka dni Ameryki na Pomorzu nie da się zbudować. Na pewno ten proces zajmie kilka lat.
 - **Czyli środowisko naukowe zaczyna rozumieć potrzeby innowacyjne?**
 - Tak! Zwłaszcza osoby decyzyjne na uczelniach i w ośrodkach naukowych. Dobrym przykładem jest konsorcjum Centrum Zaawansowanych Technologii, do którego należy m.in. Politechnika Gdańska, Uniwersytet Gdański i Akademia Medyczna. Może pewne rzeczy inni robią szybciej, ale ja uważam, że warto wszystko prze-myśleć, zaplanować. Muszą zajść pewne procesy dojrzewania instytucji, ludzie muszą się przekonać, że to

należy robić. Dlatego lepiej jest więcej czasu poświęcić na programowanie wszystkich procesów (na później odkładając pełne uruchomienie) niż realizować pewne wyrwykowe działania, które nie będą później ze sobą skoordynowane.

– **Patrząc na pomorskie MSP, łatwo dostrzec, że dla wielu z nich równie ważne mogą być innowacje techniczne, co procesowe i zarządcze. Czy próbujecie zająć się również tym problemem?**

– Rzeczywiście, tak jak wspominałem, innowacyjność może mieć charakter stopniowych ulepszeń. Tworzone w ramach realizacji strategii Centrum Transferu Innowacji ma wspierać taką gradacyjną innowacyjność w firmach. Odpowiedni specjalista odwiedzi na jeden dzień firmę, dokona jej audytu i zawyrokuję, że np. w procesie produkcyjnym, w celu odniesienia większych korzyści, powinna zostać zmieniona dana procedura. Taki sposób wspierania firm jest bardzo potrzebny.

– **Czy przedsiębiorcy rozumieją konieczność dokonywania innowacji?**

– Czasami są innowacyjni nawet o tym nie wiedząc! Inni znowu dużo mówią o wprowadzaniu nowych rozwiązań, ale ich działania w niewielkim stopniu je stymulują. Ważny jest także problem mentalny. Podczas spotkań organizowanych w ramach projektu Biura Wdrażania staramy się zmieniać tę mentalność. Nasz projekt jest skierowany przede wszystkim do przedsiębiorstw produkcyjnych i ma pomóc im w znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania: czy jestem konkurencyjny i w jaki sposób, czy powinienem zmienić branżę, czy jest ona dostatecznie atrakcyjna, czy warto zainwestować w nowe środki, czy może raczej zamknąć zakład i zająć się czymś innym?

– **Jednym z działań w projekcie są spotkania tzw. grup branżowych. Czy przedsiębiorcy potrafią w ramach tych spotkań przełamywać niechęć do współpracy z konkurencją?**

– Tak, w ramach grup branżowych staramy się przekonać firmy, że nie warto wydawać pieniędzy np. na sprzęt czy własne laboratorium, które wykorzystywane będzie jeden dzień w tygodniu. Warto porozumieć się, stworzyć konsorcjum i zrealizować daną inwestycję wspólnie. Wówczas koszty radykalnie zmniejszą się, a uzyskany efekt będzie taki sam, jeśli nie większy. W ten sposób nasza konkurencyjność wzrośnie. To jeden z takich przykładów. Proponujemy im także wspólne projekty badawczo-rozwojowe. Tych pomysłów w analizie

łańcucha wartości można mnożyć i pokazywać potencjał dla wspólnych projektów. Staramy się to robić i zachęcać do współpracy. Z doświadczeń zagranicznych wiemy, że na przykład w Niemczech istnieją bardzo silne zrzeszenia firm, które mogą wpływać nawet na zmianę polityki rządu. Efektem tych prac będzie przygotowanie, przy współpracy z konsultantami, strategii rozwoju tych grup, które będą wskazywać na działania, wykazujące wysokie prawdopodobieństwo szybkiej, wspólnej realizacji. Jest to dość trudny proces, gdyż wypisując na tablicy 20 indywidualnych celów strategicznych, które są dla firmy ważne, trzeba zorganizować wiele spotkań, aby te 5 czy 7 firm wspólnie wybrało kilka najistotniejszych. Niemniej jednak, jedna z tych grup wykazuje więcej inwencji, co powinno przenieść się na biznesowe realia bardzo szybko.

– **Proszę powiedzieć, czy strategia innowacji bierze także pod uwagę obszary poza aglomeracją? Może jest tak, że nie wzbudza ona zainteresowania, tam gdzie biznes ma prawdziwe problemy i nie ma czasu zajmować się bolączkami kreowanymi przez naukowców?**

– Innowacje nie są „zarezerwowane” tylko dla Trójmiasta. Potrzeba zwiększania innowacyjności dotyczy wszystkich, także podmiotów spoza aglomeracji. Dlatego też działamy na rzecz wsparcia rozwoju poprzez innowacje obszarów poza aglomeracją. Mamy już silne ośrodki w Słupsku, Kwidzynie czy Pruszczu Gdańskim, ale także przykłady innych dobrych inicjatyw lokalnych. Co jest ważne? Lokalne społeczności nie mogą zamykać się w sobie. Nie można obrażać się na Trójmiasto, że jest silne, lecz należy z tego korzystać. Dlatego głównym celem strategii jest wsparcie MSP w regionie poprzez szerokie wykorzystanie potencjału innowacyjnego aglomeracji. To nie jest tylko wymysł Pomorza. „Najsprytniejsze” regiony potrafią wykorzystać potencjał, który znajduje się w największych ośrodkach położonych na ich terenie. W ramach naszego programu podróżujemy po powiatach i rozmawiamy. Ostatnio byliśmy w Słupsku i Kwidzynie, gdzie rozmawialiśmy o tamtejszych problemach i rozwoju innowacyjności lokalnych miast i powiatów.

– **Czy innowacje mają już odpowiedni priorytet, czy też nasi lokalni decydenci w dalszym ciągu wolą inwestować w drogi, wodociągi, czyli tak zwane działania twarde?**

– Dotyka Pan bardzo wrażliwego tematu. Zgodzę się, że trzeba o tym dyskutować, przekonywać naszych

- regionalnych włodarzy, aby innowacyjność była jednym z priorytetów. Jest to trudne z jednej przyczyny. Nasi politycy są rozliczani przez społeczeństwo z widocznych efektów swojej pracy, przez co łatwiej jest wybudować nowy chodnik, niż planować rozwój regionu w perspektywie 10 lat. To rzeczywiście problem, ale nasze władze są wrażliwe na innowacyjność. Co więcej, myślę, że ta wrażliwość będzie się zwiększać.
- **Ale czy nie jest tak, że władza jest leniwa? Większość włodarzy woli budować drogi, a nie na przykład sieci bezprzewodowe. Mimo że to pierwsze poprawia tylko jakość życia, a to drugie stwarza szansę na rozwój zawodowy, otwiera nowe perspektywy przed mieszkańcami, ich dziećmi i wnukami?**
 - Ma Pan rację. Władzy często nie chce się myśleć długookresowo. Rzadko kto ma wizję. I tutaj jest też nasza rola. Musimy przekonywać władze samorządowe do myślenia proinnowacyjnego – to się zawiera w kategoriach kreowania innowacji społecznej. Dlatego też jeździmy do powiatów i pokazujemy cele strategii. Powtarzamy: „Szanowni Państwo, rury, kanalizacja, drogi to nie są najważniejsze sprawy. Trzeba myśleć o innowacyjności, o planowaniu rozwoju na najbliższe 5 czy 10 lat, a nie tylko od wyborów do wyborów.” Część ludzi i decydentów już teraz świetnie to rozumie. Istnieje jednak jeszcze całkiem spora grupa osób, która te kwestie bagatelizuje. Starają się utrwać to, co już jest. A dzisiejszy świat jest na tyle dynamiczny, że takie osoby od razu stają na przegranej pozycji. I my staramy się im to uświadamiać, pokazywać, w czym można współcześnie upatrywać szans na sukces.
 - **A propos tematu, na który dzienielmeni nie rozmawiają. Czy policzono, ile te wszystkie działania, mające promować i wspierać innowacyjność, będą kosztować? Czy wiemy, skąd brać na to środki?**
 - Tak, pewne przybliżenia zostały poczynione. Oszacowano m.in. koszty: bazowej infrastruktury, funkcjonowania systemu transferu technologii, stworzenia funduszy wsparcia finansowego dla firm. Mówiąc o tej infrastrukturze, myślę też o parkach naukowo-technologicznych, parkach technologicznych, centrach edukacyjno-wdrożeniowych, inkubatorach, itp. Wstępna przybliżenie kosztów tych działań do 2013 roku oszacowana została na około 300 milionów zł, przy czym nie uwzględnia ona kwoty bezpośredniej pomocy dla przedsiębiorstw.
 - **I będą na to środki?**
 - Część na pewno uda się sfinansować z Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013, ale wiadomo, że RPO nie może być lekarstwem na wszystkie problemy. Znaczne środki będą także dostępne w ramach krajowych (sektorowych) programów operacyjnych – działań specjalnie dedykowanych na innowacje, gospodarkę i naukę. Tam istnieje duża szansa pozyskania dofinansowania.
 - **A niezbędny wkład własny? Przez kogo zostanie zagwarantowany?**
 - Oczywiście gros środków będzie pochodzić z funduszy publicznych. W ramach działań wdrożeniowych musimy jednak przewidzieć także poważną rolę dla przedsiębiorców i ich zrzeszeń. Bo przede wszystkim dla nich jest to robione. Przy realizacji konkretnych projektów badawczo-wdrożeniowych firmy muszą być zaangażowane także finansowo, bo to one będą czerpały z tego profity.
 - **Podsumowując, czy jest szansa, że w perspektywie najbliższych pięciu, dziesięciu lat Pomorskie stanie się regionem innowacyjnym? Jakie są nasze główne atuty?**
 - Jestem przekonany, że tak. Zresztą są już pierwsze jasne sygnały, które o tym świadczą. Nasi partnerzy z sektora przedsiębiorstw mówią, że potrzebują systemu wspierania innowacji. Potrzebują kogoś, kto przyjdzie do ich firmy i powie, co robią źle, co należałoby zrobić, aby być bardziej konkurencyjnym. Ten system staramy się im zapewnić. Na pewno wielką szansą jest dla nas morze i potencjał, jaki tkwi w branży przemysłu okrętowego, nawet jeżeli jest on traktowany jako średnio zaawansowany technologicznie. Daje jednak ogromne pole do popisu dla innowacyjności. Wielką szansą jest leżący w bliskiej odległości Obszar Kaliningradzki, stanowiący wrota na wschód, które w procesach innowacyjnych powinny zostać wykorzystane. Sama nasza zdolność do bycia przedsiębiorczymi i innowacyjnymi to już ogromny atut, zwłaszcza w rękach młodych. Dlatego należałoby wspomóc ich pewnymi działaniami instytucjonalnymi. W końcu mamy też dobrych menedżerów, którzy konsekwentnie wdrażają strategię innowacji, podnosząc tym samym konkurencyjność i innowacyjność naszego regionu.
 - **Dziękuję za rozmowę.**

Krajobraz wspierania innowacyjności w woj. pomorskim (1)

Jan Szomburg, Jr. – zastępca redaktora naczelnego

Podstawowym punktem odniesienia dla wspierania innowacyjności jest **Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Pomorskiego (RIS-P)** uchwalona w grudniu 2004 roku przez Samorząd Województwa Pomorskiego. Jej głównym założeniem jest zbudowanie skutecznego i sprawnego systemu wspomagania rozwoju innowacji na Pomorzu. Pośrednio wskazuje ona na pożądane kierunki wydatkowania funduszy strukturalnych w regionie. Pełna treść RIS-P dostępna jest na stronach Urzędu Marszałkowskiego (www.woj-pomorskie.pl). Nadzór nad realizacją strategii sprawuje powołany przez Marszałka Województwa regionalny Komitet Sterujący.

Wdrażanie RIS-P jest realizowane m.in. w ramach projektu **Biura Wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Pomorskiego (BW RIS-P)** finansowanego w ramach działania 2.6 ZPORR. Jest on realizowany przez konsorcjum złożone z Politechniki Gdańskiej, Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Gdańskiego Związku Pracodawców oraz Pomorskiej Izby Rzemieślniczej Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Przewidywane cele projektu to: opracowanie koncepcji funkcjonowania Pomorskiej Sieci Innowacyjnej i stworzenie dla niej płaszczyzny wymiany informacji, utworzenie grup branżowych firm innowacyjnych oraz zespołów dla opracowania strategii wybranych dziedzin B+R, organizacja Regionalnych Forów Innowacji oraz konkursu Pomorski Lider Innowacji. Więcej informacji o BW RIS-P znaleźć można na stronie internetowej www.ris-pomorskie.pg.gda.pl. Na stronie tej dostępna jest także baza ofert technologicznych, która daje możliwość znalezienia partnera do wspólnego projektu – zarówno po stronie uczelni jak i przedsiębiorstw.

Równoległe od połowy 2005 roku realizowany jest również projekt **Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Pomorskiego – uzupełnienie i plan działań**. Jest on współfinansowany ze środków 6. Programu Ramowego Unii Europejskiej, zaś jego zadaniem jest poszerzenie i udoskonalenie przyjętej obecnie strategii. Ma to się m.in. dokonać poprzez transfer doświadczeń oraz rozwijanie współpracy z dwóch brytyjskich regionów uczestniczących w projekcie – Szkocji i Północno-Wschodniej Anglii. Po stronie polskiej projekt jest realizowany przez konsorcjum złożone z: Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu Gdańskiego, Agencji Rozwoju Pomorza, Centrum Techniki Okrętowej i Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Szczegółowe informacje o projekcie można uzyskać pod adresem www.eu-risp.pg.gda.pl.

Kolejnym projektem, który ma wspierać budowę regionalnego systemu innowacji jest projekt **Regionalne Studia Innowacyjności i Konkurencyjności Gospodarki** realizowany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w ramach działania 2.6 ZPORR. Jego celem jest dostarczenie gruntownej wiedzy o regionalnych, krajowych i międzynarodowych uwarunkowaniach kształtujących procesy innowacyjne w gospodarce województwa pomorskiego oraz sformułowanie rekomendacji dla Urzędu Marszałkowskiego odpowiadającego za Regionalną Strategię Innowacji. Pośrednio wyniki projektu będą także użyteczne dla Biura Wdrażania RIS-P, władz powiatowych i gminnych, jednostek sektora B+R, instytucji otoczenia biznesu i innych podmiotów regionalnego systemu innowacyjnego. Więcej informacji nt. projektu pod adresem www.rcik.pl.

Niezależnie Agencja Rozwoju Pomorza S.A. i Uniwersytet Gdański realizują projekt pod nazwą **Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze** finansowany z działania 2.6. ZPORR. POG ma stanowić skuteczne narzędzie monitorowania rozwoju sektora MSP na Pomorzu, a w konsekwencji umożliwić jego efektywne wspieranie. Więcej o projekcie na stronie www.pog.arp.gda.pl.

Krajobraz wspierania innowacyjności w woj. pomorskim (2)

Jan Szomburg, Jr. – zastępca redaktora naczelnego

W 2005 roku powstało **Centrum Zaawansowanych Technologii „POMORZE” (CZT-P)**. Zrzesza ono w formie konsorcjum uczelnie wyższe, jednostki naukowo-badawcze i przedsiębiorstwa regionu Trójmiasta w celu wspólnego prowadzenia wieloletnich prac o charakterze badawczo-wdrożeniowym, skierowanych na działania mające największe szanse realizacji na rynku i przyczyniające się do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Projekt realizowany jest w ramach działania 2.6 ZPORR¹. Więcej informacji zawiera strona www.czt-p.pg.gda.pl.

Również w 2005 roku podpisana została umowa pomiędzy Regionalną Instytucją Finansującą a Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną Sp. z o.o. na realizację kolejnego projektu spójnego z RIS-P: „**Strategiczne doradztwo technologiczne i innowacyjne dla MSP**, jako moduł Regionalnego Centrum Transferu Innowacji Pomorze”. Projekt realizowany jest w ramach działania 2.6 ZPORR. Głównym celem jest podniesienie konkurencyjności małych i średnich firm o charakterze produkcyjnym i produkcyjno-usługowym z województwa pomorskiego poprzez propagowanie konieczności opracowywania oraz wdrażania długoterminowych strategii rozwojowych, opartych o zaawansowane technologie i rozwiązania innowacyjne². Niezbędne informacje znaleźć można pod adresem: www.ris-pomorskie.pg.gda.pl.

W krajobraz instytucji wspierania innowacyjności na Pomorzu wpisuje się istniejące od 2003 roku **Biuro Transferu Technologii Politechniki Gdańskiej (BTT PG)**. Projekt ten realizowany jest w ramach działania 2.6 ZPORR. Głównymi zadaniami BTT PG są: ochrona własności intelektualnej i przemysłowej, komercjalizacja technologii i wyników badań, kontraktowanie usług na rzecz przedsiębiorców oraz promocja przedsiębiorczości. W ramach biura funkcjonuje Akademicki Inkubator Gospodarczy³. Na temat BTT PG więcej informacji uzyskać można pod adresem www.btt.pg.gda.pl.

Na terenie województwa pomorskiego funkcjonują również dwa parki naukowo-technologiczne, które tworzą infrastrukturę dla nowych firm technologicznych. Są to: **Pomorski Park Naukowo-Technologiczny (PPNT)** w Gdyni (www.ppnt.pl) oraz nowopowstały **Gdański Park Naukowo-Technologiczny (GPN-T)** w Gdańsku (www.strefa.gda.pl). Ideą parków technologicznych jest koncentracja na niewielkim obszarze czynników związanych z rozwojem firm, ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej oraz transfer i wdrażanie technologii przy wykorzystaniu efektów synergicznych⁴.

W realizację RIS-P wpisuje się jeszcze wiele projektów proinnowacyjnych, w szczególności tych realizowanych w ramach działania 2.6 ZPORR. Są to: „System Stypendialny dla Doktorantów – Politechnika Gdańska dla Gospodarki Innowacyjnej Regionu” (Politechnika Gdańska), „Program stypendiów dla doktorantów Uniwersytetu Gdańskiego zajmujących się badaniami nad rozwojem gospodarki innowacyjnej Pomorza” (Uniwersytet Gdański), „Stypendia dla doktorantów Wydziału Chemii Uniwersytetu Gdańskiego na prowadzenie badań naukowych” (Uniwersytet Gdański), „Wicomm Forum – Regionalna zintegrowana platforma współpracy w dziedzinie inżynierii systemów komunikacji bezprzewodowej – Część I” (Politechnika Gdańska), „System gospodarki Elektronicznej Pomorza dla MSP” (Uniwersytet Gdański), „Absolwent w pomorskim przedsiębiorstwie – program stażowy dla absolwentów Wydziału Chemii Uniwersytetu Gdańskiego – (APoP)” (Uniwersytet Gdański), „www.innowacje.gdynia.pl” (Urząd Miasta Gdyni), „Pro-innowacyjna Gospodarka Morska – gwarancją zrównoważonego rozwoju regionu” (CETO), „Utworzenie Centrum Edukacyjno-Wdrożeniowego Zaawansowanych Technologii (CE-W) w Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym (PPNT)” (Gdynskie Centrum Innowacji), „Innowacyjny system monitoringu oraz ocena rozkładu emisji związków toksycznych w spalinach silników okrętowych w wybranych regionach aglomeracji Trójmiasta” (Akademia Marynarki Wojennej), „Stworzenie sieci współpracy dla innowacyjnej gospodarki morskiej Pomorza” (Polski Rejestr Statków)⁵. Więcej informacji na stronie www.arpg.gda.pl.

1 Źródło: <http://www.pg.gda.pl/org/ris/projekty-proinnowacyjne/cztp/>.

2 Źródło: <http://www.pg.gda.pl/org/ris/projekty-proinnowacyjne/sdti/>.

3 Źródło: <http://www.pg.gda.pl/org/ris/projekty-proinnowacyjne/biuro-transferu-technologii/>.

4 Źródło: <http://www.pg.gda.pl/org/ris/projekty-proinnowacyjne/pomorski-park-naukowo-technologiczny/>.

5 Źródło: <http://www.arpg.gda.pl/>.

MÓZGI, CZY ASFALTY

Rozmowę prowadzi Dawid Piwowarczyk

– **Panie Dyrektorze, jak wygląda innowacyjność Pomorza z perspektywy Urzędu Marszałkowskiego? Jakie są atuty i szanse Pomorza jeżeli chodzi o innowacyjność?**

– A możemy postawić sobie na początek inne pytanie?

– **Proszę bardzo.**

– Co to w ogóle jest innowacja? Utał się dosyć powszechny pogląd wiążący innowację z technologiami. W świetle takiej definicji byłaby to więc nowa maszyna, urządzenie, nowy środek transportu. Natomiast szersze ujęcie uznaje za innowację sposób myślenia – gotowość do zmian. Można tu użyć trochę przewrotnego sformułowania, że innowacją jest to, co wymyślamy dzisiaj, jutro wdrażamy, a pojutrze jest to już przestarzałe. Innowacja nie jest produktem, lecz procesem. I właśnie w tym ujęciu procesowym Urząd Marszałkowski ma najwięcej do zdziałania. Bo rozmawiamy przecież w gmachu, gdzie pracują samorządowcy, którzy nie mają żadnego bezpośredniego wpływu na technologie.

– **Ale i tak mogą zrobić niemało dobrego lub złego dla innowacyjności.**

– Tak, to prawda. Są w stanie kształtować otoczenie i zachodzące w nim procesy. Tutaj wracamy do pierwszego pytania i możemy powiedzieć, jakie są szanse i potencjały innowacyjne Pomorza. Oczywiście, nie sposób znaleźć takie wskaźniki i kryteria, dzięki którym można by było szybko i trafnie opisać tak szeroki i złożony temat. Proste spojrzenie to opisanie potencjału naukowego, badawczego i intelektualnego. To jest silna strona. Istnieje też coś takiego, jak gotowość do innowacji – kultura innowacyjna. Uważam, że Pomorze jest ukierunkowane na innowacyjność. Potwierdza to na przykład fakt, że nasze województwo ma najwyższy wskaźnik zakładanych firm na tysiąc mieszkańców. To zaś oznacza gotowość do pracy i zmian, a każda innowacja jest przecież zmianą.

– **Jakie czynniki, czy też elementy otoczenia promują, a jakie blokują innowacyjność?**

– Oczywiście, są środowiska o większej i mniejszej podatności na innowacyjność. Ważną rolę odgrywają kręgi naukowe, ponieważ cała nauka jest nastawiona na

Tomasz Parteka

*Dyrektor Departamentu
Rozwoju Regionalnego
Urzędu Marszałkowskiego*

zmiany. Naukowiec musi szukać, eksplorować, tworzyć nowe metody, eksperymentować. Jego działanie jest więc forpcztą innowacyjności. Ale to nie jest jeszcze warunek wystarczający. Ważna jest też otwartość na zmiany i śmiałość ich podejmowania. Kultura innowacyjna musi dotyczyć szerokiego grona ludzi, nie tylko ze środowiska naukowego. Równie ważne, a może nawet ważniejsze jest to, żeby istniała ona wśród przedsiębiorców. Pytanie, czy są oni gotowi do wprowadzania zmian, polegających na przyswajaniu nowych technologii, nowych rozwiązań, pomysłów. Z tym jest chyba jeszcze nienajlepiej.

– **Z czego to wynika?**

- Problemem jest poziom ryzyka, z którym mamy obecnie do czynienia przy wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych. Trzeba zaangażować często niemałe środki, które w dodatku bardzo ciężko pozyskać. A instytucji mogących służyć pomocą na razie brak. Przedsiębiorcy postępują więc z własnego punktu widzenia racjonalnie i nie angażują się w coś, co może być dla nich zbyt ryzykowne.

– **Czy możemy obniżyć ten poziom ryzyka? Sprawić, żeby wizja potencjalnych zysków przeważała nad obawami?**

- Tak. W tym momencie dochodzimy do roli samorządu, który nie uczestniczy bezpośrednio w tworzeniu innowacji, ale kreuje warunki dla ich powstawania.

– **Na czym polega ta kreacja?**

- Po pierwsze, mamy dokumenty programowe, które otwierają ścieżkę do środków wsparcia. Po to została w 2004 roku uchwalona Regionalna Strategia Innowacji, aby sprecyzować cele, priorytety i działania, a także wskazać najważniejsze instytucje, które powinny w tym procesie uczestniczyć. Tutaj rola samorządu wojewódzkiego była wiodąca. Dzięki tym działaniom programowym stworzyliśmy dostęp do środków przewidzianych w Zintegrowanym Programie Operacyjnym Rozwoju Regionalnego. Kolejne, jeszcze większe środki pojawiają się w Regionalnym Programie Operacyjnym na lata 2007–2013.

– **A co z likwidacją bariery finansowej dla przedsiębiorców?**

- Województwo pomorskie jest aktywne w tworzeniu finansowych instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców, chcących podejmować działania mające na celu wdrażanie innowacji. Poza funkcjonującymi już

funduszem pożyczkowym i funduszem poręczeń kapitałowych, zostanie utworzony fundusz kapitału wysokiego ryzyka Inveno. Pozwoli on na rozłożenie ryzyka wdrożenia innowacji pomiędzy przedsiębiorcę i zewnętrznych inwestorów. To poważny krok naprzód.

– **A jak wygląda kwestia budowania zaplecza dla firm zainteresowanych innowacjami?**

- Trzecim elementem jest stworzenie instytucji wsparcia. Na tym polu, w porównaniu z Niemcami, Anglią czy Szkocją, mamy bardzo duże opóźnienie. Polski przedsiębiorca, który albo zaczyna działalność, albo chce wejść w branżę innowacyjną, napotyka na wielki problem – płytkość polskiego rynku konsultingowego. Funkcjonuje na nim relatywnie niewiele podmiotów, koncentrujących w dodatku swoją działalność głównie na doradztwie ogólnym. Praktycznie nie ma na rynku firm konsultingowych wyspecjalizowanych w innowacjach, a przecież planując działalność innowacyjną, niezbędne jest sporządzenie profesjonalnego biznes planu, który odpowie nam na pytanie o potrzebne nakłady, szanse sukcesu i możliwe zagrożenia. Taka firma doradcza powinna też umożliwiać dotarcie do myśli innowacyjnej. Chodzi więc o firmy, które będą pomostem łączącym przedsiębiorców ze sferą naukowo-badawczą. Potrzebne są takie warunki, w których przedsiębiorca ze swymi pomysłami nie będzie osamotniony. Dzięki naszym działaniom staramy się stworzyć właśnie na Pomorzu takie kompleksowe wsparcie. Chcemy zapewnić dostęp do źródeł pomocy finansowej, wiedzy oraz do profesjonalnych instytucji.

– **A czy obecnie jest już wystarczający dostęp do wiedzy innowacyjnej?**

- To kolejne zadania dla samorządu wojewódzkiego – tworzenie platformy wymiany informacji, platformy dyskusji. Takim miejscem swobodnego przepływu wiedzy są Fora Innowacji. Odbęło się ich już pięć i przyczyniły się one między innymi do ukształtowania ostatecznej formy Regionalnej Strategii Innowacji. Była też możliwość zaprezentowania doświadczeń tych krajów, które w promowaniu innowacji są już zdecydowanie dalej niż my. Mowa szczególnie o dobrych, sprawdzonych wzorach angielskich i szkockich. To kolejna z form działania samorządu w celu wspierania innowacji.

– **A czy mamy jakąś wizję dotyczącą innowacji, która nie tylko zwalczyłaby nasze opóźnienie, ale**

znacząco przybliżyłaby do czołówki najbardziej innowacyjnych regionów świata?

- Tak, mamy dalekosiężne plany stworzenia pro-innowacyjnej struktury przestrzennej. Określamy ten projekt jako Miasto Wiedzy (Science City), a w zasadzie dzielnica wiedzy. Chcemy, żeby za kilkanaście lat – bo jest to projekt kolosalny i długofalowy – metropolia Trójmiasta miała całe dzielnice, gdzie funkcje innowacyjności, nauki i wiedzy będą dominujące. Wzorujemy się tutaj na doświadczeniach i aspiracjach takich miast, jak Newcastle, czy Glasgow.
- **Mamy już campusy uczelniane, czym one się różnią?**
 - Gdy mówimy o Mieście Wiedzy, nie mamy na myśli „gett wiedzy”. To właśnie odróżnia je od campusów uczelnianych. Takie kompleksy mogą być oczywiście częścią Miasta Wiedzy, które powinno skupiać także inkubatory przedsiębiorczości, obiekty edukacyjne czy miejsca zabawy wiedzą. To ostatnio duży hit w Europie. Tworzone są nowe miejsca dostępu do wiedzy, gdzie „oswaja się” ludzi – głównie młodzież – z najnowszymi informacjami ze świata nauki. Ale odbywa się to zupełnie inaczej niż jeszcze całkiem niedawno. Stwarza się praktyczną możliwość przeprowadzania małych doświadczeń. W ten sposób „zaraża się” młodzież wiedzą. Pokazuje się, że nie jest ona nudna i że innowacyjność powinna cechować nas w życiu codziennym. A właśnie to, uczące się jeszcze pokolenie już za chwilę będzie tworzyło innowacyjne jutro. Mamy już zaczątki takich dzielnic wiedzy. Są nimi parki (gdynski i gdański) naukowo-technologiczne, na terenie których powstają coraz to nowsze instytucje. W Gdańsku rozwój takiej dzielnicy opierać się będzie na kooperacji z Politechniką Gdańską i Akademią Medyczną oraz na poszukiwaniu nowych terenów. W tym miejscu rodzi się pytanie o wizję. Niedaleko Gdańskiego Parku Technologicznego przy ulicy Trzy Lipy istnieją duże tereny wykorzystywane jako ogródki działkowe. Tracą one coraz bardziej na znaczeniu i już wkrótce miasto stanie przed problemem ich ponownego zagospodarowania. I tutaj możliwe są dwa rozwiązania. Można te tereny sprzedać deweloperom mieszkaniowym. Gwarantuje to szybki i niemały, ale jednorazowy zysk. Można też przekazać te tereny pod dzielnicę wiedzy i zbudować część Miasta Wiedzy tak, żeby zrodziło się tutaj nowoczesne oblicze miasta. Ta druga opcja nie gwarantuje ani dużych, ani szybkich wpływów do kasy. Daje jednak zdecydowanie coś bardziej wartościowego – widoki na lepsze jutro i pieniądze

nieporównywalnie większe, choć w nieco dalszej perspektywie. To wymaga jednak odpowiedniej kultury innowacyjnej samorządowych władz miejskich.

– **Patrząc na to co już zrobiono, czy jest Pan zadowolony z Regionalnej Strategii Innowacji i z jej wdrażania?**

- Jestem zadowolony ze strategii, natomiast nie z tempa jej wdrażania. Opóźnienia to jednak w dużej mierze wynik spowolnienia tempa rozwoju gospodarczego w ostatnich latach. Innowacje to bardzo specyficzny obszar. Tutaj nie da się budować dokładnego planu czasowego, jak na przykład przy planowaniu inwestycji drogowych. Czasami innowacje wymagają dojrzewania. I w tym względzie jestem bardzo niecierpliwy. Na przykład Politechnika Gdańska kreuje bardzo dobre działania dotyczące komercjalizacji badań i inicjatyw studentów. Założeniem jest, by duża ilość uczących się kończyła studia mając swoją firmę, najlepiej innowacyjną. Ale wdrożenie tych reform, zachęcenie naukowców i studentów do zmiany postaw i aspiracji to proces raczej na lata, a nie na parę tygodni czy miesięcy. Widać jednak pewną kompleksowość działań. Projekt Politechniki współgra z konceptem parku naukowo-technologicznego. Jest już inkubator studencki. Preinkubacja ma natomiast miejsce na uczelni. Wyzwała pewien rodzaj ciśnienia do założenia własnej firmy. Student jest stymulowany do innowacyjności, do działania. Służą temu konkursy, które dają szansę rozpoznania i zakorzenienia w inkubatorze ciekawych pomysłów. Firmy tam powstałe będą następnie wychodziły z inkubatora i trafiały do parku technologicznego. Choć to zdecydowanie właściwy kierunek, narazie mamy tylko incydentalne przypadki. Chciałbym, aby tych inkubatorów było już kilkadziesiąt, i to nie tylko w Trójmieście, ale i w Chojnicach, Słupsku czy Malborku. Wszędzie tam, gdzie istnieje już „ciśnienie” innowacyjne, jednakże nie ma ono dalekiego zasięgu. Wszystkie te reformy wymagają sporo czasu, ale okres lat 2007–2013 zapowiada się pod względem nakładów na innowacje bardzo obiecująco.
- **Czy już wiemy, o jakich środkach na innowacje mówimy i czy ostatecznie nie będzie tak, że zostaną wykorzystane na inne cele?**
 - W tej chwili przy tworzeniu Regionalnego Programu Operacyjnego cały czas ścierają się dwie opcje. Mówiąc hasłowo: jedna chce inwestować w mózgi, a druga w asfalt. Oczywiście, opóźnienie cywilizacyjne regionu, zwłaszcza niektórych jego części, jest bardzo duże.

Nie ma dróg, połączeń kolejowych, dekapitalizują się budynki, małe miasta umierają, środowisko nie jest jeszcze w dobrym stanie (choć w lepszym niż kiedyś). Prawie wszędzie są wodociągi, ale brak kanalizacji, toteż elementarne potrzeby są nadal niezaspokojone. Musimy jednak znaleźć konsensus, uzgodnić proporcje między kierowaniem środków na nadrobienie zapóźnienia cywilizacyjnego w zakresie infrastruktury a budowaniem warunków dla stabilnego rozwoju. Bez tego drugiego cały czas będziemy z tyłu. Musimy pamiętać, że gonimy świat, który nie stoi, lecz pędzi. Albo więc dobiegniemy do tego rozpedzonego pociągu, albo zostaniemy daleko w tyle. Albo szybki rozwój, albo czerwona latarnia. W najgorszym wypadku zostanie nam tylko pomachać tym, którym się udało i tkwić na peryferiach przez kilkadziesiąt następnych lat. Dogonić ten pociąg to nasze podstawowe wyzwanie.

– **Ale w świetle większości badań Pomorze to jak najbardziej peryferia w stosunku do „jądra”.**

- Ale pod jakimi względami. Uważam, że jesteś peryferiami wysokiej jakości. Zresztą ci eksperci, którzy tutaj przyjeżdżają, też uważają, że Pomorskie ma szansę. Jest bardzo dobra perspektywa związana z lotniskiem i terenami wokół niego. Wszystkie innowacyjne instytucje, przedsiębiorstwa, organizacje gospodarcze po prostu kochają transport lotniczy. Mimo że przepływ myśli, wiedzy i kapitałów odbywa się elektronicznie, to lotnisko znajdujące się w otoczeniu jest ogromnym atutem (perłą) lokalizacji. Z tego punktu widzenia te nasze peryferia są bardzo blisko „jądra”. Na pewno peryferyzujemy się przez wewnętrzną konkurencję. Potencjał wynikający ze statusu metropolii wciąż nie jest w 100% wykorzystany. To są oddzielne możliwości Gdańska i Gdyni, a proces integracji, ściślejszego współdziałania odbywa się bardzo powoli. Taka kooperacja nie jest niczym nowym. Weźmy choćby Rotterdam, Amsterdam czy Hagę – tam nie ma takiego poziomu konkurowania pomiędzy miastami zlokalizowanymi blisko siebie. Są wielkie metropolie niemieckie, które długo budowały związki komunalne głównego miasta i jego otoczenia. Ale na przykład związek komunikacyjny miast wokół Hamburga (16 różnych przewoźników drogowych, kolejowych, wodnych), który powstał dla realizacji wspólnego celu, pokazuje, że taka współpraca jest możliwa i przynosi pozytywne efekty. Choćby jeden wspólny bilet – przewoźnicy rozliczają się między sobą. Wszystko można zorganizować, potrzebny jest

jednak pewien rodzaj kultury innowacyjnej i chęć współdziałania.

– **Wydaje się, że w Polsce bardzo przydałaby się inwestycja w kulturę oraz znalezienie sposobu prowadzenia rozmów i negocjacji.**

- To jest właśnie kwestia kultury innowacyjnej...

– **Jak wygląda jej kształtowanie? Czy efekty są zadowalające, czy znowu mamy jakieś opóźnienia, niedociągnięcia?**

- W przypadku gdyńskiego parku technologicznego czy powołanego później gdańskiego widać już, w jakim kierunku idziemy i jak to będzie wyglądało za niedługi czas. W Gdyni ta „skorupa” robi się już coraz ciekawsza, jej treść także. Zaczyna dojrzewać myślenie proinnowacyjne w instytucjach naukowych, szczególnie na Politechnice Gdańskiej, Akademii Medycznej. Inne uczelnie mogłyby szybciej kreować odpowiednie instytucje, upowszechniać komercjalizację wiedzy. Na uniwersytetach zachodnich żaden profesor czy badacz innowacyjny nie tyka się problemu upowszechniania i komercjalizowania technologii. Do tego są powoływane organizacje, które penetrują, kto co wymyśla, a następnie namawiają do rozpowszechniania, sprzedaży tej wiedzy. Kontrakt zawarty z danym naukowcem przynosi profity nie tylko jemu, ale też pośrednikowi i uczelni. U nas takich biznesowo zorientowanych jednostek organizacyjnych nadal nie ma. Wszyscy mówią o komercjalizacji badań, ale nie mamy szansy tego wykreować. Co ważne, tamte instytucje wykazują silne tendencje integracyjne. Część uniwersytetów tworzy jedną sieć. Znam przykład brytyjski, gdzie sześć uczelni powołało konsorcjum dla komercjalizacji badań. To daje oszczędność środków i dowodzi, że innowacje powstają dzięki interdyscyplinarności, na pograniczu różnych dziedzin nauki.

– **Proszę powiedzieć, jak wygląda działalność Komitetu Sterującego ds. Regionalnej Strategii Innowacji?**

- Komitet Sterujący ma dwie funkcje: sterującą i monitorującą. Nie jest to duży zbiór ludzi, grupuje bowiem przedstawicieli czterech reprezentacji: samorządu w osobie: marszałka, tworzącego warunki dla innowacji, przedstawicieli uczelni i jednostek B+R (nauka), przedstawicieli Związku Pracodawców i Izby Przemysłowo-Handlowej (przedsiębiorcy) oraz reprezentantów Biura Wdrażania RIS-P (wdrażanie), którzy raportują co jakiś czas (miesiąc lub dwa) o postępie w powstawaniu odpowiednich instytucji

i realizacji działań. Ostatnio na przykład odbyło się posiedzenie komitetu na terenie Gdańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, gdzie nastąpił przegląd instytucji już powstałych, jak również tych, które będą tworzone i finansowane ze środków unijnych w przyszłym okresie programowania. Istotna jest także funkcja monitoringu. Strategia zakłada szereg działań, toteż jednym z zadań Komitetu Sterującego jest sprawdzanie, które działania w jakim stopniu są realizowane. Komitet jest także miejscem kreowania nowych pomysłów...

– **Tworzenia wizji...**

– Tak. Na ostatnim posiedzeniu odbyła się na przykład ciekawa dyskusja, która dotyczyła dzielnic wiedzy. Namawialiśmy władze Gdańska, aby wokół parku technologicznego w rejonie Trzech Lip stworzyć warunki rozwoju nie tylko dla innych instytucji uzupełniających (innowacyjnych obiektów technologicznych), ale też dla odmiennej kultury mieszkania, rozrywki. Chodzi o wykreowanie pewnej wizji, ponieważ często działamy bardzo doraźnie i operacyjnie. Z drugiej strony jeździmy, oglądamy świat i widzimy, że pięć czy dziesięć lat temu, ktoś również miał jakąś wizję. Że w miejsce starych bloków czy fabryk (czy wręcz mieszkaniowych slumsów) powstaje piękna, nowa część miasta. I ta rewitalizacja nie polega na ogrodzonych apartamentach, strzegących spokoju bogatych mieszkańców. Wręcz przeciwnie – powstaje otwarta przestrzeń publiczna, gdzie na „wyższych piętrach” dzieć się będzie pod względem technologicznym coś bardzo istotnego, a na „poziomie parteru” zwykli ludzie, będąc bardzo blisko tej wiedzy, zaspokajając będą swoje elementarne potrzeby. Jestem za taką wizją. Mam nadzieję, że ten temat zostanie podjęty w układzie związku metropolitalnego. Musimy wykreować to spojrzenie i wspierać jego wdrażanie. Musimy wiedzieć, czego chcą mieszkańcy Trójmiasta i jak widzą siebie w tej metropolii. Na razie realizują się w mieście konsumpcji, w pogoni za tańszym towarem w wielkopowierzchniowych obiektach handlowych. Ale mam nadzieję, że to minie.

– **Panie dyrektorze, jakie działania można jeszcze sfinansować w ramach środków dostępnych ze Zintegrowanego Programu Rozwoju Regionalnego?**

– Środki, które zostały na innowacje, są bardzo małe. Wobec tego nie pozwalają na finansowanie trwałych inwestycji w najbliższym roku. Starczą natomiast na stworzenie instytucji wsparcia przedsiębiorstw, które

pomagałyby w rozwoju proinnowacyjnym. Możliwe będzie także kształcenie kadr w zakresie zarządzania projektami. Tak zainwestowane środki muszą dać efekt w postaci pomnożonych zysków – wiedza nie może się zmarnować. Informacje o innowacjach nie powinny być tajne, zarezerwowane tylko dla jednej firmy konsultingowej. Ta wiedza musi być znana i propagowana w jak najszerszym gronie.

– **Czy jesteśmy w stanie trafić do czołówki najbardziej innowacyjnych regionów Europy lub na początek przynajmniej Polski?**

– O Europie na razie wolę nie mówić, natomiast chciałbym, abyśmy znaleźli się wśród najbardziej innowacyjnych regionów w Polsce. Myślę, że jesteśmy na to „skazani”, gdyż posiadamy atuty, o których mówiliśmy na początku, czyli: potencjał naukowy, lokalizacja, infrastruktura i otwartość na innowacje. To cechy, których zazdroszczą nam ludzie z innych części kraju. Fakt, że Pomorze jest w czołówce absorpcji środków unijnych, również wynika z pewnej żarłoczności na nowość, rozwój, realizację założonych celów. To typowe dla społeczeństw zlokalizowanych nad morzem. Na całym świecie miasta tak usytuowane są bardzo otwarte. Muszą przyjmować ludzi z zewnątrz, nie znając ich. To cecha szczególnej mentalności i to właśnie ona jest bardzo istotna przy innowacji. Jeśli zaś chodzi o nasze szanse? W Regionalnym Programie Operacyjnym drugie działanie nosi nazwę „Wsparcie dla innowacji”. Dodatkowe środki będą także dostępne w ramach innego zapisu: „Infrastruktura społeczeństwa wiedzy”. Mamy więc dwa kierunki działań w RPO, które tworzą filary rozwoju innowacyjnego, stanowią podstawę realizacji Strategii Lizbońskiej w województwie pomorskim.

– **Czy wiemy już, o jakich kwotach mówimy?**

– Jeszcze nie. Jest to ciągle spieranie się: ile na asfalty, a ile na mózgi. Ja oczywiście optuję za jak największymi środkami na to drugie. W tej chwili mowa jest o kwocie rzędu 8–10%, a zaczęliśmy od 12%. Istnieje jednak prawdopodobieństwo, że w negocjacjach z Komisją Europejską (RPO musi być bowiem negocjowane w Brukseli) usłyszymy: „Kochani, Europa musi być konkurencyjna dla świata. Regiony odgrywają tutaj dużą rolę i nie możecie zaniedbywać tych priorytetów”.

– **I proszę przeznaczyć na innowacje nie 10, ale 80% środków?**

- Bruksela sugeruje na spotkaniach, aby nawet 60% środków kierowane było na realizację celów związanych nie tyle z innowacjami, co z założeniami Strategii Lizbońskiej. Mowa także o zapisach odnośnie środowiska naturalnego.
- **Ochrona środowiska także jest w dużym stopniu innowacyjna.**
- Oczywiście. Na przykład cała energetyka odnawialna ma w sobie bardzo duży ładunek innowacyjności.
- **Proszę mi jeszcze powiedzieć, czy administracja regionalna i lokalna są innowacyjne?**
- To jest bardzo dobre pytanie – w jakim tempie urzędy staną się przyjazne dla innowacji w sensie społeczeństwa informacyjnego. Mówimy tutaj o informatycznym urzędzie, w którym wszystko będzie można załatwić przez Internet. W tej chwili Pomorskie jest w grupie województw, które tworzą podstawy takiego systemu. Mamy na przykład program „Wrota Pomorza” koordynowany przez samorząd wojewódzki, ale dający dostęp do wszystkich urzędów na terenie województwa. Chodzi o to, by system był zintegrowany, dawał możliwość dostępu do urzędów, a jednocześnie służył zwiększaniu przejrzystości działania władz. Pamiętam pierwszy rok samorządu, kiedy protokół z posiedzenia zarządu uznawany był za dokument wewnętrzny. W tej chwili wszystkie ustalenia są dostępne, jawne i interaktywne. Jest to z pewnością miara postępu. Oczywiście, nie powinniśmy z tym przesadzać, bo mimo iż ilość komputerów jest ogromna, jest jeszcze sporo ludzi, których na nie nie stać. Możemy wszystko permanentnie zelektronizować, ale duża część społeczeństwa nie będzie mogła w tym partycypować. Znowu wracamy do kultury. Lepiej powoli, ostrożnie oswajając dzieci i młodzież z wdrażaniem nowych form edukacyjnych tak, by chcieli to śledzić i uczestniczyć w rozwoju społeczeństwa informatycznego. Choć techniczna gotowość jest coraz większa (internautów stale przybywa), nie jest to jeszcze całe pokolenie.
- **Ale czy sami urzędnicy i urzędy są innowacyjne, czy skostniałe?**
- Każdy urząd na świecie ma dużą odporność na innowacje, ponieważ każda zmiana jest dla urzędnika zagrożeniem. Przedsiębiorca musi czuć się zagrożony, gdyż musi przetrwać. Petent dla urzędnika jest na ogół intruzem, a powinien być partnerem. Z tego punktu widzenia urząd jest pewnie mało innowacyjny. Ale mądry urząd tworzy formy innowacyjne, które wymuszają na obywatelu szybkie wypowiedzenie się w jakiejś konkretnej kwestii. Nie zamyka się i nie przekształca w niedostępną twierdzę. Ważne jest też działanie poszczególnych komórek, departamentów. Osobiście uważam, że Departament Rozwoju Regionalnego jest innowacyjny. Dowodem na to jest fakt, iż wykreował Regionalną Strategię Innowacji. Nikt nie nakazał nam stworzenia takiej strategii. Postanowiliśmy ją opracować, bo naszym zdaniem ma ona bardzo ważne znaczenie dla rozwoju Pomorza. W tej części urzędu myślenie innowacyjne jest stale obecne.
- **A jak to wygląda w innych urzędach, na przykład gminnych czy powiatowych?**
- To są inne światy. Interaktywność tych urzędów jest dobrą miarą podejścia proinnowacyjnego. Ważne, aby burmistrz, prezydent czy starosta był zorientowany na innowację, a nie blokował się z obawy przed nimi. Nie jest wcale tak, że im większe miasto, im bliżej metropolii, tym sytuacja proinnowacyjna zmienia się na lepsze. To się zresztą przekłada na aktywność w ramach korzystania ze ZPORR-u. Trzeba wykreować chęć zmian w aspekcie społecznym czy infrastrukturalnym. Przy czym zmiana polegająca na przegłosowaniu budowy większej ilości chodników nie jest żadną innowacją – to tylko zapewnienie elementarnego poziomu. Ważne jest stworzenie ośrodka, który służyłby i doradzał biznesowi innowacyjnemu. To jednak wymaga wyższego poziomu świadomości, a z tym jest bardzo różnie w poszczególnych samorządach.
- **Czy jako Pomorzanie jesteście otwarci na innowacje, czy raczej nieufni wobec nich?**
- Nie można powiedzieć, że jesteśmy już w pełni rozbudzeni. To nadal bardzo dalekie. Wykorzystujemy proste rezerwy. Brakuje procesu wizyjnego, perspektywicznego spojrzenia w przyszłość 10, 15 lat. Ogromna część spytanych losowo wójtów, burmistrzów czy prezydentów nie umiałaby sprecyzować takiego spojrzenia. Kolejna spora grupa powiedziała by natomiast, że w natłoku pracy nad budową chodników, dróg i kanalizacji nie mają czasu na wizje proroczości. To nas różni od innych rozwiniętych państw. Tam się rozmawia i myśli nie w perspektywie roku czy dwóch, ale stara się wyprzedzać potrzeby, aby być liderem w trwającym cały czas międzynarodowym wyścigu innowacyjnym i gospodarczym.
- **Dziękuję za rozmowę.**

Czego innowacyjne firmy oczekują od administracji publicznej i samorządowej?

Barbara Kwiatkowska (Stabilator): Nasze oczekiwania wobec administracji publicznej to przede wszystkim zwiększenie efektywności działań legislacyjnych, dotyczących kształtowania właściwych i zaawansowanych systemów edukacji oraz proinwestycyjnych warunków prawnych w zakresie innowacyjności. Edukacja nie tylko tworzy warunki wzrostu, ale także rozwija umiejętności dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans. Za bardzo istotną uważam również konieczność pilnej nowelizacji funkcjonującej od pół roku ustawy o kredycie technologicznym. W aktualnym brzmieniu ogranicza ona przedsiębiorcom dostęp do dodatkowych źródeł finansowania nowych zadań innowacyjnych. Dzieje się tak z uwagi na warunki, jakie już na starcie ma obowiązek spełnić wnioskodawca. Pożądana wydaje się także większa inicjatywa administracji w zakresie organizowania współpracy między samorządami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, przedsiębiorstwami, instytutami technologicznymi i instytucjami finansowymi, która w mojej opinii jest dalece niewystarczająca.

Jan Mioduski (Techno-Service): Od administracji publicznej oczekujemy czytelnych procedur postępowania, a przede wszystkim skrócenia drogi administracyjnej, uzyskiwania zezwoleń i decyzji. Przydałoby się utworzenie tzw. szybkiej ścieżki, zwłaszcza dla firm realizujących inwestycje wpisujące się w strategię rozwoju regionu, podnoszących konkurencyjność gospodarki, a także tworzących nowe miejsca pracy. Dzisiejsze procedury trwające miesiącami skutecznie zniechęcają, a często – poprzez doprowadzenie do przekroczenia tzw. czasowego punktu krytycznego – uniemożliwiają podjęcie działań inwestycyjnych.

Marek Stawski (Profarm): Samorząd powinien lepiej koordynować działania instytucji, przedsiębiorstw i uczelni w celu promowania działań innowacyjnych czy zdobywania środków finansowych. Pożądane jest także kreowanie i wskazywanie kierunku inicjatyw mających na uwadze rozwój regionu i jego tożsamość.

Notował Dawid Piwowarczyk, PPG

Tom Cosh

*dyrektor Newcastle City
Technology Office*

GLOBALNA KONKURENCJA WYMAGA SPRAWNEJ I INNOWACYJNEJ ADMINISTRACJI REGIONALNEJ!

Rozmowę prowadzą Maciej Dzierżanowski i Stanisław Szultka.
Opracowanie i tłumaczenie Aleksandra Włoch

Maciej Dzierżanowski: Dlaczego innowacyjność jest tak ważna dla regionalnej polityki gospodarczej?

- Innowacyjność jest niezwykle ważna, przy czym w tym kontekście nie zawęża się jedynie do technologii. Innowacje są tym, co firmy muszą wprowadzać, aby istnieć na rynku. Wynika to z różnorodnych potrzeb klientów, zmieniającego się zapotrzebowania na produkty i usługi. Aby odpowiedzieć na popyt, firmy muszą wprowadzać innowacje. Obecnie dużym problemem dla firm europejskich jest wzrastający popyt na tanie produkty z importu. Kiedyś na wielu rynkach odtwarzacz DVD kosztował około 200 funtów, a teraz można go kupić już za 20–30 funtów, co oznacza, że cena obniżyła się o około 90%. Te tanie odtwarzacze zostały wyprodukowane w Chinach. Nasi producenci musieli odpowiedzieć na tę konkurencję, rozwijając poprzez innowacje produkty dające nową wartość dodaną. Obecnie projektują płaskie i elastyczne ekrany, dodają nowe funkcje

użytkowe i obniżają koszty, przenosząc samą produkcję do krajów, gdzie jest ona o wiele tańsza. Ta tendencja jest nieuchronna – produkcja z krajów o niskich kosztach będzie docierać na rynek europejski i nie będziemy w stanie tego zablokować. Zresztą byłoby to sprzeczne z prawem europejskim. Globalizacja będzie nieuchronnie poszerzać konkurencję na rynku produktów i usług. Pomorskie firmy przetrwają tylko wtedy, gdy będą w stanie wprowadzać innowacje, dające im przewagę konkurencyjną. Mogą to osiągnąć poprzez kreowanie nowych produktów i usług, wynajdywanie nowych rynków oraz podnoszenie efektywności.

M.D.: Czy władze regionalne powinny wspierać działalność innowacyjną sektora prywatnego? Czy taka interwencja jest uzasadniona?

- Zmiany produktów i procesów, zwłaszcza te radykalne są często trudne do przeprowadzenia dla firmy, ponieważ wiąże się zazwyczaj z kreatywną destrukcją. Dlatego też władze publiczne interweniują i zapewniają wsparcie, które pozwala firmom odnieść sukces w zakresie innowacyjności. Dla większości firm innowacje przyjmują formę minimalnych modyfikacji w zakresie wzornictwa produktów czy procesów, co można określić mianem nieznacznej (stopniowej) innowacyjności. Czasami – zwłaszcza w sektorach technologicznych – możemy mieć także do czynienia z przełomową, skokową innowacją, będącą pochodną nakładów na prace badawczo-rozwojowe o charakterze podstawowym (blue sky R&D). Obie te formy innowacyjności wymagają różnych rodzajów wsparcia, aby właściwie funkcjonować.

Stanisław Szultka: Jak to wsparcie powinno wyglądać i jakie obszary obejmować?

- Moim zdaniem różne kraje wymagają różnego typu wsparcia. Mówię to dlatego, że instytucje w poszczególnych krajach różnią się stopniem dojrzałości rozwoju. W naszym systemie we władzach lokalnych i regionalnych pracuje dużo osób, które są przyzwyczajone do pracy z firmami i prowadzenia aktywnej polityki rozwojowej. W Polsce nie ma natomiast tak dojrzałych instytucji publicznych i organizacji pozarządowych. W tej sytuacji uzasadnione jest inwestowanie w zdolności wspierania rozwoju gospodarczego przez wasze lokalne i regionalne władze. Przykładowo, wasza agencja rozwoju regionalnego jest zbyt słaba zarówno jeżeli chodzi o liczbę zatrudnionych, jak i budżet. Nie może zatem odgrywać takiej roli, jak w bardziej dojrzałych krajach europejskich, na przykład

w Wielkiej Brytanii. Agencja Rozwoju Pomorza wymaga wielu dalszych inwestycji (w tym wzmocnienia zdolności do współpracy z biznesem), aby mogła koordynować wdrażanie regionalnej strategii gospodarczej. Urząd Marszałkowski ma zbyt wiele zadań i w dodatku nie posiada profesjonalnie wyszkolonych i doświadczonych pracowników, aby się z nich wywiązywać. Jako instytucja publiczna i demokratyczna urząd powinien pełnić rolę ostatecznego autorytetu, który bierze udział w kształtowaniu regionalnej strategii gospodarczej. Nie jest dla mnie jasne, czy liderzy polityczni w województwie pomorskim są świadomi, z jakim sukcesem klasa polityczna w innych krajach europejskich zarządza i motywuje instytucje oraz prowadzi politykę rozwoju gospodarczego. Widzieliśmy upadek całych przemysłów w naszym regionie, który wynikał z braku zdolności do konkurowania w latach 80. i 90. Jesteśmy przekonani o potrzebie aktywnego przywództwa sektora publicznego w zakresie stymulowania rozwoju gospodarczego. Wszędzie wymaga to indywidualnej odpowiedzialności idącej od najwyższego szczebla. Potrzebna jest też świadomość kompleksowości zmian, które muszą się dokonać, powiązania strategii z zasobami, reform instytucji i organizacji oraz ustalenia realnych celów wraz z zatrudnieniem dobrze wyszkolonych i opłacanych ludzi, którzy mogliby je realizować. Niestety, nie widzę tego w województwie pomorskim. Jest naprawdę ważne, aby w regionie mieć przynajmniej jedną lub dwie silne instytucje publiczne odpowiedzialne za tworzenie i wdrażanie polityki rozwoju gospodarczego. Według mnie obecnie tego nie macie.

M.D.: Jakie wyzwania stawia globalna konkurencja przed regionalną i lokalną administracją? Jak powinna ona na te wyzwania odpowiedzieć?

- Pierwszym wyzwaniem jest przyjęcie roli lidera i wzięcie odpowiedzialności za „definiowanie oczekiwań”. Politycy, czy też administracja, oczekują na przykład, że środowisko biznesowe będzie chciało inwestować w danym regionie, ponieważ jest on, według nich, atrakcyjny. Tymczasem konkuruje on z setką innych regionów, gdzie zagraniczni inwestorzy mogą ulokować swój kapitał. Nie jestem pewien, czy wasi politycy są w stanie uchwycić skalę globalnej konkurencji. Oferta musi być porównywalna i jednocześnie lepsza w stosunku do ofert innych regionów. Nie wystarczy jedynie nakręcić dobry film, choć ten o województwie pomorskim, który miałem okazję oglądać, jest naprawdę dobry. Kiedy jednak zapytałem polityków, naukowców i pracowników sfery publicznej o kluczowe firmy w sektorach, rynki,

na których działają, najlepsze produkty sfery B+R, najmocniejsze uczelnie i ich komercyjnych partnerów, nie mogłem uzyskać konkretnych informacji. Zakres wiedzy o regionie nie jest wystarczający wśród przedstawicieli publicznych instytucji. Politycy będą mieli z tym duży problem, ponieważ polegają na opinii tych placówek w przyciąganiu inwestorów rozważających różne lokalizacje.

M.D.: Tak więc regionalni politycy i administracja muszą konkurować z innymi lokalizacjami na rynku globalnym. Żeby odnieść sukces muszą być tak dobrzy jak inni, a w zasadzie lepsi. Należy więc dążyć do doskonałości naszej administracji.

- Potrzebujecie władz, które będą świadome rzeczywistej konkurencji europejskiej i globalnej. Potrzebujecie kompetentnych urzędników, stosunkowo dobrze opłacanych, którzy będą pracować w administracji dlatego, że chcą, a nie dlatego, że muszą lub tak im się ułożyło. To jest duża różnica.

M.D.: Rozumiem, że w Newcastle również inwestowaliście w jakość administracji. Jak zmienił się sposób jej funkcjonowania?

- Należy pamiętać, że funkcjonujemy w różnych reżimach. Rząd krajowy daje nam możliwość realizacji określonych kierunków polityki poprzez odpowiednią alokację środków centralnych (np. na priorytetowy kierunek budowy gospodarki opartej na wiedzy). Do tego dochodzą środki lokalne oraz europejskie. Bardzo istotne jest oczekiwanie, że największe instytucje publiczne będą ściśle współpracowały. Nie akceptuje się otwartej konkurencji pomiędzy nimi, na przykład regionalnym rządem, zarządem miasta oraz uczelniami. Oczekuje się od nas współpracy i koordynacji w zakresie planowania i co ważniejsze wdrażania określonych działań. Nie dzieje się to jednoznacznie, ale podążamy w tym kierunku. Na poziomie wdrażania oczekuje się od nas jasno sprecyzowanych celów i metod. Cele są identyfikowane na podstawie wspólnego rozumienia lokalnych mocnych stron sfery badawczo-rozwojowej oraz możliwości rynkowych i obecności innych zasobów (kapitału ludzkiego, fizycznego, kapitału wiedzy). Naszym zadaniem jest połączenie tych zasobów z potencjalnymi okazjami rynkowymi. Wymaga to kreowania i finansowania instytucji pośredniczących, w których zatrudnieni są profesjonaliści. Pełnią one rolę pasa transmisyjnego, przekładającego cele sektora publicznego na realizację komercyjnych planów działań.

Funkcjonują one w partnerstwie z lokalnymi firmami, uniwersytetami oraz lokalną bazą naukową.

M.D.: Jak ważna jest kooperacja administracji z biznesem? Jak rozwinęliście współpracę w tym zakresie?

- Wkład i znaczenie sektora prywatnego jest bardzo duże. Przejawia się on w trzech formach. Po pierwsze, sektor prywatny powinien stanowić co najmniej połowę, jeżeli nie większość każdej rady nadzorczej, statutowej lub doradczej strategicznych instytucji w regionie. Przedstawiciele największych firm oraz reprezentanci MSP powinni w porozumieniu z politykami i naukowcami decydować o kierunkach inwestycji w gospodarce wiedzochłonnej. W Północno-Wschodniej Anglii jest to uwzględnione na każdym poziomie: od strategicznych instytucji, aż po operacyjne projekty, gdzie przedstawiciele sektora prywatnego są zaangażowani jako partnerzy lub członkowie komitetu sterującego. Drugi wymiar zaangażowania sektora prywatnego polega na dostarczaniu usług i odbywa się to zwykle drogą formalnego kontraktowania przez sektor publiczny. Jeśli zidentyfikujemy konkretne zapotrzebowanie na usługi wsparcia (dokonujemy tego drogą badania rynku), przygotowujemy specyfikację usługi i ogłaszamy publiczny przetarg. Oferta jest skierowana szeroko – do sektora prywatnego, publicznego, organizacji pozarządowych, non-profit i uczelni. Przetarg jest otwarty dla każdej instytucji, pod warunkiem, że posiada ona odpowiednie kompetencje i doświadczenie rynkowe. Stające do przetargu instytucje publiczne muszą spełnić dokładnie te same kryteria, co sektor prywatny. Nie preferujemy żadnej z grup. Wszystko zależy od tego, kto lepiej spełni kryteria cenowe i jakościowe. Po trzecie, sektor prywatny jest postrzegany jako ostateczny odbiorca systemu wsparcia. Ten system jest po to, aby wspierać firmy w generowaniu bogactwa i zatrudnienia, między innymi poprzez wykorzystanie wiedzy. W tym ostatnim zakresie dominuje więc podejście bazujące na zasysaniu technologii (technology pull), a nie jej wypychaniu do sektora prywatnego (technology push). Kształtowanie systemu wsparcia i jego poszczególnych elementów (projektów) zakłada konsultację z biznesem od samego początku. Pozwala to określić, jakie potrzeby, w jaki sposób powinny być zaspokojone.

M.D.: W jaki sposób zarządzacie programami wsparcia?

- Dla każdej nowej usługi w regionie prowadzony jest projekt pilotażowy, który testuje ją przez okres jednego

roku. Jeśli dostawca odniesie sukces w tym okresie, prawdopodobnie uzyska finansowanie na kolejny rok lub dwa. W większości przypadków dostawca usług otrzymuje 3-letni kontrakt, przy czym pod koniec każdego roku przeprowadzana jest ewaluacja kosztów i efektywności. Jest całkiem normalne, że organizacja finansująca wraca do usługodawcy z informacją, że zmieniły się jej priorytety lub, że jest niezadowolona z wyników projektu i nie przedłuży finansowania. Często ogranicza się także wielkość dostępnych środków, co w praktyce oznacza wcześniejsze zakończenie projektu.

S.S.: Tak więc ewaluacja jest bardzo ważna dla kontynuacji finansowania określonych usług wsparcia?

- Zdecydowanie! W systemie wsparcia przedsiębiorczości mamy także przewidziany budżet na innowacje, to jest projektowanie i weryfikację nowych usług. Takie projekty zamykają się najczęściej w ciągu roku. W ten sposób można wprowadzać nowe usługi do systemu. Nie ma też problemu, jeżeli jakaś usługa się nie przyjmie. Spróbowaliśmy, nie wyszło – trzeba skupić się na czymś innym.

S.S.: Czyli, jak rozumiem, w Waszym regionie administracja publiczna definiuje priorytety, programy wsparcia innowacji i zapewnia finansowanie, a wsparcie dostarczane jest przez sektor publiczny i organizacje prywatne.

- Tak. Warto jeszcze podkreślić, że w naszym systemie zawsze występowała presja na ograniczanie budżetów publicznych, więc ten sektor musi mieć charakter przedsiębiorczy, musi działać na zasadach biznesowych. Nie chodzi o generowanie dochodu, lecz o mobilizowanie zewnętrznych źródeł finansowych i obniżanie kosztów operacyjnych.

M.D.: Wracając do poprzedniego pytania, czy można powiedzieć, że w kontekście globalnej konkurencji administracja powinna działać jak przedsiębiorstwo?

- Oczywiście rząd nie powinien konkurować z sektorem prywatnym, ale jedynie grać rolę dostawcy określonych dóbr i usług w obszarach, gdzie pojawiają się niedoskonałości rynku i sektor prywatny odmawia inwestowania. Jest to normalna praktyka zgodna z unijną polityką konkurencji. Podmioty publiczne zawsze muszą zmierzyć się z ogromnymi oczekiwaniami i dlatego tak ważne jest pozyskiwanie zewnętrznego

finansowania. W północno-zachodniej Anglii środki pochodzą z programów krajowych, europejskich, miejskich i jak największej liczby innych partnerów. Dzięki temu można finansować działania w sposób zrównoważony, z maksymalnie zmniejszonym ryzykiem wyczerpania się środków. City Technology Office finansuje 75% działań ze środków zewnętrznych. Jedynie 1 na 4 funty pochodzi z budżetu miasta Newcastle. Jeden funt daje sektor prywatny, a dwa pozostałe organizacje europejskie, rząd krajowy oraz lokalne agencje rozwoju.

M.D.: Wróćmy do pytania o współpracę z sektorem prywatnym. Rozumiem, że regionalne agencje rozwoju mają bardzo bliskie powiązania z sektorem prywatnym w tym znaczeniu, że pracują z podmiotami, które zostały wybrane jako priorytetowe. Zatrudniają odpowiednich specjalistów i konsultantów.

- W Wielkiej Brytanii mamy do czynienia z klasyczną polityką wspierania klastrów. W ramach regionalnej strategii gospodarczej, której przegląd odbywa się co trzy lata, konkretne klastry i sektory technologiczne są hierarchizowane w zależności od warunków na rynku i szans rozwoju. W Newcastle podjęliśmy próbę wspierania klastrów na poziomie miasta, ale po czterech latach zarzucono tę politykę, ponieważ miała ona zbyt mały zasięg w skali biznesu. Obecnie polityka w regionie osadzona jest w regionalnej i między-regionalnej współpracy, ukierunkowanej na wsparcie określonych sektorów. Region dąży do inwestowania w przemysł o określonej masie krytycznej działalności biznesowej i zdolności do konkurowania na rynkach europejskich. W systemie finansów publicznych nigdy nie ma wystarczającej ilości pieniędzy, aby wesprzeć wszystkie klastry i sektory, więc muszą być dokonywane odpowiednie wybory. Priorytety definiowane są po ocenie potencjału rynku i mocnych stron poszczególnych sektorów. Jeśli sektor działa i jego waga z powodu spadku zatrudnienia zmniejsza się, szczerze też rynek i zwiększa się konkurencja ze strony bardziej wpływowych firm. W efekcie sektor taki nie będzie wspierany, jeśli nie jest strategiczny dla regionu.

M.D.: Czyli wspieracie głównie obiecujące i rosnące przemysły?

- Są dwa poziomy wsparcia: na poziomie miasta (dystryktu lub podregionu) oraz na poziomie regionalnym. Czasem lokalne władze wspierają największych pracodawców w regionie lub te sektory, które postrzegane są jako

kluczowi inwestorzy. Na poziomie regionalnym władze tworzą zespoły klastrowe składające się z kadry własnej i specjalistów. Następnie wraz z organizacjami miejskimi i podregionalnymi realizują komplementarne działania w zakresie umiejętności, nieruchomości oraz usług rynkowych. Jesteśmy proszeni o bliższą współpracę z kluczowymi klastrami oraz o koordynację ich działań. Oznacza to, że na poziomie lokalnym (miasta) nie wspieramy już takiej liczby klastrow jak kiedyś.

S.S.: W jaki sposób wybieracie te priorytetowe sektory lub klastry? Jak przekonujecie innych, że właśnie te są najważniejsze?

- Proces planowania gospodarczego jest poważnym przedsięwzięciem. Ma przy tym bardzo formalny tryb. Dokumenty strategiczne mają duże znaczenie dla kierunków rozwoju lokalnej edukacji, umiejętności, wsparcia dla biznesu, wykorzystania ziemi, planowania przestrzennego, inwestycji mieszkaniowych i sektorowych polityk wsparcia. Priorytety wynikają ze strategii. Proces ten prowadzony jest przez regionalną agencję rozwoju, a właściwie pracowników departamentu strategii. Opracowują oni rekomendacje oparte o publiczną wymianę zdań, doradztwo profesjonalnych konsultantów oraz pracowników, którzy oceniają znaczenie poszczególnych klastrow/sektorów. Przy wybieraniu priorytetów patrzymy na perspektywy konkretnych sektorów, wykorzystując do tego metody planowania scenariuszowego i foresightu. Czasem zdarza się, że określone przemysły są zbyt duże i ważne, żeby je utracić (np. chemiczny lub motoryzacyjny). W tych przypadkach sektory te są automatycznie włączone w działania wspierające klastry. Niekoniecznie są uwzględniane w działaniach proinnowacyjnych i protechnologicznych, ponieważ to sektory zdolne do samodzielnego inwestowania w tym zakresie. Większą część środków publicznych wydajemy na technologie i sektory, dla których widzimy duże szanse rynkowe lub dostrzegamy dopasowanie pomiędzy małym biznesem i potencjałem badawczo-rozwojowym naszych uczelni. W planowaniu sektorowym często zatrudniamy renomowaną firmę konsultingową, która zapewnia profesjonalne doradztwo. Nie jest to może PriceWaterhouseCoopers, ale znana, specjalistyczna firma doradztwa technologicznego z Wielkiej Brytanii lub Europy. Firma taka przygotowuje raport na temat konkretnego sektora, który regionalne władze biorą pod uwagę przy opracowaniu swoich działań. Po identyfikacji kluczowych sektorów i opracowaniu scenariusza działań, przechodzi się do konsultacji z całą

gamą prywatnych i publicznych organizacji. Przyznanie środków jednemu sektorowi (tudzież lokalizacji) oznacza oczywiście, że nie dostanie ich inny. Wybór ten jest więc niewątpliwie drażliwy politycznie, dlatego też trzeba rozmawiać, w celu uzyskania dla strategii odpowiedniej legitymizacji. Proponowanie czegoś na bazie konkretnej argumentacji nadal może się komuś nie podobać, ale argumenty oparte na racjonalnej analizie najczęściej zwyciężają. To zapewnia uznanie i wsparcie dla strategii zarówno ze strony sektora prywatnego, jak i publicznego.

M.D.: Wspomniał Pan o strategii rozwoju gospodarczego. Czy to oznacza, że nie macie regionalnej strategii innowacji?

- Trzy lata temu mieliśmy oddzielną regionalną strategię innowacji, ale obecnie nasza perspektywa jest inna. Region ma wiele problemów gospodarczych i musi stawić czoła wielu wyzwaniom globalnej konkurencji. Musimy podnosić kwalifikacje ludzi, aby byli bardziej elastyczni i zdolni do działania, także jako pracownicy firm globalnych. Nasze nieruchomości i tereny muszą oferować firmom technologicznym odpowiedni poziom zaplecza biznesowego. W celu przyciągnięcia innowacyjnych, naukowych i technologicznych talentów musimy optować za holistycznym podejściem do wspierania rozwoju gospodarczego. W tej optyce programy wspierania biznesu, edukacji i szkoleń, inwestycji, marketingu i eksportu są projektowane we wzajemnym powiązaniu. Wszystkie zawierają w sobie wsparcie dla innowacji produktowych i procesowych.

M.D.: Więc innowacje są motywem przewodnim ogólnej strategii rozwoju gospodarczego?

- Tak, ale nie w znaczeniu księżycowych prac badawczo-rozwojowych, choć przewidujemy miejsce dla badań o charakterze podstawowym – akademickich projektów spekulacyjnych. Te ostatnie stanowią jednak naprawdę niewielki odsetek projektów. Większość to programy badawcze i rozwojowe w sektorze prywatnym i publicznym, z jasno określonymi oczekiwaniami i bliską perspektywą komercjalizacji. Oczekuje się najczęściej produktów komercyjnych w okresie 3–5 lat.

M.D.: Jakie podmioty są głównymi „właścicielami” strategii? Jaka jest rola władz miasta?

- Duże miasto w regionie musi być liderem w rozwoju działalności innowacyjnej, aby zapewnić sukces

kluczowych celów strategii rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. W Europie gospodarka ta koncentruje się w miastach. To miasta są miejscami, które przyciągają talenty przede wszystkim swą specyficzną przestrzenią kulturową. Mam tu na myśli sytuację, gdzie ludzie, wiedza i kapitał spotykają się i oddziałują na siebie. Gospodarka oparta na wiedzy jest fenomenem prawie wyłącznie miejskim. Konsekwencją w warunkach globalnych jest to, że miasta konkurują między sobą.

M.D.: Uważa Pan, że władze miejskie powinny być aktywne w procesie zarządzania rozwojem regionalnym?

- Zgadza się z tym, że regionalna agencja rozwoju (OneNorthEast) ma przywództwo regionalne i tworzy ramy dla lokalnej kooperacji. Jednakże to władze miasta, jeśli mają takie przekonanie, mogą rozwinąć określone działania, które nie są dość intensywnie wspierane przez regionalną strategię gospodarczą. Mogą zainwestować własne zasoby. Jest na to wiele przykładów. W przypadku Newcastle mogę przytoczyć dwie inicjatywy: w zakresie rozwoju turystyki i kultury oraz rewitalizacji terenów miejskich. Rady Miasta Newcastle i Gateshead stworzyły bardzo silne partnerstwo z prywatnym sektorem i zainwestowały między innymi w projekt Europejska Stolica Kultury 2008. Dopiero w obliczu sukcesu tego projektu regionalna agencja rozwoju przyznała, że był to dobry pomysł i zaczęła uruchamiać swoje wsparcie. Rewitalizacja terenów miejskich jest ważna nie tylko ze względu na to, że kreuje miejsca pracy, ale także dlatego, że tereny te są zadbane i bezpieczne oraz posiadają dobry profil i image. To leży w gestii odpowiedzialności miast. W przypadku Newcastle przejście od gospodarki opartej na przemyśle węglowym i ciężkim do gospodarki bazującej na usługach zajęło 15-20 lat. Regionalna agencja rozwoju powstało dopiero w 2001 roku. Wcześniej podstawową pracę wykonywało więc miasto, oczywiście przy współpracy z lokalnymi partnerami. Pracując z rządem nad projektami wspólnymi, zakupiliśmy ziemię, nabyliśmy tereny pod rozwój komercyjny i oczyściliśmy budynki. Miasto ma nadal wiodącą rolę jeżeli chodzi o rewitalizację terenów.

M.D.: Pana rekomendacja dla województwa pomorskiego polegałaby na wzmocnieniu Urzędu Marszałkowskiego i Agencji Rozwoju Pomorza, ale czy widziałby Pan też ważną rolę miast Gdańska i Gdyni?

- Tak. Radziłbym nie konkurować ze sobą i zaadoptować wspólną markę, jakkolwiek wiem, że jest to prawie niemożliwe. Na marginesie, moja rada brzmi, aby promować region pod marką Gdańska, ponieważ nikt poza Polską nigdy nie słyszał o Gdyni, czy nawet o Pomorzu. Wszyscy słyszeli o Gdańsku. Wiem, że jest to duży problem, ale proszę mi wierzyć, że także mało kto kojarzy północno-wschodnią Anglię. Na lotnisku, na mapie czy w telewizji pojawia się zawsze Newcastle. Taka jest rzeczywistość. Jeśli lecimy do województwa pomorskiego nie widać napisu „województwo pomorskie”, tylko „Gdańsk”.

M.D.: Czyli nie zalecałby Pan promowania marki Trójmiasta?

- Zgadza się. Nie uważam, żeby taka marka istniała poza Polską. Emblematem międzynarodowym jest natomiast Gdańsk i w tym szerokim kontekście trzeba go używać. Nie sądzę, aby komuś to zaszkodziło. Regionalna strategia gospodarcza nie powinna opierać się na konkurowaniu na rynku regionalnym, ale na rynku międzynarodowym. Gdańsk jest marką o silnych skojarzeniach. Czy ktokolwiek słyszał o Solidarności w związku z województwem pomorskim? Lub o Lechu Wałęsie i województwie pomorskim? Oczywiście nie. Tak samo jeżeli chodzi o Trójmiasto. Bez wyjątku wszystkie pozytywne skojarzenia wiążą się z Gdańskiem. Ale nie mówię tu o wspieraniu Rady Miasta Gdańska. Chodzi o trzy miasta w aglomeracji trójmiejskiej, które współpracowałyby, jeżeli chodzi o strategiczne lokalizacje i ich prezentację inwestorom zagranicznym. Wszystkie uczelnie w Trójmieście, instytucje otoczenia biznesu powinny stworzyć jedną wspólną sieć i właśnie tak prezentować się światu. Nie ma żadnej przeszkody, która powstrzymałaby wykreowanie takiego systemu w kontekście regionalnej strategii gospodarczej, ze znacznie silniejszą agencją rozwoju regionalnego, koordynującą wsparcie dla biznesu. To nie powinno pozostawać w gestii miast, ponieważ te mają ostatecznie inne priorytety. Mogą się tym zajmować częściowo, ale tylko w wyspecjalizowanych obszarach. Powinny rozwijać określone usługi i wprowadzać innowacje, ukierunkowując w ten sposób cały system wsparcia.

S.S.: Wspomniał Pan o priorytecie gospodarki opartej na wiedzy i o koncepcji Miasta Nauki. Jest to dość duży projekt i inwestycja. Czy uważa Pan, że taka koncentracja publicznej interwencji jest dobrym rozwiązaniem czy powinna być bardziej rozproszona?

- Powiedziałbym, że to zależy od miejsca, w jakim jesteście w procesie tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Tam, gdzie jesteśmy my, musimy koncentrować nasze środki. Wy nie jesteście jeszcze na tym etapie. Musicie zbudować podstawowy system wspierania biznesu. Muszą powstać nieruchomości przemysłowe z nowoczesnymi rozwiązaniami i możliwościami – inkubatory, parki biznesu o dobrym standardzie (nie parki handlowe, jak uważa większość Polaków). W województwie pomorskim widać jednoznacznie, że mamy do czynienia z niedoskonałością rynku, jeżeli chodzi o nieruchomości. Nie widzę, aby sektor prywatny inwestował dużo w przestrzeń produkcyjną czy biurową o wysokim standardzie. Nie dostrzegam inwestycji sektora publicznego w inkubatory dla nowych przedsiębiorstw. W waszym regionie nie obserwuję programów menedżerskich i szkoleniowych dla kluczowych sektorów. Są to programy względnie niedrogie i mogą być szeroko dostępne. To elementy, które są potrzebne waszemu regionowi, ponieważ cały czas musicie modernizować gospodarkę. Na razie tego nie macie. Jeżeli jednak zainwestujecie środki publiczne, udowodnicie sektorowi prywatnemu, że tego typu inwestycje przynoszą efekty. Tak właśnie stało się u nas. Mieliśmy kryzys gospodarczy i sektor prywatny nie chciał inwestować w Newcastle, bo to było okropne miejsce. Przez 25 lat inwestorzy mówili, że w północno-wschodniej Anglii nie można nic zarobić z uwagi na duże bezrobocie i brak biznesowych perspektyw. To sektor publiczny przez ten cały okres podejmował ryzyko, budował parki biznesowe, szkolił społeczeństwo, pomagał w finansowaniu firm w fazie start-up, inwestował w infrastrukturę rozwojową. Po całym tym wysiłku nagle firmy prywatne uznały, że sektor publiczny nie musi się już tym zajmować. Przejęły więc pałeczkę, po części wykorzystując granty. To zaś automatycznie oznaczało, że wydawanych było mniej publicznych pieniędzy. Sektor publiczny uruchomił rynek – tak to działa.

M.D.: Czy uważa Pan, że jest wykonalne, aby powtórzyć ten scenariusz w sytuacji, kiedy nie mamy w Polsce tradycji i dobrych regulacji dla partnerstwa publiczno-prywatnego?

- Nie musicie mieć partnerstwa publiczno-prywatnego. Tylko sektor publiczny jest w stanie ponosić ryzyko na początku. Dlatego należy zaakceptować, że przez pięć kolejnych lat to sektor publiczny będzie właścicielem dużej ilości ziemi i nieruchomości i będzie wykorzystywał do ich rozwoju środki z Unii Europejskiej.

M.D.: Sugeruje Pan, że na początku jest silna potrzeba inwestowania przez sektor publiczny, ale czy nie należałoby od razu pozyskać zaangażowania sektora prywatnego?

- Uważam, że przez kolejnych pięć lat potrzebujecie potężnych inwestycji sektora publicznego. Chodzi o wykorzystanie posiadanych nieruchomości i połączenie ich z unijnymi pieniędzmi w celu rozwinięcia potencjału rozwojowego. Waszym problemem jest to, że nie macie odpowiedniej kultury, dojrzałości instytucjonalnej. Wiele badań realizowanych w waszym środowisku biznesowym pokazuje, że poziom korupcji w polskich instytucjach publicznych jest bardzo wysoki, jeden z najwyższych w Europie. Kontrola prawna tych instytucji nie jest wystarczająco skuteczna. Dlatego też, z uwagi na możliwości nadużyć, strategia rozwoju poprzez tworzenie partnerstw publiczno-prywatnych jest wysoce ryzykowna. Moim zdaniem przez najbliższe 4–5 lat lepiej nauczyć się kultury organizacji, mądrości, wydajności oraz zdolności do inwestowania posiadanego kapitału. Następnie zaplanować włączanie sektora prywatnego jako znaczącego partnera. Uważam, że sektor publiczny jest na razie bardzo daleko od umiejętności zarządzania partnerstwem publiczno-prywatnym.

M.D.: Jak osiągnąć tę poprawę w administracji publicznej?

- Musicie zatrudniać i szkolić zdolnych ludzi. Płacić im przyzwoite wynagrodzenie, a nie 1/3 tego, co płaci sektor prywatny. Jest w Europie takie powiedzenie, że jeżeli płacisz grosze, to nie możesz zbyt wiele się spodziewać (*if you pay peanuts you get monkeys*). Drugi ważny problem to zarozumiałość kierowników i wyższych urzędników. Wydaje im się, że nie potrzebują specjalistycznych szkoleń, bo przecież są już menedżerami. To kwestia ukształtowania uczących się organizacji – zrozumienia potrzeby ciągłego usprawniania pracy i podnoszenia zdolności własnych pracowników. Kiedy rozmawiam z dyrektorami z regionalnej administracji, widzę rezygnację. Są przygnębieni swoją niemocą i nie widzą szans na poprawę tego stanu rzeczy. Uważają, że rynek i tak sam wszystko załatwi. Sektor publiczny jest po to, aby administrować pieniędzmi. Takie jest moje odczucie. Trzecia kwestia dotyczy strachu przed utratą pracy w obliczu zmian politycznych. My mamy profesjonalną służbę cywilną, więc kiedy 30-letnie skrzydło lewicowe zostało zmienione na administrację liberalną, mieliśmy całkiem nowy zestaw polityków,

ale wszyscy doświadczeni urzędnicy wyższego szczebla pozostali. Niektórzy co prawda odeszli, ale tylko dlatego, że kierownicy urzędów sami chcieli coś zmienić. Motorem tych zmian organizacyjnych nie były czynniki o charakterze politycznym. Przyczyną była potrzeba obniżenia kosztów. Liberałowie przyszli z bardzo agresywnym planem, więc podjęto decyzję, aby zmienić struktury organizacyjne. Na koniec dodam, że zmian tych dokonywali ci sami urzędnicy, którzy funkcjonowali pod rządami lewicowymi.

M.D.: Zapewne sugerowałby Pan zatrudnianie w administracji również ludzi z sektora biznesowego? Jaki odsetek Pana pracowników pochodzi z biznesu?

- W zasadzie cała moja kadra z City Technology Office pracowała w sektorze prywatnym, tylko 10% z niego nie pochodzi. W poprzednim departamencie około połowa ludzi miała korzenie w sektorze prywatnym. Ja również. Nie powiem, że tak jest zawsze, ale to wyraźna tendencja. Coraz częściej pracownicy w administracji mają doświadczenie biznesowe.

M.D.: Wymienił Pan kilka ważnych obszarów współpracy. Jak według Pana administracja publiczna może wpływać na uczelnie i ich bliską współpracę z przemysłem? Czy jest to możliwe i potrzebne?

- Rozwijamy długookresowe relacje z wyższą kadrami zarządzającą różnych organizacji. Spotykamy się regularnie i wszyscy jesteśmy zaangażowani w kwestie związane z planowaniem regionalnym. Nasi pracownicy rozwijają z uniwersytetami wspólne projekty, które dotyczą zatrzymywania absolwentów, tworzenia firm spin-out z uczelni oraz rekrutowania zagranicznych studentów. Miasto także może pomóc, kiedy uczelnia chce przebudować campus. Jest wiele obszarów potencjalnej współpracy, między innymi zbudowanie wspólnej strategii rozwoju przestrzennego miasta i uczelni. Uczelnia musi być traktowana jak przedsięwzięcie biznesowe o potencjale międzynarodowym, które zatrudnia dużo ludzi i przyciąga talenty do regionu.

M.D.: Zakładacie również konkretne instytucje, takie jak centra doskonałości.

- Centra doskonałości rzeczywiście nie zostały rozwinięte przez uczelnie, ale przez sektor publiczny jako odrębne instytucje. Stwierdzono, że uczelnie nie są

skuteczne w dostarczaniu komercyjnych produktów B+R i że potrzebne są instytucje, które będą działać jak pomosty, łączące potrzeby rynku biznesowego z potencjałem badawczym naukowców. Większość instytucji biznesowych w naszym regionie wątpiła, czy same uczelnie mają zdolności do wyprodukowania badań komercyjnych, to w końcu nie jest ich główne zadanie. Stąd niezbędne są instytucje pośredniczące, które definiowałyby potrzeby biznesu, a następnie organizowały jego współpracę z uczelniami. Z naszego doświadczenia wynika, że te dwa światy mówią odrębnymi językami.

M.D.: Władze publiczne wsparły także rozwój tzw. Domu Wiedzy (House of Knowledge)?

- Tak, Dom Wiedzy to dobry pomysł, ale rozkręca się powoli. Pięć uniwersytetów, które go utworzyło, zatrudnia tysiące badaczy. Zaledwie 2 miliony funtów ze wszystkich nakładów na badania zostało wpłacone przez biznes za pośrednictwem Domu Wiedzy. W wartościach realnych jest to niewiele, ale zawsze jakiś początek.

M.D.: Na pewno są jeszcze inne kontrakty – uniwersytety mają własne projekty z biznesem.

- Oczywiście. Ale potrzebne są instytucje pośredniczące, które znają rynek i zatrudniają pracowników z doświadczeniem biznesowym, jak również posiadających odpowiednią wiedzę i zrozumienie dla technologii. Jeśli zaangażuje się te osoby i wykorzysta takie instytucje jako pośredników pomiędzy departamentami uczelni, rynkiem i firmami, będzie to najlepszy sposób na rozwinięcie strategii wykorzystania badań w praktyce gospodarczej. To właśnie dzieje się w Szkocji, Anglii i całej Europie.

M.D.: Moje ostatnie pytanie brzmi: czy mógłby Pan powtórzyć trzy główne rekomendacje dla regionu pomorskiego?

- Inwestować w instytucje pośredniczące, aby działały jako pomost pomiędzy rynkiem i sektorem badawczo-rozwojowym. Stworzyć sieć wspierania biznesu, która będzie niezależna i prowadzona przez sektor prywatny. Musicie także szkolić swoich menedżerów sektora publicznego i zapewnić im odpowiedni poziom stabilności i pewności zatrudnienia, aby mogli działać w dłuższej perspektywie, być otwarci na to, co dzieje się w otaczającym nas konkurencyjnym świecie.
- **Dziękujemy za rozmowę.**

*Alina Landowska,
Przemysław
Marchlewicz*

Agencja Rozwoju Pomorza

POMORSKA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ PRZED SZANSĄ

Prace nad projektem Regionalnego Programu Operacyjnego dla województwa pomorskiego na lata 2007–2013 stały się okazją do odnowienia dyskusji na temat systemu wspierania przedsiębiorczości w regionie. Ważne i potrzebne okazało się rozpoczęcie prac nad budową „Pomorskiego Brokera”, czyli zebranie informacji o oferowanych przedsiębiorcom usługach finansowych, doradczych czy szkoleniowych oraz ich rozpowszechnianie za pośrednictwem portalu internetowego. Działania zainicjowane przez Agencję Rozwoju Pomorza spotkały się z przychylnym przyjęciem zarówno po stronie biznesu, jak i jego otoczenia. Dialog tych dwóch środowisk ma w założeniu rozwijać się na organizowanych cyklicznie Regionalnych Forach Przedsiębiorczości. A strategiczne decyzje w kwestiach związanych ze skoordynowanym systemem wspierania biznesu ma opiniować dla marszałka województwa Regionalna Rada Przedsiębiorczości. Przed nami interesująca dyskusja, która nie może pominąć kształtu, mechanizmów i struktury instytucjonalnej pomorskiego systemu. Czy mógłby on przypominać ten z północno-wschodniej Anglii?

Trzon angielskiego systemu wsparcia tworzy sieć Business Link, której funkcjonowanie w północno-wschodniej Anglii finansuje rządowa agencja rozwoju regionalnego (OneNorthEast). Business Link posiada swoich operatorów w całym regionie – agencje rozwoju lokalnego, odpowiedniki jednostek samorządu terytorialnego

czy prywatne instytucje otoczenia biznesu. W ich ofercie przedsiębiorca znajdzie informacje o wszystkich usługach oferowanych przez różnorodne regionalne organizacje. Charakterystyczną cechą tego systemu jest częściowa odpłatność przedsiębiorcy za wszystkie świadczone usługi – klient ma przez to większą świadomość wartości otrzymanego wsparcia. Brokerski charakter Business Link pozwala na świadczenie usług wysokiej jakości. W ramach szerokiej współpracy realizowane są różnorodne projekty, jak na przykład The Enterprise Programme, który promuje postawy przedsiębiorcze oraz udostępnia kompleksowe doradztwo w zakresie zakładania i prowadzenia własnej firmy.

Finansowanie wspierania biznesu składa się z kilku elementów: grantów rządowych, funduszy regionalnych i lokalnych oraz środków strukturalnych. Każdego roku brytyjskie Ministerstwo Handlu i Przemysłu inwestuje około 400 milionów funtów w bezpośrednie wspieranie biznesu, w ramach dziewięciu programów adresowanych do firm w różnych fazach rozwoju i wzrostu. Dwa z nich administrowane są na poziomie regionalnym: Selective Finance for Investment in England (dla wszystkich przedsiębiorstw zlokalizowanych bądź zamierzających prowadzić działalność na obszarach o cechach specjalnych stref ekonomicznych) oraz Grant for Research and Development (dla małych firm zamierzających wdrożyć innowacyjny produkt, technologię lub usługę). Liczne fundusze o zasięgu regionalnym (około 15), w większości z udziałem kapitału publicznego, cechuje prostota procedur i szybkość działania. Lokalne formy wsparcia finansowego nakierowane są przede wszystkim na przedsiębiorstwa rozwijające się. Obejmują one granty na tworzenie miejsc pracy, asystę techniczno-finansową w zakresie sporządzania biznes planów dla nowych przedsięwzięć, karencję w opłatach za użytkowanie pomieszczeń, przygotowanie lokalizacji pod nowe inwestycje. Środki unijne mają jedynie charakter uzupełniający w stosunku do licznych programów krajowych bądź regionalnych. Uporządkowany system dystrybucji tych środków pozwala na łatwą identyfikację działań adresowanych do osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, mikro, małych i średnich firm. Zapisy programowe jednoznacznie preferują postawy innowacyjne i proekspertowe.

Szczególne miejsce w systemie północno-wschodniej Anglii zajmuje wsparcie sektorowe. Jego specyfika polega na zintegrowanym podejściu, obejmującym wspieranie rozwoju współpracy sieciowej pomiędzy firmami, zarządzania w firmie, wdrażania innowacji, podnoszenia kwalifikacji kadr etc. Obecnie takim wsparciem objętych jest dziewięć sektorów. W przyszłości wspierane będą

prawdopodobnie tylko trzy spośród nich – te, które zostaną uznane za decydujące o pozycji konkurencyjnej regionalnej gospodarki.

Uzupełnieniem całości jest ośrodek szkoleniowo-doradczy Learning and Skills Council (LSC), przygotowujący kadry dla biznesu. Działa on od 2004 roku i odpowiada za doksztalcanie bądź pomoc w zmianie profilu zawodowego kadr regionalnych pod kątem ich lepszego dostosowania do potrzeb rynku pracy. Ośrodek ten zachęca do ustawicznego kształcenia, nabywania praktycznych umiejętności przez młodych pracowników. Zajmuje się też doradztwem i poradnictwem dla dorosłych zamierzających zmienić zawód. LSC współpracuje z publiczno-prywatną organizacją o charakterze uniwersyteckim, która umożliwia osobom dorosłym zdobywanie nowych umiejętności w systemie on-line, w ramach akredytowanej, krajowej sieci centrów wiedzy (znanej jako Learndirect).

W 2004 roku w Newcastle dokonano przeglądu i oceny efektywności – jak się okazało nadmiernie rozbudowanej – publicznej infrastruktury wspierającej biznes. Ocena wykazała niedostosowanie oferty usług do potrzeb klientów (to jest przedsiębiorców), co spowodowało przełom w sposobie zarządzania systemem wspierania biznesu w Północno-Wschodniej Anglii. Ograniczony dostęp do środków strukturalnych w nowej perspektywie finansowej (lata 2007–2013) okazał się dodatkowym bodźcem do przededefiniowania dotychczasowej polityki. Refleksja nad wielkością skonsumowanych dotąd środków (w tym unijnych) doprowadziła do wprowadzenia systemu oceny jakości świadczonych usług, co w dalszej perspektywie wyeliminuje słabsze instytucje. Powołana została także regionalna rada doradcza dla władz samorządowych, składająca się z przedstawicieli sektora prywatnego – małych, średnich i dużych firm. Rozpoczął się trzyletni proces reformy systemu wspierania przedsiębiorczości, który ma zakończyć się w roku 2007.

Proces ten wymaga także zmian w mentalności samych instytucji otoczenia biznesu. Dany projekt nie może być już tylko i wyłącznie prostym wydatkowaniem funduszy pomocowych z budżetu państwa bądź Unii Europejskiej, ale musi być oparty na modelu biznesowym. Przewiduje się, że zaangażowanie środków publicznych w system wsparcia musi wygenerować określoną prywatną aktywność biznesową, a podejmowane przedsięwzięcia (programy) powinny z czasem pokrywać samodzielnie swoje koszty z uzyskiwanych przychodów. Innymi słowy, instytucje wsparcia przedsiębiorczości same muszą wykazywać się przedsiębiorczością.

O sukcesie polityki wspierania przedsiębiorczości w północno-wschodniej Anglii będzie można mówić

po roku 2007, kiedy intensywna przebudowa systemu zostanie zakończona. Zwiastuny tego sukcesu można jednak zauważyć już dzisiaj. To między innymi satysfakcja klientów korzystających ze skoordynowanego systemu usług okołobiznesowych.

Pomorski system, pomimo że stawia nas w czołówce regionów aktywnie wspierających przedsiębiorczość w kraju, wciąż nie jest dostatecznie skoordynowany i efektywny. Pomorskie instytucje funkcjonują w działającym od 1996 roku Krajowym Systemie Usług. KSU jest siecią dobrowolnie współpracujących ze sobą organizacji świadczących na rzecz mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz osób podejmujących działalność gospodarczą usługi informacyjne, doradcze, szkoleniowe i finansowe (w tym udzielanie poręczeń i pożyczek). Rolę koordynatora systemu na poziomie krajowym pełni Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Satelity PARP w regionach – Regionalne Instytucje Finansujące – administrują instrumentami wsparcia MSP, a Punkty Konsultacyjne (PK) udzielają przedsiębiorcom podstawowych informacji z zakresu prowadzenia działalności. KSU akredytuje także bezpośrednich usługodawców pozarządowych, działających na rzecz sektora MSP w formule nie dla zysku (non profit) oraz wyspecjalizowane podmioty sektora prywatnego (instytucje doradcze i szkoleniowe, konsultanci i eksperci) w celu wdrażania poszczególnych instrumentów wspierania MSP przewidzianych w programach Phare 2000–2003 i sektorowym programie operacyjnym Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw.

Niska jakość usług świadczonych w ramach KSU poddaje pod wątpliwość sprawność działania całego systemu. Wiadomo już dzisiaj, że jego finansowanie zakończy się w roku 2007. Na Pomorzu funkcjonuje 9 PK oraz 25 LOP (Lokalnych Okienek Przedsiębiorczości). Proponuje się, aby w przyszłości wspomniany wcześniej „Pomorski Broker”,

dofinansowany ze środków strukturalnych, skoncentrował się z jednej strony na rozbudowie sieci PK i LOP, z drugiej zaś na integrowaniu informacji o usługach dostępnych dla MSP w regionie. Pozostaje kwestia infrastruktury świadczącej te usługi. Nieadekwatne do popytu usługi i ich nierozpoznana jakość wymusza prace nad jednolitym, regionalnym systemem oceny ich efektywności, który pozwoli przetrwać najlepszym instytucjom otoczenia biznesu. Jednocześnie zapewni, że strumień środków unijnych w ramach nowego okresu programowania nie popłynie niekontrolowany, tak jak w latach 2004–2006, nie tworząc wartości dodanej dla regionu.

Czy regionalna sieć instytucji otoczenia biznesu i koordynowanie jej prac przez Regionalną Radę Przedsiębiorczości w zakresie nowych projektów może stać się fundamentem dla spójnego systemu wspierania MSP? Poważnym ograniczeniem są nieporównywalnie mniejsze środki finansowe od tych, które wydatkowane są w północno-wschodniej Anglii. W pomorskiej rzeczywistości brak przemyślanej strategii rozwoju systemu wspierania przedsiębiorczości i niewystarczający dialog pomiędzy sektorem MSP a jego otoczeniem z pewnością wywoła dyskusję. Będzie ona tym ciekawsza, że w obliczu nowych możliwości – w latach 2007–2013 zakłada się alokację około 10% wszystkich środków strukturalnych na bezpośrednie działania związane ze wspieraniem przedsiębiorczości, to jest około 97 milionów euro – Pomorze ma rzeczywistą szansę budowy efektywnego systemu. To dobry moment na ostatnie skonfrontowanie celów i potrzeb, które charakteryzują specyfikę pomorskiego sektora przedsiębiorstw. Ostatnia chwila na sformułowanie odpowiedzi na pytanie: dlaczego i jak chcemy wspierać przedsiębiorczość? Odpowiedzi niezwykle istotnej, ponieważ od konkurencyjności pomorskich przedsiębiorstw zależy przecież nasza pozycja w Europie.

UCZELNIE WYŻSZE NA MIARĘ WYZWAŃ WSPÓŁCZESNOŚCI

Innowacyjność, kreatywność i jakość wykształcenia będą decydowały o naszym poziomie życia i miejscu w świecie. Niskimi kosztami pracy nie przebijemy Chin czy Indii – tylko jako dobrze wykształcone i zorganizowane społeczeństwo możemy myśleć o miejscu w czołówce. Niestety, stan naszej nauki i edukacji pozostawia wiele do życzenia. Wszyscy wiemy o żenującym poziomie ich finansowania. Jasne też jest, że samo zwiększenie tego poziomu nie jest w stanie uzdrowić sytuacji. Potrzebne są daleko idące zmiany systemowe.

Słusznie jesteśmy dumni z ogromnego zwiększenia liczby studiujących w ostatnich kilkunastu latach. Nie powinniśmy jednak zapominać, że żadna z naszych uczelni nie mieści się w rankingach pierwszych trzystu placówek naukowych świata, a jedynie trzy są w pierwszej pięćsetce. Niewątpliwie potrzebujemy co najmniej kilku uczelni na najwyższym światowym poziomie. Tylko to umożliwi kształcenie niezbędnych krajowi elit i zapobiegnie ich odpływowi za granicę.

Pożądane zmiany nie będą możliwe bez głębokich reform ustawowych i przekształceń sterowania nauką i edukacją. Jednak nawet w obecnie istniejących ramach prawnych można osiągnąć bardzo wiele. Potrzebna jest do tego wizja, odwaga i determinacja. Te ośrodki i uczelnie, które będą je posiadały, za kilkanaście lat mają szansę na odgrywanie wiodącej roli w kraju. Kierunek nieuchronnych zmian może nam wskazać przykład Stanów Zjednoczonych, kraju przodującego w innowacyjności.

Andrzej Jajszczyk

*Katedra Telekomunikacji
Akademii Górniczo-
Hutniczej w Krakowie*

Na około 4000 działających tam najróżniejszych typów i jakości uczelni wyższych, tylko około pięćdziesiąt to placówki najwyższej marki, kształtujące elity i pochłaniające lwią część środków przeznaczanych w tym kraju na naukę. Biorąc pod uwagę, że w Polsce istnieje około 400 uczelni wyższych zarówno państwowych, jak i niepublicznych, prosty rachunek wskazuje, że zakładając te same proporcje, najwyższą rangę może uzyskać tylko pięć jednostek. Musimy też pamiętać, że malejące roczniki maturzystów zwiększą w najbliższych latach konkurencję między uczelniami w Polsce, a także doprowadzą do likwidacji części z nich. Te procesy będzie pogłębiał odpływ najlepszych absolwentów szkół średnich do uczelni zagranicznych.

Gdańsk, a także całe Trójmiasto ma bardzo dobrą pozycję startową. Wspaniałe zabytki, piękne nadmorskie położenie, bogate życie kulturalne, liczne uczelnie o ugruntowanej w Polsce pozycji – wszystko to przyciąga i będzie przyciągać chętnych do studiowania. Co jednak zrobić, by chociaż jedna z trójmiejskich uczelni osiągnęła poziom światowy, a co za tym idzie – wpłynęła na atrakcyjność inwestycyjną okolicy dla firm poszukujących najlepiej wykwalifikowanych pracowników? W moim artykule skoncentruję się na trzech zagadnieniach: podniesieniu poziomu kadry, zwiększeniu jakości kształcenia oraz sprawniejszym zarządzaniu uczelniami.

Polskie uczelnie oparte są na wzorcach wprowadzonych około 200 lat temu w zupełnie innych niż obecnie warunkach gospodarczych i społecznych, a także w czasach gdy naukę i kształcenie na poziomie wyższym uprawiała bardzo wąska grupa ludzi. Ich istotą jest wielostopniowa hierarchia i statyczność. Uznanie zależy od zdobycia habilitacji i profesury, nie zaś od rzeczywiście uzyskiwanych wyników naukowych. Taka struktura, a także kolegialność podejmowania zbyt wielu decyzji są z natury antyinnovacyjne.

W kręgach akademickich coraz częściej zauważa się anachroniczność istniejącego systemu. W szczególności, na razie nieśmiało, postuluje się zniesienie habilitacji, a przynajmniej zmianę jej charakteru na proces oceny wyłącznie dorobku naukowca. Obróńcy tego rzadko już spotykanego na świecie stopnia argumentują, że jest on niezbędny, ponieważ zbyt niski jest poziom broniących u nas doktoratów. Moim zdaniem właśnie zwiększenie jakości prac doktorskich jest jednym z kluczy do posiadania najlepszych uczelni. Można to osiągnąć stosunkowo prostymi środkami. Należy na przykład powoływać recenzentów wyłącznie spoza rady naukowej jednostki, z której pochodzą doktorant i jego promotor, a także wprowadzić wymóg, aby recenzent rozprawy doktorskiej był aktywny naukowo w ostatnich pięciu latach. Powinno się również zachęcać do pisan

rozpraw doktorskich w języku angielskim, szczególnie w dyscyplinach ścisłych i technicznych. W powiązaniu z obowiązkiem zamieszczania całości rozpraw w Internecie, można byłoby w ten sposób skonfrontować ich wyniki ze światem.

Ważnym elementem podnoszenia jakości nauki może być jawność dorobku naukowego. Dorobek ten powinien być dostępny na stronach internetowych uczelni i innych jednostek naukowych. Te powszechnie dostępne informacje powinny być wyłączną podstawą ocen okresowych oraz not związanych z awansami czy nagrodami. To one powinny także kwalifikować danego naukowca do roli recenzenta, na przykład doktoratu.

Typowy model kariery to zdobywanie stopni. Począwszy od magistra, przez doktora, doktora habilitowanego, aż do profesora, a potem praca do emerytury w tych samych murach. Dotyczy to szczególnie uczelni o długiej tradycji akademickiej i najwyższej renomie. Tylko placówki stosunkowo nowe bądź o słabym stanie kadrowym są zmuszone do pozyskiwania osób z zewnątrz. Brak ruchliwości kadr powoduje przyzwyczajenie do zastanych rozwiązań i ułatwia kreowanie się trwałych, nie zawsze pozytywnych układów personalnych. Mobilność kadr jest koniecznym warunkiem kreatywności i tworzenia zespołów mogących konkurować z najlepszymi w świecie. Jednym z warunków mobilności jest łatwość zatrudniania i zwalniania pracowników. Dlatego też podstawową formą zatrudnienia na uczelniach wyższych i innych placówkach naukowych powinny być kontrakty terminowe (na przykład 3 lub 5-letnie) z możliwością ich odnawiania. Mianowania (ale też z możliwością odwołania) powinny dotyczyć tylko kluczowych pracowników. Podobnie jak w Niemczech należy wprowadzić ustawowy zakaz zatrudniania (na przykład przez 5 lat) własnych doktorantów. Powinno się też zabronić przyjmowania do pracy dzieci pracowników w tej samej uczelni. Sam proces zatrudnienia powinien odbywać się na zasadzie otwartych konkursów. Ich warunki i wyniki powinny być jawne i dostępne w Internecie¹.

Podstawowym „produktem” wyższej uczelni są jej absolwenci. Uczelnie powinny dbać, by oferowane przez nie programy studiów były nowoczesne i aktualne. Dodatkowym problemem jest nazbyt teoretyczny profil niektórych kierunków, na przykład matematyki (studentów nie uczy się choćby praktycznych metod statystycznych stosowanych w branży ubezpieczeniowej, badaniach opinii publicznej czy służbie zdrowia; uwzględniają to programy wielu uczelni zagranicznych). Dydaktyka powinna być

¹ M. Żylicz, A. Jajszczyk, *Miedzy nauką a gospodarką – kontynuacja czy reforma*, Niebieskie Księgi Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej 2005, nr 18, s. 107–122 (<http://www.pfsl.pl/news.php?id=303>).

przydzielana zgodnie z kompetencjami, na zasadzie uczelnianego konkursu na prowadzenie poszczególnych przedmiotów.

Obecnie obowiązujące uregulowania prawne wprowadzają trójstopniowy system studiowania, obejmujący licencjat (studia inżynierskie), studia magisterskie i doktoranckie. Należy zachęcać, na przykład poprzez wprowadzanie odpowiednich systemów stypendialnych, do studiowania na przynajmniej dwóch uczelniach. Takie podejście, powszechnie stosowane w Stanach Zjednoczonych, rozszerza horyzonty absolwentów i lepiej przygotowuje ich do przyszłej pracy.

Zmniejszające się roczniki studentów powinny skłaniać ambitne uczelnie do przyciągnięcia młodzieży z zagranicy przez uruchamianie kształcenia w języku angielskim, a także przez profesjonalne działania marketingowe.

Uczelniami, częstokroć ogromnymi firmami zatrudniającymi wiele tysięcy pracowników, kierują wyłaniany w drodze wyborów uczeni, a nie odpowiednio wykształceni menedżerowie. System wyborów jest absurdalny. Wyobraźmy sobie sytuację, w której dyrektora naczelnego stoczni, a także jego zastępców i kierowników działów, wybierają w tajnych wyborach wszyscy pracownicy oraz przedstawiciele klientów stoczni. Taką sytuację mamy właśnie na uczelniach – dyrektorem naczelnym jest rektor, zastępcami prorektorzy, kierownikami działów dziekani i prodziekani, a klientami studenci. Prowadzi to niejednokrotnie do wyboru osób, co do których nie ma obawy, że będą wymagały solidnej pracy bądź, co gorsza, będą chciały cokolwiek zmienić w dobrze znanym systemie.

Decyzje podejmowane większością głosów powodują często, że środki na uczelni przydziela się nie tym, którzy otwierają nowe i obiecujące kierunki badań, a tym, którzy mają najwięcej pracowników, czyli często jednostkom o bardzo długiej tradycji, ale niekiedy zajmujących się tematyką przebrzmiałą i nikomu niepotrzebną. Utrwała się tym samym przestarzała struktura uczelni.

Ideałem byłoby rozdzielenie stanowisk rektorów, jako przedstawicieli świata akademickiego uczelni, i menedżerów (na przykład z tytułem kanclerza) zarządzających dużym i skomplikowanym przedsiębiorstwem, jakim jest na ogół uczelnia wyższa. Taki podział istnieje już na wielu uczelniach prywatnych. Kanclerz powinien być wybierany w jawnym i otwartym konkursie oraz zatwierdzany przez odpowiednio skonstruowany organ związany z daną uczelnią. W przypadku uczelni prywatnych są w nim po prostu przedstawiciele właścicieli. Na uczelniach państwowych organ taki (rada patronacka) musiałby odpowiednio reprezentować interesy państwa, lokalnego samorządu, a także sponsorów i organizacje wspierające. Co więcej, definiowałby kierunki rozwoju uczelni i decydował o większych inwestycjach. Rektorzy wybierani przez wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni mieliby za zadanie reprezentowanie placówki, nadzorowanie funkcjonowania życia akademickiego oraz nadawanie stopni naukowych (w tym tytułu doktora honoris causa). Jakkolwiek omawiane rozwiązanie nie może być obecnie w pełni zrealizowane na uczelniach państwowych z powodu istniejących ograniczeń ustawowych, można wprowadzać jego elementy, tworząc rady patronackie czy odpowiednio kształtując uprawnienia organów wybieralnych. Można także kreować bardziej elastyczne struktury uczelni². W przypadku Trójmiasta warto by rozważyć połączenie niektórych placówek w jeden silny organizm.

Nie ulega wątpliwości, że posiadanie elit intelektualnych, wspieranych przez innych, dobrze wykształconych obywateli, będzie decydowało o miejscu Polski w świecie. Istnienie dobrych wyższych uczelni będzie też rzutowało na konkurencyjną pozycję miast i regionów.

² A. Jajszczyk, *Wyzwania stojące przed AGH a jej struktura*, Biuletyn Informacyjny Pracowników AGH 2004, nr 126. (http://www.biuletyn.agh.edu.pl/archiwum_bip/archiwum_bip_pdf/pdf_126/08_126.pdf).

Czego innowacyjne firmy oczekują od pomorskich uczelni i sektora badawczo-rozwojowego?

Barbara Kwiatkowska (Stabilator): Wiążemy ogromne nadzieje z sektorem badawczo-rozwojowym, a zwłaszcza z Politechniką Gdańską, z którą od lat współpracujemy. To właśnie ośrodki naukowo-badawcze mogą przyspieszyć postęp technologiczny, dając szansę rozwojową dla regionów i całej gospodarki. Od sektora tego, jako źródła systematycznego zdobywania wiedzy na światowym poziomie, oczekujemy informacji przydatnych dla wskazania kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Niestety dużą wadą polskiego sektora badawczo-rozwojowego, będącego zapleczem naukowo-technicznym przemysłu i innych dziedzin gospodarki, jest jego znaczna izolacja od rynku.

Jan Mioduski (Techno-Service): Nasza firma od lat współpracuje z Politechniką Gdańską (w szczególności z Wydziałem Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki) oraz Instytutem Teletechnicznym i Radiotechnicznym w Warszawie. Jako jedni z pierwszych włączyliśmy się także w ideę tworzenia Centrum Zaawansowanych Technologii Pomorze. Od pomorskich uczelni w głównej mierze oczekujemy zwiększenia pragmatyzmu podejmowanych działań i ich konkretyzacji w kierunku praktycznego wykorzystania nowoczesnych materiałów i technologii w przemyśle. Chcielibyśmy mieć praktyczną możliwość rozwijania i poszerzania oferty naszej firmy w oparciu o potencjał naukowo-badawczy uczelni. Sądzymy, że dobrze służyłoby temu tworzenie wraz z uczelniami interdyscyplinarnych laboratoriów, zajmujących się certyfikowaniem urządzeń i wyrobów oraz oferujących wsparcie merytoryczne i projektowe. Będą one nie tylko stymulować rozwój przedsiębiorstw, ale poprzez włączanie studentów i kadry dydaktyczno-naukowej w rozwiązywanie realnych problemów, pozwolą kształcić inżynierów tak, aby skutecznie umieli oni łączyć zdobytą wiedzę z jej praktycznym zastosowaniem.

Marek Stawski (Profarm): Nasza firma współpracuje z kilkoma ośrodkami naukowymi w Polsce, między innymi z Akademią Medyczną w Gdańsku. Bardzo chwalimy sobie te kontakty, gdyż dają nam one wymierne korzyści przy wprowadzaniu do produkcji nowych leków i kosmetyków. Ale w naszym regionie funkcjonuje jeszcze wiele uczelni, które mogą być zdecydowanie bardziej przydatne dla przemysłu. Odczuwalny jest brak bezpośrednich kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami i naukowcami (roboczych spotkań, otwartości firm i uczelni). To duże wyzwanie dla organizacji biznesowych, naukowych i samorządowych – pole do podjęcia wspólnych działań. Nowoczesna technika i nauka to niewątpliwie inspiracja do działań innowacyjnych – najkrótsza droga do sukcesu.

Notował Dawid Piwowarczyk, PPG

NAUKOWCY MUSZĄ SŁUŻYĆ GOSPODARCE!

Rozmowę prowadzi Dawid Piwowarczyk

- **Panie Rektorze, co to znaczy innowacyjność z punktu widzenia naukowca i rektora uczelni technicznej na początku XXI wieku?**
- Innowacyjność to przede wszystkim rozwiązywanie problemów dnia dzisiejszego z myślą o dniu jutrzejszym. To odpowiedź na konkurencję gospodarczą, to ciągła gotowość do wprowadzania nowych produktów i rozwiązań gospodarczych. Innowacyjność to po prostu konieczność w dobie globalnej gospodarki, gdzie rynek bardzo szybko nasycy się w nowe technologie. Ci, którzy chcą dalej przetrwać na rynku, muszą wdrażać nowe produkty. Pod innowacjami należy rozumieć zmiany przyczyniające się do postępu w określonej dziedzinie.
- **Czy Politechnika jest innowacyjna? Ona też dostarcza pewien „produkt” na rynek.**
- Politechnika Gdańska, tak jak każda uczelnia, jest innowacyjna, ponieważ nauka jest sama w sobie innowacyjna. Nauka zawsze stoi o krok do przodu w stosunku do tego, co jest już na dzień dzisiejszy wdrożone do gospodarki. Staramy się, aby Politechnika była nowoczesną uczelnią techniczną, kształcąca inżynierów, kompetentnych specjalistów różnych dziedzin techniki, ale również aby powstawała tutaj wiedza, na bazie której tworzone będą nowe produkty lepiej zaspakajające potrzeby społeczne. Politechnika oprócz „typowej” edukacji bardzo silnie akcentuje szeroko rozumianą przedsiębiorczość akademicką. Chcemy, by

Wojciech Sadowski

*Prorektor
Politechniki Gdańskiej ds.
Współpracy ze Środowiskiem
Gospodarczym i z Zagranicą*

naukowcy i studenci nie koncentrowali się tylko na wewnętrznej satysfakcji z pracy naukowo-badawczej (choć to niewątpliwie powinno być bardzo ważne). Naukowiec Politechniki musi dzisiaj bardzo często zatrzymywać się na etapie swoich badań i weryfikować, czy to co robi nadaje się do komercjalizacji, wdrożenia do gospodarki. Pod tym względem w ostatnich latach zmieniło się na naszej uczelni bardzo dużo.

– **W mentalności naukowców często tkwi stereotyp, że nauka to coś lepszego niż przemysł. Czy jest to problem?**

- Nauka, badania to oczywiście bardzo ważny element działalności uczelni. Współpraca ze środowiskiem gospodarczym odgrywa jednak znaczącą rolę, pracujemy nad formami transferu wiedzy i szukania nowych możliwości powiązań pomiędzy nauką a gospodarką. Tworzymy swoistą platformę porozumienia pomiędzy naukowcami a przedsiębiorcami. To nie prawda, że naukowcy patrzą z pogardą na „praktyków” gospodarczych. W dawnym systemie finansowania nauki, w różnego rodzaju rozliczeniach i raportach jako produkt naukowy figurowały przede wszystkim osiągnięcia publikacyjne (książki, artykuły itp.). W ubiegłym roku weszła w życie nowa ustawa dotycząca finansowania nauki, która preferuje rozwiązania wdrożeniowe. Otóż obecnie w tak zwanej ocenie parametrycznej uczelni, która wpływa na poziom jej finansowania, bardzo silnie uwzględnia się działalność wdrożeniową. Jeśli więc naukowiec odkrył bądź zbadał coś, co może być interesujące z punktu widzenia gospodarki, powinien to wdrożyć lub udostępnić do wdrożenia, ponieważ może z tego tytułu bardzo wiele zyskać. Nutka lekceważenia ze strony naukowców dla gospodarki to już zdecydowanie przeszłość. Proszę mi wierzyć, że jako prorektor współpracuję ze środowiskiem gospodarczym – przez cały czas mam kontakty z przedsiębiorcami, z firmami. Jestem profesorem fizyki, ale te powiązania nie stanowią dla mnie żadnej ujemy. Próba wciągnięcia przedsiębiorcy w dyskusję jest często dużym wyzwaniem. Przedstawiciele świata biznesu wykazują się bardzo często pewnym dystansem w kontaktach z naukowcami. O problemach przedsiębiorców, płaszczyznach współpracy naukowców z przedsiębiorcami rozmawiamy na przykład w ramach realizacji projektu Biura Wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Pomorskiego, które zostało utworzone na PG. Jedną z ciekawszych inicjatyw są np. targi „Politechnika dla gospodarki innowacyjnej”, które zainicjowaliśmy w ubiegłym roku.

Idea targów była następująca: naukowcy z Politechniki – ponad 110 zespołów – mieli zaprezentować swoje osiągnięcia, ale takim językiem, który byłby jasny dla przedsiębiorców. Muszę przyznać, że spotkało się to z bardzo dużym odzewem środowiska gospodarczego. W tym roku będziemy prowadzić drugą edycję tych targów. Oczywiście musimy się uczyć, jak przekazywać nasze osiągnięcia naukowe, które powstają w środowisku naukowym, akademickim i dla przeciętnego człowieka często są niezrozumiałe. To swoista popularyzacja wiedzy inżynierskiej, technicznej i naukowej – mogą stanowczo stwierdzić, że jest z tym coraz lepiej. Gama naszych kontaktów z przedsiębiorcami jest już tak duża, że niektóre jednostki uczelniane, ukierunkowane na taką współpracę (jak Biuro Transferu Technologii), muszą zwiększyć swoją liczebność, żeby sprostać potrzebom. Jeszcze cztery lata temu w Biurze Transferu Technologii pracowała jedna osoba, dzisiaj zatrudnionych jest tam siedem osób.

– **Co zrobić, aby sami naukowcy byli chętni do zakładania przedsiębiorstw? Jest wiele dziedzin, które dosyć łatwo skomercjalizować. Z drugiej strony może dla Politechniki byłoby lepiej, gdyby praktycy przychodzili czasami uczyć, przynosząc ciekawe pomysły czy nowe spojrzenie.**

- Po pierwsze, profesorowie zakładają już firmy i takich przedsięwzięć mamy kilka. Na Politechnice działa już pięć firm profesorskich, które realizują konkretne produkcje w oparciu o swoją wiedzę. Niedawno podpisaliśmy umowę o współpracę z Parkiem Naukowo-Technologicznym, gdzie mogą lokować się „politechniczne” firmy. Studentom zwiększyliśmy ilość przedmiotów fakultatywnych ukierunkowanych na rozbudzanie przedsiębiorczości. Pojawiły się m.in. takie przedmioty/zajęcia, jak: ABC zakładania firmy, ABC biznesu, ścieżki kariery. To bardzo ciekawe propozycje edukacyjne. Jeżeli zaś chodzi o drugą część Pana pytania, to jest już tak, że wykładowcami są liderzy wiodących firm. Chętnie widzimy w murach naszej uczelni również przedsiębiorców. Na wielu wydziałach PG prowadzone są seminaria, krótkie specjalistyczne wykłady, przez specjalistów pracujących w firmach. W ramach wykładu „Ścieżki kariery” przedsiębiorcy i liderzy firm dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniami ze studentami Politechniki Gdańskiej. Spotyka się to z pozytywnym odzewem młodzieży. Wymiernym efektem tych działań są firmy studenckie, które tworzą się bezpośrednio na naszym politechnicznym podwórku. Nie tak dawno przekazaliśmy do Parku Naukowo-Technologicznego

siedem firm, których twórcami są studenci Politechniki. Z inicjatywy mojego prorektoratu, we współpracy z Grupą Lotos, zorganizowano ciekawy konkurs pod nazwą „Jaskółki przedsiębiorczości”, którego celem było wygenerowanie biznes planu na ciekawe przedsięwzięcie gospodarcze. Spłynęło 13 bardzo ciekawych pomysłów studenckich, z których połowa jest już uruchomiona w ramach inkubatora Politechniki Gdańskiej i Parku Naukowo-Technologicznego.

- **Ale system stymulowania rozwoju przedsiębiorczości akademickiej nie jest jeszcze optymalny. Jakie są główne bariery rozwoju?**
- Z mojego punktu widzenia jednym z głównych problemów jest kwestia ochrony własności intelektualnej. Do tej pory naukowcy swoje osiągnięcia przelewali na papier, publikowali, pisali książkę, kładli na półkę i taki był finał całej tej działalności naukowej. Niektórzy po cichu czy też w ramach szarej strefy próbowali coś tworzyć i produkować we własnym imieniu, korzystając z potencjału i infrastruktury uczelni. Dzisiaj staramy się uregulować kwestie ochrony własności intelektualnej, czyli tego, co jest tworzone przez naukowców, aby mogli swobodnie zakładać firmy, tworzyć i eksperymentować w jawnych strukturach gospodarczych.
- **Patrząc na amerykańskie czy zachodnioeuropejskie uczelnie, widzimy, że duże dochody pochodzą ze sprzedaży praw autorskich oraz prac zleconych przez przemysł czy też szeroko pojęty biznes. Jak to wygląda u nas – czy istnieje szansa zbudowania podobnego modelu?**
- Politechnika Gdańska realizuje dużo wspólnych przedsięwzięć z przemysłem lub na zlecenie jednostek gospodarczych. W zasadzie mógłbym sypać takimi przykładami z rękawa. Bardzo dużo firm z naszego regionu korzystało w takim czy innym zakresie z usług naukowców Politechniki Gdańskiej na zasadzie zlecenia pewnych badań, ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów gospodarczych. Wiele firm powstało dzięki kadrom czy też absolwentom Politechniki Gdańskiej. Doskonale znany jest przykład gdańskiego oddziału Intela, którego podwaliny stworzyli absolwenci naszej uczelni. Założona przez nich firma okazała się na tyle interesująca, że Intel – światowy potentat – kupił ją i dzisiaj jest to chluba i wizytówka naszego regionu. Kolejna firma high-tech – Young Digital Planet – została założona przez czterech studentów Politechniki. Właśnie na zasadzie inkubowania pewnego pomysłu spróbowali oni „zabawy” w software edukacyjny

i okazało się to wspianym przedsięwzięciem gospodarczym. Do tego stopnia, że YDP jest marką niemalże światową. Jeśli chodzi o współpracę z firmami, realizujemy bardzo dużo zleceń dla Polpharmy, Lotosu, Siemensu, Philipsa, Jabila, YDP i innych. Sytuacja na tym polu wygląda więc zadowalająco. Bardzo nam natomiast zależy na większej aktywizacji społeczności akademickiej, tak aby co najmniej kilka lub kilkanaście procent naukowców próbowało zrealizować własne przedsięwzięcia gospodarcze. Dlatego też wspieramy firmy profesorskie. Jako prorektor uczelni uważam jednak, że firmy te powinny mieć charakter pewnej inicjacji gospodarczej. Jeśli zaś biznes będzie się rozkręcał, należy szukać wsparcia lub współpracy z firmą, która ma już określoną pozycję na rynku. Profesor powinien być przede wszystkim kreatorem naukowych, innowacyjnych rozwiązań. Natomiast w firmie potrzebne są osoby operacyjne. Naukowcy często nie znają się na prowadzeniu przedsiębiorstw. Jednak dla stworzenia efektywnego systemu wspierania nauki przez przemysł, tak jak ma to miejsce w wielu krajach, konieczne są mechanizmy prawno-finansowe, aby każda ze stron, a przede wszystkim świat gospodarczy był taką działalnością zainteresowany.

- **Jak w wizję rozwoju innowacyjności na Pomorzu wpisuje się Centrum Zaawansowanych Technologii? Czy jest ono w stanie inkubować najnowsze technologie?**
- CZT Pomorze jest bardzo ciekawą inicjatywą, która tworzy niezmiennie interesującą wizję łączenia całego środowiska naukowo-akademickiego naszego regionu z szeregiem innowacyjnych i kreatywnych firm. Obecnie w CZT mamy 30 partnerów. Są tam Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, Akademia Medyczna, Akademia Morska czy Akademia Marynarki Wojennej. Ale są też takie firmy, jak YDP, Polpharma, Lotos, Jabil, Sprint – czyli marki znane nie tylko w regionie, ale w całym kraju. CZT-P działa jako płaszczyzna współpracy naukowców z firmami. Przygotowujemy dalszą strategię rozwoju Centrum Zaawansowanych Technologii wspólnie z Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną i Parkiem Naukowo-Technologicznym „Trzy Lipy”. To przedsięwzięcie, mam nadzieję, będzie sztandarowym projektem dla naszego regionu integrującym naukę z gospodarką w zakresie najnowszych technologii. Obecnie w CZT mamy cztery obszary działań: technologie informacyjne, telekomunikacja; biotechnologia, chemia żywności i leków; ochrona środowiska; nowe materiały, technologie. W obrębie

tych czterech modułów powstają bardzo ciekawe przedsięwzięcia wdrożeniowe, które będą przejmowane przez firmy.

- **Panie Rektorze, jest Pan po części współautorem Regionalnej Strategii Innowacji. Jak Pan ocenia jej realizację?**
- Opracowanie Regionalnej Strategii Innowacji dla Woj. Pomorskiego (RIS-P) było niezmiernie ważnym etapem przygotowującym nasz region do właściwego zagospodarowywania funduszy strukturalnych. Na PG zostało utworzone Biuro Wdrażania RIS-P. Cały czas mamy do czynienia z nowymi wyzwaniami. Aktualnie powołaliśmy konsorcjum dziesięciu partnerów, z którymi chcielibyśmy realizować m.in. projekt utworzenia Centrum Transferu Innowacji. Chodzi o to, aby zbudować kanały kontaktowe między firmami, przedsiębiorcami a światem akademickim. Przy czym ta nić kontaktów ma być dwutorowa. Z jednej strony ma to być system przekazywania potrzeb czy problemów, które pojawiają się bezpośrednio w firmach, z drugiej zaś do tego systemu włączane będą osiągnięcia naukowców całego naszego środowiska akademickiego, w takiej formie, aby przedsiębiorca mógł bardzo szybko odnaleźć właściwą dla siebie informację. Jeśli chodzi o wdrażanie innowacji jednym z głównych problemów jest w moim odczuciu umiejętność porozumiewania się przedsiębiorców i naukowców. Każda z tych grup operuje swym własnym, hermetycznym językiem i niestety nie ma łącznika. Centrum Transferu Innowacji ma być takim łącznikiem, który zwiąże obydwa języki i umożliwi obustronne porozumiewanie się. Jestem przekonany, że można to zrobić! Taki system przetestowaliśmy już na Politechnice Gdańskiej w ramach działalności Biura Transferu Technologii. Mamy tam specjalną bazę, która pozwala z jednej strony na formułowanie przez przedsiębiorców pewnych problemów, z drugiej zaś na przedstawienie ofert naukowców. Przedsiębiorcy nierzadko boją się przekraczać mury uczelni, mając na uwadze funkcjonujący wciąż stereotyp hermetycznego i zarożumiałego świata naukowców. Ludzie są jednak różni, dlatego myślę, że podobnie jak w życiu jest to po prostu kwestia pewnego otwarcia się.
- **Czy władze regionalne czują i rozumieją innowacje?**
- Ogólnie, termin innowacje jest bardzo modny, często brzmi donośnie w oficjalnych wystąpieniach. Władze na różnych szczeblach, jak również spore grupy społeczeństwa, nie czują często potrzeby wspierania

działalności innowacyjnej, przynajmniej na początku. Wprowadzanie nowych produktów wymaga jednak wysokich nakładów właśnie w pierwszej fazie. To dlatego wielkie firmy, jak: Intel, Microsoft czy General Motors, które posiadają markę i duży kapitał, mogą wdrażać nowe technologie – po prostu je na to stać. Natomiast mniejszym firmom trzeba na początku troszeczkę pomóc. Warto to zrobić, ponieważ wydane w ten sposób środki z „budżetowego garnuszka” mogą się bardzo szybko zwrócić i zacząć przynosić zyski. Wiadomo natomiast, jakie są w kraju nastroje polityczne – ciągle dominują nawyki i hasła dawnego systemu: wszyscy mają ten sam żołądek, wszystkich trzeba tak samo wspierać. Niestety taka polityka nie tworzy tzw. lokomotyw dla gospodarki. Wydając po złotówce na obywatela, nie doprowadzimy do wzrostu kreatywności ogółu. Natomiast komasując te środki i wydając większe kwoty na mniejszą grupę bardziej kreatywnych podmiotów, możemy doprowadzić do powstania lokomotyw rozkręcających gospodarkę. Niestety, pogląd ten nie jest powszechny i popularny w społeczeństwie, jak również nie znajduje wielu zwolenników wśród decydentów.

- **W naszym kraju ciągle zachwycamy się tak zwanymi twardymi inwestycjami, czyli inwestycjami w infrastrukturę. Inwestycje miękkie, na przykład w kapitał ludzki, są marginalizowane i uważane za „marnowanie środków”. Czy to nie jest dla nas zabójcze?**
- Bardzo często mamy na Politechnice wizyty tak zwanych potencjalnych inwestorów. Kiedy badają nasz region, zaczynają od rozpoznania zasobów ludzkich – kogo potencjalnie mogliby zatrudnić w swojej firmie. Dzisiaj dzięki wysokiemu postępowi technologicznemu potrafimy szybko produkować, budować, tworzyć nowe dobra potrzebne człowiekowi. Natomiast jeśli nie będziemy mieli kadr, wykwalifikowanych ludzi, to nie będą nam potrzebne ani autostrady, ani piękne fabryki, bo okaże się, że tych urządzeń nie będzie miał kto obsługiwać, pomieszczenia nikomu nie będą potrzebne, a po nowych drogach nie będzie miał kto jeździć. Na poziomie środowiska gospodarczego coraz bardziej widoczny zaczyna być pogląd, że niezmiernie ważnym elementem, który może być decydujący w rozwoju naszej gospodarki, są zasoby ludzkie i ich właściwe wykorzystanie. Nie ma nic gorszego niż zniszczenie człowieka, który ma w sobie potencjał i aspiracje. Można mu bardzo szybko pokazać, że jest niepotrzebny w tym kraju czy regionie i może znaleźć

sobie pracę za granicą. Czy jednak chodzi o to, aby nasz region był znany tylko z piasku leżącego nad morzem? Uważam, że mamy bardzo duży potencjał – silny ośrodek akademicki, sporą liczbę młodych, kreatywnych ludzi, którym trzeba stworzyć szanse. To także ważne dla ludzi starszych. Jeśli młodzi nie będą mieli pracy, nie będzie pieniędzy na emerytury. Niektórzy wciąż sobie tego nie uświadamiają. Jestem za jak najefektywniejszym wykorzystaniem zasobów ludzkich.

– **Tymczasem kadry drenuje z Pomorza nie tylko zagranica, ale coraz częściej Kraków, Wrocław czy Łódź.**

- Zostańmy na poziomie kraju. Gdańsk – bo przecież Trójmiasto jest kojarzone tylko z nim – jest miastem o tradycjach historycznych. Chlubiliśmy się tą tradycją i być może przez dłuższy czas nie dbaliśmy o przygotowanie terenów pod inwestycje, sporządzenie dobrej oferty gospodarczej. Jednocześnie kształciliśmy ludzi i ten potencjał akademicki jest tu znaczący: Akademia Medyczna, Politechnika, Uniwersytet Gdański i inne uczelnie. Doprowadziło to do sytuacji, że mamy rzeszę dobrze wykształconych ludzi, a jednocześnie oferty rynku pracy nie nadążają za ich potrzebami i aspiracjami. Młodzi po studiach są bardziej ambitni i nie mogą zadowolić się jedynie tą spuścizną historyczną, dlatego też szukają atrakcyjnych miejsc (gdzie mogą znaleźć atrakcyjną pracę), jakimi są obecnie Wrocław, Śląsk, Małopolska czy region łódzki. Tam ulokowały się większe i ciekawsze inwestycje zagraniczne i nasi młodzi ludzie tam często wyjeżdżają. W krajach wysoko rozwiniętych standardem jest mobilność ludzi. Człowiek nie może wiązać się na stałe poprzez zbudowanie domu, zasadzenie drzewa i zakotwiczenie w jednym miejscu. Musi szukać rozwiązań optymalnych dla swojego rozwoju, a te są funkcją wielu zmiennych. Jeśli chcemy uniknąć dalszej peryferyzacji naszego regionu, musimy starać się tworzyć atrakcyjne miejsca pracy, przyjazną przestrzeń życiową. Wtedy ta mobilność będzie dla nas korzystna. To do nas będą przyjeżdżać, my będziemy pozyskiwać atrakcyjniejszych pracowników, naukowców czy artystów. Na razie nie potrafimy tego robić, dlatego ruch jest odwrotny – absolwenci, naukowcy, artyści uciekają, wyjeżdżają do innych regionów, krajów, szukając lepszych warunków egzystencji. Wierzę, że to się będzie zmieniać na naszą korzyść.

– **Czy nie wydaje się Panu, że moglibyśmy rozwijać się szybciej?**

- Żaden rozwój nie może mieć stale funkcji rosnącej, ale i żaden upadek nie trwa wiecznie. Powiedziałbym, że jest to jakaś funkcja zmienna: „raz na wozie, raz pod nim”. Mam nadzieję, że po okresie hołubienia czy też patrzenia tylko na aspekty historyczne, zaczniemy otwierać Gdańsk na innowacje. Są już nawet takie pomysły. Myślę, że to, co zaproponowaliśmy w Regionalnej Strategii Innowacji (m.in. stworzenie Parku Naukowo-Technologicznego w obiektach Trzech Lip) jest z pewnością dobrym krokiem. Niedawno nasze miasto i Politechnikę odwiedził prezes Intela Craig Barret. To była jedyna taka wizyta w kraju. Po prostu widział tutaj potencjał i przyjechał. Z zaciekawieniem obserwuję przykład Intela, który rozwija się z roku na rok, bo są tu odpowiednio wykształceni ludzie. Ten przykład jest bardzo ciekawy, ponieważ pokazuje, jak ważna jest myśl innowacyjna, która nie wymaga oprzyrządowania czy budowania wieżowców. Po prostu myśl, która bardzo szybko się komercjalizuje. Ale jedna firma to za mało. Musimy stwarzać warunki, by takich przedsiębiorstw były dziesiątki.

– **Czy Pomorskie jako region możemy nazywać regionem innowacyjnym?**

- Czy jesteśmy innowacyjni? Posłużę się pewnym przykładem, który jednak nie będzie pełną odpowiedzią na Pana pytanie. W zeszłym roku, we współpracy między innymi z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową, zorganizowaliśmy projekt dotyczący wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji. Został on przeprowadzony w ramach konkursu 6. Programu Ramowego UE i oceniony na pierwszym miejscu spośród wszystkich projektów, jakie z całej Europy trafiały do Komisji Europejskiej. Dlaczego? Bo tworzyli go ludzie kompetentni, kreatywni i z pewną wizją. Czy Pomorze jest regionem innowacyjnym? Myślę, że tak. Po pierwsze dlatego, że mamy naprawdę duży potencjał innowacyjny, który drzemie w zasobach ludzkich. Mamy ciekawe położenie geograficzne, które należy dobrze wykorzystywać. Mamy pewne produkty regionalne, które mogą rozkręcać koniunkturę. To wszystko drzemie w kategorii potencjału innowacyjnego. Są jednak potrzebne różnorodne działania, aby ten potencjał uaktywnić.

- **Dziękuję za rozmowę.**

Jan Leśniak

*Uniwersytet Gdański,
Wydział Zarządzania*

INNOWACYJNE METODY W PROCESIE KSZTAŁCENIA

W gospodarce rynkowej istotne znaczenie dla racjonalnego funkcjonowania firm ma edukacja menedżerska. W procesie kształcenia menedżerów wskazać można dwa odmienne podejścia: tradycyjne i innowacyjne.

Tradycyjne charakteryzuje przede wszystkim koncentracja na jednostronnym przekazywaniu wiedzy, od nauczającego do uczącego się¹. Nauczający jest osobą aktywną, przekazującą wiedzę poprzez wykład. Uczący się jest zaś w dużym stopniu biernym odbiorcą wiedzy. Rola uczącego się ogranicza się do zapamiętywania w większym lub mniejszym stopniu przekazywanych informacji.

W wykładzie, będącym tradycyjną metodą nauczania, kładziony jest nacisk na nabywanie przez uczącego się przede wszystkim wiedzy teoretycznej. Wykład tradycyjny ma także zalety – to metoda bardzo ekonomiczna, gdyż służy do przekazywania informacji licznej grupie osób. Oczywiście wykład jest także użyteczny jako sposób wprowadzania w nowe problemy.

Krytyczne podejście do tradycyjnych metod nauczania przyczyniło się do powstania nowych, innowacyjnych metod. Ich cechą charakterystyczną jest akcentowanie aktywności uczącego się, nauka poprzez doświadczenie, działanie. Sposoby te określić można terminem „metody aktywizujące”².

¹ M. Łaguna, *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 139.

² M. Łaguna, *op. cit.*, s. 14.

Metody aktywizujące przywiązują dużą wagę do łączenia teorii z praktyką, rozwijania wiedzy dotychczas posiadanej i wykorzystywania jej do rozwiązywania konkretnych problemów, do pracy grupowej. Zdaniem M. Silbermana³ przy aktywnym trybie nauki uczestnicy sami wykonują większość pracy, wyrażają umysły – rozważają pomysły, rozwiązują problemy i stosują zdobytą wiedzę w praktyce. Uczenie aktywne według tego autora jest szybkim, zabawnym, wspierającym i angażującym uczestnika procesem. M. Kostera⁴ uważa, iż najbardziej wciągającym sposobem uczenia się są gry i ćwiczenia, wymagające udziału każdego uczestnika. Wadą gier, według autorki, jest kolosalna pracochłonność przygotowań, ale zaletą fantastyczny wpływ na zaangażowanie studentów.

M. Silberman⁵ przytacza opinie na temat efektywności nauczania w zależności od stosowanych metod. Efektywność nauczania mierzona stopniem wiedzy nabytej przez osobę uczącą się jest zdecydowanie wyższa przy wykorzystaniu metod aktywnych w porównaniu do metod tradycyjnych. W przypadku wykładu z wykorzystaniem narzędzi audiowizualnych jest to 20%, natomiast w przypadku metod aktywnych około 75%. Można tutaj zacytować stare chińskie przysłowie: „Co słyszę – zapominam; co widzę – pamiętam; co robię – rozumiem”.

Do metod aktywizujących należy zaliczyć analizę przypadków, a przede wszystkim gry symulacyjne. Istotą symulacji w grach jest obrazowanie lub modelowanie, mające na celu opis, wyjaśnienie lub ocenę rzeczywistych wydarzeń i zjawisk. Gra symulacyjna jest działaniem skierowanym na rozwiązanie rzeczywistego lub hipotetycznego problemu ujętego w modelu. Klas Mellander zwraca uwagę na to, iż model symulacyjny umożliwia odtwarzanie działalności⁶.

Gra symulacyjna to zatem model złożonej, rzeczywistej lub hipotetycznej sytuacji rywalizacji, w której bierze udział szereg uczestników odgrywających określone role oraz prowadzących działania, mające na celu rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, które pociągają za sobą konsekwencje.

Gry symulacyjne według kryterium narzędzia można podzielić na⁷: papierowe, planszowe i komputerowe. Symulacje papierowe to tradycyjne gry wykorzystujące papier i długopis. Zaletą tych gier jest fakt, iż są tanie.

Wadą natomiast są trudności w prezentowaniu bardziej złożonych zależności przyczynowo-skutkowych. Symulacyjne gry planszowe i komputerowe umożliwiają prezentację i rozwiązywanie bardziej skomplikowanych sytuacji. Zaletą gier komputerowych jest możliwość szybkiego przeprowadzenia obliczeń. Podstawowa ich wada związana jest jednak z faktem, iż patrzenie na monitor i stukanie w klawiaturę nie jest dla większości ludzi zbyt efektywną formą nauki. Symulowana sytuacja wydaje się zbyt wirtualna, a konsekwencje działań – nierealistyczne. Efekt – zabawa, ale bez nauki⁸.

Symulacja planszowa jest formą pośrednią między symulacją papierową a komputerową. Składa się ona z wielu elementów: planszy, kart, instrukcji, formularzy i innych rekwizytów. Ze względu na to, iż wszystkie detale występujące w grze planszowej mają postać fizyczną, przeprowadzone działania, a także skutki podejmowanych decyzji i realizowanych operacji są widoczne. Konkretnie działania są obrazowane zmianami na planszy, dzięki czemu gra planszowa pozwala na ogarnięcie i zrozumienie całej sytuacji.

Gra planszowa odbywa się między ludźmi, nie zaś między ludźmi a komputerami. Charakteryzuje się ponadto szeregiem cech: aktywnością – konstrukcja gry stymuluje aktywność uczestników; interdyscyplinarnością – rozwiązywanie problemów występujących w grze wymaga z reguły wiedzy z wielu dyscyplin; dynamicznością – gra opiera się na sytuacjach ulegających zmianom w miarę postępu w rozwiązywaniu problemów; samodzielnością w podejmowaniu decyzji; konkurencyjnością – jest modelem sytuacji konkurencyjnej; zespołowością – grupowe podejście do zrozumienia sytuacji, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, zawartość elementu zabawy⁹.

Długoletnie doświadczenia w zakresie stosowania gier symulacyjnych ma Szwecja. Należy ona jednocześnie do krajów wiodących w skali światowej, jeżeli chodzi o poziom komputeryzacji gospodarki i dostępu do internetu. Pomimo tego właśnie planszowe gry symulacyjne są szeroko stosowane zarówno w szkolnictwie wyższym, jak i w szkoleniu menedżerów.

Udaną próbą przeniesienia tych szwedzkich doświadczeń na polski grunt jest gra „Zarządzanie kapitałem”, prowadzona na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Została ona stworzona w okresie pobytu jej autora na Uniwersytecie w Lund w Szwecji w latach 1991–1993.

⁸ R. Szczepanik: *Ibidem*.

⁹ P. Berłowski: *Zabawmy się w biznes*, [w:] „Personel” 2000, nr 19; P.A. Gryko: *Poucządzająca zabawa*, [w:] „Personel” 2001, nr 3.

³ M. Silberman, *Uczymy się uczyć*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 7.

⁴ M. Kostera, A. Rosiak, *Zajęcia dydaktyczne*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 52–53.

⁵ M. Silberman, *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 22.

⁶ K. Mellander, *Länge leve lärandet*, Malmö 1991, s. 126.

⁷ R. Szczepanik: *Firma symulowana*, [w:] „Personel” 2000, nr 8.

Testowana była na setkach uczestników (studentów oraz praktyków) oraz przechodziła wielokrotne modyfikacje.

Gra finansowa „Zarządzanie kapitałem” jest symulacją planszową. Stworzony został symulacyjny model instytucji finansowej, którą jest komercyjny bank uniwersalny. Bank jest bowiem placówką, w której kompleksowo występują problemy finansowe. Plansza gry stanowi graficzne odzwierciedlenie rynków finansowych, realizacji operacji finansowych, cyrkulacji instrumentów finansowych oraz bilansu instytucji finansowej.

Gra symuluje działanie w rzeczywistych warunkach gospodarki rynkowej – konkurencji i ryzyka – i jest bardzo dobrym przykładem realizacji koncepcji „Learning by action” (Uczenie przez działanie).

Uczestnicy działają w zespołach tworzących minizarządy banków. Każdy członek zespołu pełni określone funkcje, ma ustanowiony zakres obowiązków, ponosi odpowiedzialność za segment rynku finansowego. Członkowie zespołu wspólnie ustalają strategię zarządzania finansami, funkcjonowania instytucji finansowej – uniwersalnego banku komercyjnego. W trakcie gry uczestnicy oprócz planszy posługują się zestawem rekwizytów: kartami symbolizującymi operacje finansowe, minikartami przedstawiającymi instrumenty finansowe. Uzyskują także określone informacje, mogące wpływać na podejmowane decyzje finansowe.

Zespoły konkurują ze sobą na rynkach finansowych. Zadaniem każdego zespołu jest jak najefektywniejsze prowadzenie instytucji finansowej w okresie 3–4 lat (30 godzin w ciągu kilku dni). Każdy zespół samodzielnie podejmuje decyzje ekonomiczne i rozwiązuje różne problemy. Wygrywa ta drużyna, który uzyska najlepsze rezultaty ekonomiczne.

Rozwój i sukces banku (zespołu) uzależnione są przede wszystkim od wyboru strategii, racjonalności decyzji podejmowanych przez poszczególnych członków zespołu oraz od tego, w jakim stopniu udaje się określoną strategię oraz decyzję realizować w konkurencji z innymi bankami.

Mimo iż gra odbywa się między ludźmi, może być skojarzona z komputerem. Zespoły mogą wykorzystywać te urządzenia dla celów informacji i sprawozdawczości. Pozwala to uczestnikom zobaczyć, w jaki sposób komputer jest używany do pomocy w faktycznych operacjach w praktyce życia gospodarczego.

Z badań ankietowych przeprowadzonych wśród uczestników wynika, iż gra spotyka z wyraźną akceptacją zarówno studentów, jak i praktyków. Szereg czynników wpływa na zdecydowaną akceptację gry finansowej. Analiza wypowiedzi ankietowanych wskazuje na fakt, iż gra przyspiesza proces uczenia się. Zainteresowani podkreślali, iż uczestnictwo wymagało kreatywnego myślenia i wyobraźni. Oto wypowiedź na ten temat: „Gra finansowa była ciekawym, nowym i pożytecznym doświadczeniem. Taka forma prowadzenia zajęć ma ogromną przewagę nad metodami tradycyjnymi, gdyż wymaga od uczestników prawdziwego zaangażowania, kreatywnego myślenia i wyobraźni a jednocześnie przyspiesza i ułatwia przyswajanie nowej wiedzy”.

Uczestnicy uwypuklali także istotny ich zdaniem walor gry, jakim jest rozwijanie umiejętności współdziałania w grupie oraz podejmowania decyzji. Dla wielu gra finansowa była najbardziej interesującym doświadczeniem w ich edukacji, a zarazem najciekawszą formą prowadzenia zajęć, pozwalającą w pełni wykorzystać zdobytą wiedzę z wielu dyscyplin, jak również poszerzyć ją o nowe tezy i spostrzeżenia.

TECHNOLOGICZNY AMBASADOR AZJI W EUROPIE!?

O becne stulecie jest i będzie wiekiem coraz wyraźniejszych kontrastów i dysproporcji ekonomicznych. Istotną ich przyczyną jest globalizowanie się świata, gospodarek i relacji międzyludzkich. Dla żadnego rozwijającego się kraju nie ma już praktycznie innej możliwości, niż włączenie się w nurt procesów globalizacyjnych. Jednym z koniecznych warunków uczestniczenia w tym procesie jest rozwój gospodarki dzięki innowacyjności. I to różnie definiowanej – nie tylko jako nowoczesny przemysł i wysokie technologie, ale również, a może przede wszystkim, jako przebudowa procesów, zmiana metod wytwarzania, rewizja poglądów na sposób prowadzenia biznesu.

Najpowszechniejszym sposobem postrzegania innowacyjności jest jednak nadal rozumienie jej jako rozwój wysokich technologii w oparciu o inwestycje, w ICT (*Information & Communication Technologies*) traktowane jako fundament dla innych innowacyjnych branż. Przykładem są Stany Zjednoczone i Finlandia, które dzięki wyjątkowo sprawnemu wdrażaniu ICT mogą pochwalić się wysoką produktywnością i ogromnymi nakładami na badania naukowe. Finlandia jest jedynym krajem na świecie, który na badania naukowe w samym obszarze ICT przeznaczają powyżej 1% PKB, a na całą działalność badawczo-rozwojową (B+R) 3,5%. Na tym tle Unia Europejska wypada bardzo słabo jako obszar, w którym rozwój ICT, a tym samym

Bartosz Woliński

Philips Polska

nakłady na B+R spadają. Powoduje to spadek atrakcyjności inwestycyjnej na rzecz krajów Dalekiego Wschodu, szczególnie Chin.

W Chinach nakłady na badania wyraźnie rosną, ponieważ kraj ten ma ambicję stać się światową potęgą przemysłową. Dlatego tak szczególnie dba się tam o rozwój zarówno sektora ICT, jak i B+R. Według wielu opracowań i opinii istnieje poważne ryzyko, że do 2010 roku Chiny prześcigną Europę w nakładach na badania i rozwój, a sama Europa stanie się jedynie rynkiem – odbiorcą technologii i patentów z Azji. Europa, przyciągając inwestycje w B+R, korzysta jeszcze z faktu, że może łączyć i wykorzystywać kompetencje z różnych obszarów naukowych, ale jest to przewaga tymczasowa.

Chiny doskonale przy tym korzystają z doświadczeń Singapuru, którego władze uznały, że dla rozwoju innowacji i inwestycji w *high-tech* potrzebne są:

- stworzenie rynku popytu na innowacyjne produkty (wystarczy spojrzeć na krajową i światową ekspansję produktów chińskich, na przykład sprzętu AGD marki Haier);
- określenie priorytetów inwestycyjnych, tak zwanych *lead markets* (obecnie uważa się, że takimi wiodącymi dziedzinami są: e-health, przemysł farmaceutyczny, alternatywne źródła energii, ochrona środowiska, digital content oraz transport i logistyka);
- zapewnienie zasobów (wiąże się z tym konieczność mobilności zasobów);
- wysoko wykształcona kadra, stabilność polityczna i ścisła ochrona praw intelektualnych (*Intellectual Property Rights – IPR*).

Nawet w dziedzinie ochrony praw intelektualnych Chiny intensywnie pracują nad standaryzacją rozwiązań tak, aby były one akceptowane przez partnerów zagranicznych. Również inwestorzy zagraniczni zmuszają władze Chińskiej Republiki Ludowej do budowy właściwych rozwiązań prawnych. Przykładem jest tak zwane partnerstwo, dzięki któremu przedsiębiorstwa chińskie, pracując nad nową technologią, stają się współwłaścicielami patentów i samoistnie zmuszone są do popierania i budowania IPR. Bezprawne kopiowanie technologii odbiłoby się bowiem na ich wynikach finansowych. W ślad za ogromnymi środkami przeznaczanymi na badania naukowe i rozwój technologii, kierowana jest ze strony azjatyckiej oferta kooperacji międzynarodowej nad wspólnymi rozwiązaniami technologicznymi. Jest to oferta warta prze-myślenia także dla Pomorza.

Ogromną szansą dla Pomorza w przyciągnięciu inwestycji innowacyjnych są również relokacje centrów

różnego rodzaju usług i produkcji. Business Process Offshoring (BPO) to nazwa sektora usług, w którym międzynarodowe koncerny zlecają tańszym firmom zagranicznym realizację wybranych działań wspierających przedsiębiorstwo. Od niedawna inwestorzy mogą lokalizować ośrodki usług BPO na terenach należących do specjalnych stref ekonomicznych, oferujących przedsiębiorcom na przykład ulgi podatkowe. W najbliższym czasie, obok usług księgowo-finansowych (*back-office*), dynamicznie rozwijać się będą usługi typu *call-center* (*front-office*). Dzięki temu Polska, przy współudziale Pomorza, ma szansę stać się liderem napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do sektora BPO.

Istotny jest fakt, że nie zawsze centra te są relokowane do Chin czy Indii, co wynika choćby z jakości świadczonych tam usług (w przypadku usług z sektora ICT cena nie jest główną determinantą) oraz poziomu wykształcenia i znajomości języków (linie lotnicze na przykład nie przenoszą już tak chętnie swoich centrów obsługi do Indii czy Chin ze względu na specyficzny akcent tamtejszych pracowników). Co istotne, stworzenie miejsc pracy w centrum usług nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych (na przykład autostrad). Centra księgowe i zakupowe, licznie lokowane w Polsce, rozwiną się w pożądaną przez gospodarkę i naukę polską, wysoko zaawansowaną zaplecza technologiczne, łączące wiele rodzajów działalności biznesowej (IT, logistyka, zakupy, księgowość).

Warto wskazać też kolejny trend, który zaczyna nabierać znaczenia w strategiach wielu innowacyjnych przedsiębiorstw. Jeszcze do niedawna w tego typu firmach dominowało przekonanie, że *outsourcing* jest znakomitym sposobem na obniżenie kosztów poprzez przekazanie tańszym i często lepszym poddostawcom wyłącznie opisanych powyżej tak zwanych niestrategicznych funkcji biznesowych. Natomiast obszary działania, które są podstawową kompetencją firmy i źródłem jej przewagi konkurencyjnej, powinny być realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa. Do takich działań należały zwykle prace badawczo-rozwojowe. Tymczasem w ostatnich latach *outsourcing* z coraz większym impetem wkracza także na obszary podstawowej działalności biznesowej firm, stanowiącej o jej rynkowej i konkurencyjnej przewadze. Przedsiębiorstwa decydują się na *outsourcing* B+R, na przykład w wyspecjalizowanych instytutach badawczych w Indiach. Na marginesie, ten kierunek alokacji potwierdza, jak istotne są regulacje w zakresie patentów. Indie są pod tym względem o wiele bardziej konkurencyjne niż Chiny. Dzieje się tak głównie dzięki długoletniej kulturze biznesowej, wyrosłej na gruncie zarówno hinduskiej tradycji, jak i tej odziedziczonej po Brytyjczykach.

Od kilku lat międzynarodowe korporacje coraz częściej wybierają Polskę jako miejsce lokalizacji swoich centrów badawczo-rozwojowych. Najlepszymi przykładami są funkcjonujące już w Polsce centra: Intela, HP, IBM, Siemens czy planowane laboratoria Microsoftu i Google. Szacuje się, że zagraniczne firmy zainwestują w 2006 roku łącznie około 100 milionów dolarów w centra R&D w naszym kraju. Otwieranie centrów R&D w Polsce to dla inwestora korzyści w postaci: zwiększonej wydajności, obniżenia kosztów, poprawy jakości produktów i możliwości dywersyfikacji działalności podstawowej.

Patrząc na przykład Indii, gdzie najpierw pojawiły się własne laboratoria inwestorów zagranicznych, a następnie hinduskie centra badawcze zaczęły skutecznie proponować takie usługi, można zaryzykować tezę, że i pomorskim ośrodkom mogłyby być zlecane projekty badawcze.

Dysponując uchwaloną przez władze samorządowe Regionalną Strategią Innowacji, należałoby spełnić przynajmniej część warunków brzegowych dla inwestycji innowacyjnych (opisanych na przykładzie Singapuru), w tym określić priorytety wybrane spośród wspomnianych wcześniej *lead markets*. Najbardziej oczywiste ze względu na kompetencje pomorskich uczelni, położenie geograficzne (doświadczenia w dziedzinie ochrony środowiska wodnego) i perspektywy biznesowe wydają się branży ICT (zgodnie z przytoczonym powyżej założeniem jako podbudowę dla konsekwentnego rozwoju na Pomorzu gospodarki innowacyjnej) oraz ochrona środowiska wraz z alternatywnymi źródłami energii. Jednocześnie uwzględniając zaplecze naukowe (przede wszystkim Politechnikę Gdańską i Uniwersytet Gdański) oraz przedstawione powyżej trendy, warto promować koncepcję ściągania do regionu pomorskiego następujących rodzajów aktywności biznesowej:

- * relokacji centrów usług (BPO);
- * europejskiej i azjatyckiej (zwłaszcza chińskiej i indyjskiej) działalności B+R (własnego inwestora lub jako *outsourcing*), głównie w zakresie ICT i ochrony środowiska wraz z alternatywnymi źródłami energii, na przykład w oparciu o opisywane wcześniej partnerstwo; z jednej strony Chiny stoją u progu katastrofy ekologicznej, spowodowanej gwałtowną ekspansją gospodarczą, a rozwój ochrony środowiska został zaprezentowany na początku 2006 roku przez władze chińskie jako jeden z priorytetów jej działalności w najbliższych latach – międzynarodowa

kooperacja w tej materii jest pożądana przez obu potencjalnych partnerów; z drugiej strony firmy indyjskie z branży ICT już teraz deklarują chęć uruchamiania w Polsce laboratoriów produkujących oprogramowanie (sic!); dodatkową korzyścią wynikającą z realizacji tego punktu będzie pojawienie się innowacyjnych, lokalnych przedsięwzięć typu *spin off*;

- * azjatyckiej produkcji *high-tech* – cały czas do produktów Made in China (szczególnie *high-tech*) podchodzi się nieufnie; naklejka Made in UE/Poland jest w stanie zachęcić do kupna, a dodatkowo niebagatelne znaczenie mają kwestie oszczędności z tytułu braku cła; jeśli dodamy do tego niskie koszty pracy, to na pewno jesteśmy konkurencyjni cenowo w stosunku do zachodniej Europy.

Pomorska gospodarka ma ogromny potencjał, szerokie kontakty i tradycję (choćby partnerstwo Gdańska z Szanghajem), aby rozwijać współpracę z azjatyckimi partnerami. Kraje te nie są już tylko miejscem przyjmowania inwestycji, ale same zaczęły inwestować na ogromną skalę, poszukując korzyści zarówno finansowych, jak i jakościowych. Atutami Pomorza są:

- solidna baza naukowa, która choć wymaga głębszych niż obecnie zmian i „urynkowienia” (w myśl zasady *‘most useful university for industry’*), jest bardzo mocnym punktem w ofercie inwestycyjnej regionu;
- młoda wykształcona kadra, którą przy odrobinie dobrej woli można zatrzymać lub zachęcić do powrotu;
- otwartość społeczności lokalnych na nietuzinkowe rozwiązania (co ma ogromne znaczenie w przypadku tak egzotycznych inwestorów).

Atutem regionu może być również właściwie określona specjalizacja, czyli precyzyjne zdefiniowanie *lead markets* oraz oczekiwanego profilu inwestorów. Pomorze ma jedyną, niepowtarzalną i ogromną szansę stać się przyczółkiem dla azjatyckich firm i ośrodków badawczych w ich dalszej ekspansji w świecie, rozwijając jednocześnie własny potencjał intelektualny i gospodarczy. Innowacyjność regionu pomorskiego powinna zatem przejawiać się przede wszystkim w przełamaniu stereotypowego postrzegania roli gospodarek Dalekiego Wschodu. Nie są już one bowiem źródłem tanich koszulek czy zabawek, ale jawią się jako potężna szansa dana przez globalizację. Konieczne jest wykorzystanie tej szansy już teraz – później może jej nie być.

JAK ZREWOLUCJONIZOWAĆ POMORZE W OPARCIU O TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE?

Wczasach, gdy docierają do nas wciąż nowe informacje o sukcesach polskich informatyków w międzynarodowych konkursach, istnieje paradoksalny brak korelacji potencjału z faktycznymi projektami, które komercjalizowałyby się za granicą. Potrafimy za to świetnie kopiować i tworzymy zaplecze dla dużych koncernów, które następnie wykupują tak działającą strukturę i wcielają do swojej sieci.

Hasło budowania społeczeństwa informacyjnego jest oficjalnie jednym z celów polityki państwa polskiego, zgodnym zresztą z szerszą polityką europejską. Instytucje publiczne mają skupić się na realizacji różnych przedsięwzięć i programów związanych z tworzeniem szczegółowych przepisów wspierania budowy infrastruktury (między innymi w zakresie legislacji, jak na przykład likwidowanie barier rozwoju sieci telekomunikacyjnych, likwidacja monopolu na rynku telekomunikacyjnym) oraz informatyzacji. Ta ostatnia rozumiana jest często niestety dość wąsko – jako proces komputeryzacji urzędów i podłączania ich do sieci oraz zwiększanie dostępności informacji publicznych drogą elektroniczną. Tymczasem obecność polskiej

Maciej Stachowiak

*ELAB,
ICT Pomerania*

administracji publicznej w internecie prezentuje się obecnie bardzo słabo. Żaden z serwisów urzędów centralnych i samorządowych nie oferuje jeszcze pełnego zakresu załatwiania spraw on-line. Często zapominamy także – myślę tu o urzędach i instytucjach publicznych – że konieczne jest włączanie technologii do całości realizowanych działań, a nie traktowanie ich tylko jako oddzielnych, samodzielnych projektów.

Traktowanie internetu jako jedynego narzędzia, które rozwiąże problemy rozwojowe regionu jest oczywiście błędem. Nie zmienia to jednak faktu, że warto inwestować w zwiększenie dostępności i wykorzystania tego narzędzia. Jednym z kilku projektów, jakie powinniśmy jak najszybciej zrealizować na terenie województwa jest stworzenie otwartej, bezprzewodowej sieci w Trójmieście. Dotarcie z siecią do każdego zakątka naszej metropolii pozwoli przekazywać wiedzę pod każdą postacią do każdego domu.

Różnorodne modele budowania infrastruktury szerokopasmowej stale się rozwijają, co jest bardzo pozytywne. Obniżają się również ceny dostępu. Niemniej jednak, powolny rozwój widoczny jest gołym okiem. Metod na rozwiązanie techniczne tego problemu jest wiele (WiFi, WiMax, sieć energetyczna, DSS, sieci telewizyjne, DSL, ISDN, GPRS, Edge, 3G, etc.) i dziś nie wiemy, jakie z nich powinniśmy wybrać. Należy jednak zacząć działać – połączyć siły publiczne i prywatne oraz skorzystać z wiedzy i dokonań innych krajów (Finlandii, Danii, Hiszpanii).

Wskazanie na Trójmiasto nie oznacza, że nie można tego pomysłu zlokalizować w innej gminie naszego regionu – promocję tej koncepcji można realizować z różnymi organizacjami pozarządowymi, które działają we wszystkich zakątkach. Internet jako forma zwiększenia dostępu do wiedzy i technologii na obszarach pozamiejskich będzie pomagał w nadrabianiu dysproporcji. Znaczenie sieci będzie stale rosło, w miarę jak dostęp do niej będzie stawał się szybszy, a przez to wygodniejszy. Natomiast pozbawienie dostępu do internetu stanie się czynnikiem

społecznego wykluczenia, porównywalnym prawdopodobnie z analfabetyzmem.

Sama budowa sieci dostępu to oczywiście za mało. Potrzebne jest również stworzenie mechanizmu dobrowolnego przekazywania niepotrzebnego sprzętu komputerowego, który odpowiednio obrobiony, byłby przekazywany osobom, których nie stać na własny komputer. Do tego projektu zaprosić trzeba trzy grupy uczestników: darczyńców (firmy, osoby prywatne, uczelnie, urzędy), organizacje mające informacje o potrzebujących (stowarzyszenia, fundacje, ośrodki wsparcia, świetlice) oraz grupę osób, firm, których zadaniem będzie montaż na zasadzie wolontariatu. Do projektu należy zaprosić firmy, które zajmują się utylizacją sprzętu elektronicznego, ale przede wszystkim firmę Microsoft, która z założenia udostępni darmowo licencje na systemy operacyjne dla składanych komputerów. Projekt ten w połączeniu z ideą otwartej sieci pozwoli rozwijać dalsze pomysły upowszechniania wiedzy. Zauważmy, że obecnie zaledwie 4% osób indywidualnych (najmniej w całej rozszerzonej Unii Europejskiej) korzysta z internetu w celu zdobycia wykształcenia w ramach systemu edukacji.

Nowoczesne technologie tworzą poczucie możliwości nadrobienia dystansu cywilizacyjnego i ekonomicznego pomiędzy miastem a wsią. Nie jest to jednak takie proste, ponieważ rzeczywista tendencja jest w zasadzie odwrotna – nowe technologie zmierzają do pogłębienia różnic i podziałów na biedniejszych i słabszych oraz bogatszych i samodzielnie dających sobie radę. Dlatego bardzo ważne jest, aby na każdym kroku prac zadbać o elementy prospołeczne (social IT). W ramach każdego działania technologicznego warto szukać bezpośredniego odniesienia tych projektów do społeczności lokalnych.

Społeczeństwo wiedzy to przyszłość, ale żeby tam dojść, musimy zwrócić się ku sobie w celu zrozumienia mechanizmów i faktycznych przeszkód, które nie pozwalają nam jako regionowi w pełni wykorzystywać potencjału, jaki posiadamy. Przestańmy uważać się za zaścianek świata. Jesteśmy świata awangardą!

*Andrzej C.
Składanowski*

*Prodziekan
Międzyuczelnianego Wydziału
Biotechnologii UG-AMG*

SZANSE NA ROZWÓJ BIOTECHNOLOGII

Rozmowę prowadzi Dawid Piwowarczyk

- **Czy istnieje potencjał, aby na Pomorzu powstawały firmy biotechnologiczne zakładane przez pracowników naukowych lub absolwentów?**
- Pytanie sugeruje, że dotychczasowe tempo ich powstawania jest niewielkie. I to jest zapewne prawda, ale nie należy się jej dziwić, bo przemiana świadomości z pracownika kontraktowego akademii na przedsiębiorcę nie może być powszechna. Myślę, że pewien odsetek ludzi czy to pośród studentów, czy absolwentów ma wrodzony pierwiastek przedsiębiorczości. U absolwentów o wiele łatwiej to odkryć, bo nie są „uśpieni” tak zwanym bezpieczeństwem socjalnym. Sądzę więc, że potencjał tkwi w ilości tych grup, a jest tego całkiem sporo w aglomeracji gdańskiej. Pracowników naukowych na samym Międzyuczelnianym Wydziale Biotechnologii UG-AMG jest kilkudziesięciu, a na wydziałach chemii i biologii naszych uczelni w Trójmieście dobrych kilkuset. Co roku dwa wydziały – nasz i kierunek biotechnologii na Wydziale Chemii Politechniki Gdańskiej – opuszcza około 60-70 absolwentów biotechnologii. Można to nazwać masą krytyczną, jeśli chodzi o ilość i wykształcenie. Niewiele chyba potrzeba, aby skłonić część

z nich do podjęcia ryzyka założenia przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak czasu i pracy organicznej z wielu stron.

- **Co należy zrobić, aby młodzi absolwenci biotechnologii z trójmiejskich uczelni nie wyjeżdżali za granicę lub zatrudniali się jako przedstawiciele handlowi firm farmaceutycznych, ale rozwijali własne pomysły na biznes biotechnologiczny na Pomorzu?**
- Spora część naszych absolwentów wyjeżdża za granicę, aby kontynuować studia, na przykład jako doktoranci na dobrych uczelniach. I jesteśmy z tego zadowoleni, bo część z nich wraca jako doświadczeni naukowcy o szerszym horyzoncie. Strata jest, gdy pobyt zagraniczny nie wiąże się z podnoszeniem kwalifikacji, a z zarabianiem w kompletnie innych dziedzinach. Ale ci, którzy wracają, nadal nie widzą szerszych możliwości zatrudnienia poza uczelniami. Przedstawiciele firm farmaceutycznych dobrze zarabiają, ale szybko jałowiejają intelektualnie, więc jest to zawód atrakcyjny tylko pozornie. Wiem, że firmy bardzo często zmieniają swoich przedstawicieli z tego powodu. Nie traktuję tego jako poważnej konkurencji dla indywidualnej przedsiębiorczości. Aby ci, w których tli się chęć na biznes, zdecydowali się go uruchomić, potrzeba dobrej atmosfery wokół takich inicjatyw. Nasi wykładowcy zwracają uwagę na dziedziny, w których przyszli absolwenci mogą zacząć działać na własną rękę. Ale wiedza to dopiero początek. Tu potrzeba praktyki. Nie jest łatwo zorganizować praktykę w firmach choćby częściowo związanych z biotechnologią. Przeszkody są różne, ale generalnie problemem jest mała liczba takich firm. Na gdańskich uczelniach trwa organizacja portali internetowych, dających studentom możliwość prezentacji własnych doświadczeń i możliwości oraz zaoferowania ich potencjalnemu praktykodawcy bądź potem pracodawcy. Notabene, projekt pilotuje jedna z trójmiejskich firm IT. Trzeba pamiętać, że sukces w przedsiębiorczości to dobry wybór pola działania. Absolwent w zasadzie nigdy nie będzie w stanie sam rozpocząć takiej działalności od zera. Z moich obserwacji w Europie wynika, że biznesy biotechnologiczne powstają przez pączkowanie z już istniejących, a nie przez „dzieworództwo”. Aktywa firm to nie tylko zasoby materialne, ale też odpowiednio chroniona własność intelektualna. Doprowadzenie badań do gotowości patentowej to z kolei zadanie pracowników akademii. Tu dochodzimy do istotnego problemu braku wsparcia ze strony uczelni, chęci patentowania przez pracowników.

Koszty patentów to tylko połowa zagadnienia, druga to ciągle jeszcze bardzo umiarkowane możliwości uczelni do wydzielienia części zasobów wyłącznie do tego celu, bez obowiązku dydaktyki i ścisłego rozliczania pensum. Na szczęście to się powoli zmienia na lepsze. Pojawiają się prawne możliwości zatrudnienia (nie tylko na etatach dydaktycznych) i tworzenia uczelnianych inkubatorów. Widać umiarkowane tempo rozwoju infrastruktury, jak na przykład zbudowanie i wyposażenie „Trójmiejskiej Akademickiej Zwierzętarni Doświadczalnej – Centrum Badawczo-Usługowe” w obrębie Akademii Medycznej w Gdańsku. W centrum tym, obok laboratoriów dedykowanych projektom naukowym, znajdują się wyposażane pomieszczenia na laboratoria do wysoko specjalistycznych dziedzin biotechnologii medycznej. Krótko mówiąc, przygotowujemy „wędkę” dla potencjalnych przedsiębiorców, osób czy firm, ale „ryby” będą musieli łowić sami.

- **Jakie są szanse na rozwój biotechnologii na Pomorzu?**
- To jest o wiele szersze zagadnienie, w którym czuję się tylko częściowo kompetentny. Rozwój w tej dziedzinie nie zależy tylko od działań uczelni w obszarze edukacji i badań, ale i od otoczenia w postaci parków technologicznych i inkubatorów, jak również od realnego wsparcia władz samorządowych, a najbardziej miejskich. Pomorze ma takie same szanse jak wiele innych regionów w Polsce. My mamy tylko bliżej do Skandynawii i innych państw basenu Morza Bałtyckiego, gdzie środowisko biotechnologiczne tworzy tak zwany metaregion o nazwie Scanbalt. Ta sieć wspiera inicjatywy w biotechnologii i ochronie zdrowia w oparciu o rozwój diagnostyki molekularnej chorób nowotworowych czy zakaźnych, wykorzystanie komórek macierzystych, na przykład do regeneracji tkanek czy organów. Pro domo sua powiem, że powstaje u nas w Gdańsku Centrum Wiedzy w Dziedzinie Diagnostyki Molekularnej, będące częścią tak zwanego Scanbalt Campus – uniwersytetu rozproszonego pomiędzy kraje nadbałtyckie. Tę nominację uzyskaliśmy dzięki wysokiemu poziomowi naszej wiedzy i osiągnięć w diagnostyce molekularnej u takich tuzów nauki i rozwoju, jak Szwecja, Dania, Niemcy i Finlandia. To duża korzyść dla regionu, „drożdże” dla rozwoju małych firm w tej dziedzinie. Jest to pokłosie działań nieodżałowanej profesor Anny Podhajskiej, zmarłej niedawno prekursorki i liderki działań biotechnologicznych w Gdańsku. Oczekujemy właśnie politycznego i rzeczowego wsparcia dla tej inicjatywy ze strony władz samorządowych.

– **Jak władze publiczne (samorządowe) mogą stymulować rozwój biotechnologii na Pomorzu?**

- Proszę popatrzeć na zaangażowanie Gdyni w inicjatywę Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Takie wsparcie w infrastrukturę jest bardzo cenne. Ale to nie wystarczy. Potrzebna jest opieka i udział w konkretnych projektach, na końcu których jest produkt czy usługa w dziedzinie biotechnologii. Wydaje mi się, że tam, gdzie rozwój biotechnologii jako całości spotka się z konkretnym celem politycznym, jak na przykład likwidacja bezrobocia w grupie absolwentów szkół wyższych czy ochrona zdrowia (szerokie badania epidemiologiczne w dziedzinie chorób nowotworowych na Pomorzu), tam jest szansa na działanie partnerskie. W wielu centrach biotechnologii w Europie władze municypalne wchodzi w spółki z prywatnym kapitałem, zachowując dla siebie 51% udziałów. Mają wtedy

zagwarantowane prawo decyzyjne w każdej sprawie. Ale pamiętajmy o jednym: na poziomie władz samorządowych nie przeskoczmy bariery niskiego poziomu redystrybucji PKB na naukę i rozwój. Fundusze strukturalne z Unii Europejskiej czy niewielkie dochody lokalne nigdy nie dadzą solidnego impulsu prorozwojowego w biotechnologii. Władze samorządowe, poza możliwym wsparciem kilku projektów stricte biotechnologicznych na zasadzie zamkniętego konkursu, winny zapewnić dobrą atmosferę wokół tej dziedziny. Jej publiczny odbiór jest bardzo dobry, dopóki nie trafi na przeszkodę w postaci ignorancji. Edukacja społeczna w tej dziedzinie u nas trwa i przynosi dobre skutki, choć powoli. Osoby publiczne powinny wspierać dobry społeczny odbiór biotechnologii i nie obawiać się spadku popularności. Znaczenie tej dziedziny nauki będzie niewątpliwie rosnąć.

- **Dziękuję za rozmowę.**

NA BIOTECHNOLOGII MOŻNA ZAROBIĆ!

Rozmowę prowadzi Dawid Piwowarczyk

- **Co zdecydowało o powstaniu i rozwoju Pana firmy?**
- Firmę założyłem w roku 1993 po tym, jak wróciłem do kraju ze studiów podoktoranckich w Stanach Zjednoczonych. O założeniu firmy zdecydowały dwa czynniki. Z jednej strony miałem silną chęć działania na własnych rachunek. Z drugiej, pobyt w Stanach dał mi szansę wyrobienia kontaktów wśród tamtejszych przedsiębiorstw biotechnologicznych. Otwierało to przede mną duże szanse na znalezienie kooperantów i odbiorców.
- **Czy przykład Pańskiej firmy jest potwierdzeniem tezy, iż na Pomorzu mogą rozwijać się firmy biotechnologiczne, czy raczej wyjątkiem od reguły?**
- Niewątpliwie dzięki pracy wielu wybitnych naukowców mamy na Pomorzu niemały potencjał intelektualny i przy rozsądnej polityce jest szansa na sukces komercyjny. Mówiąc o biotechnologii, mamy tak na prawdę na myśli dwa odmienne modele biznesowe. Z jednej strony są to duże projekty, głównie w sektorze farmaceutycznym. I tutaj praktycznie nie ma szans na budowę „od zera”. Ewentualne sukcesy możliwe są tylko w oparciu o potencjał starogardzkiej Polpharmy oraz

Adam Burkiewicz

Prezes AA Biotechnology

- ewentualnie pana Ryszarda Krauzego. Jak wiemy, ma on już pozytywne doświadczenia z Biotonem. I nie jest wykluczone, że kolejna jego inwestycja mogłaby dotyczyć projektów na naszym terenie. Drugi model dotyczy uruchamiania małych i średnich firm. Tutaj możliwości są większe, aczkolwiek istnieje jeszcze wiele barier.
- **Jakich? Co należy zrobić, aby młodzi absolwenci biotechnologii z trójmiejskich uczelni nie wyjeżdżali za granicę lub zatrudniali się jako przedstawiciele handlowi firm farmaceutycznych, ale rozwijali własne pomysły na „biznes biotechnologiczny” na Pomorzu?**
 - Podstawowym problemem jest kapitał. W Polsce wiele osób ma pomysły, ale nie ma funduszy na ich zrealizowanie. W Stanach, podobnie jak u nas, w początkowym okresie najbardziej dostępnym źródłem są oszczędności własne i pomoc rodziny. Ale tam zgromadzenie 10 tysięcy dolarów, czy nawet większej kwoty nie jest kłopotem. U nas natomiast jest to często warunek zaporowy. Dodatkowo, łatwość zakładania firm w Stanach wynika z ogromu ich rynku. Tam wystarczy produkować tylko jeden specyfik i z tego się utrzymywać, generując środki na rozbudowanie biznesu. U nas popyt jest jeszcze niewielki i ze względu na ograniczone potrzeby często nawet dobre pomysły mają kłopot z utrzymaniem się na rynku. W Polsce praktycznie nie zdarza się – a w USA jest standardem – że firma zaraz po założeniu zaczyna generować zyski. Często trzeba u nas czekać dwa lub więcej lat na pierwsze profity. Rzadko kogo stać na to, by przez tak długi okres dokładać.
 - **Czy władze publiczne (samorządowe) mogą stymulować rozwój biotechnologii na Pomorzu? Jeśli tak, to co powinny zrobić?**
 - Uważam, że dobrym pomysłem byłoby uruchomienie funduszu stypendialnego. Pozwalałby on wyjeżdżać młodym ludziom na staże. Mieliby oni w ich trakcie możliwość nie tylko poszerzać swoją wiedzę, ale zdobywać kontakty i budować swój pozytywny wizerunek. Będąc kimś „z zewnątrz”, bardzo rzadko udaje się zachęcić dużego, zagranicznego partnera do współpracy. Ale jeżeli wcześniej daliśmy się już poznać jako dobry, kompetentny stażysta, szanse na akces do kooperacji wzrastają wielokrotnie. Pozytywnie oceniam też działania mające na celu przybliżenie źródeł finansowania. Bardzo trafionym pomysłem jest inwestowanie w rozwój parków naukowo-technologicznych. Sam poważnie rozważam możliwość przeniesienia AA Biotechnology na teren gdyńskiego parku.
 - **Czyli działania władz idą w dobrym kierunku? Wykorzystujemy w pełni nasz potencjał?**
 - Mamy coraz więcej dobrych inicjatyw. Ale daleko nam jeszcze do optimum. Mając na uwadze całe województwo, jego potencjał ekonomiczny i naukowy, w samej biotechnologii powinniśmy mieć około stu prężnych i rozwojowych firm. Na razie możemy mówić o trzech, czterech. Tak więc mamy tutaj jeszcze bardzo wiele możliwości i ogromny potencjał, który czeka na zagospodarowanie.
 - **A co różni polskie i amerykańskie uczelnie?**
 - W Stanach najważniejszym departamentem na uczelni jest ten, który odpowiada za pozyskiwanie funduszy. Uczelnie w niewielkim stopniu korzystają z dotacji. Gros środków muszą zarobić same. Dlatego jest tam inna relacja z biznesem. Inaczej też są rozwiązane kwestie patentowe. Tam dba się o własność intelektualną. Uczelnie nie pozwalają sobie na to, żeby ktoś inny korzystał – bez uprzedniego zapłacenia odpowiedniego honorarium – z wyników ich badań. Często właśnie sprzedaż „myśli” stanowi dużą część dochodów uczelni. U nas takie podejście dopiero powoli zaczyna się pojawiać. Mamy duże zaległości.
 - **Co by Pan radził obecnym absolwentom? Jaka ścieżka kariery jest Pana zdaniem obecnie najbardziej perspektywiczna?**
 - Uważam, że największe szansę mają ci, którzy zdecydują się na wyjazd za granicę. W czasie pobytu tam zdobędą dodatkową wiedzę, doświadczenie oraz kontakty. Po jakimś czasie warto tu wrócić i na przykład zakładać własne firmy, które będą kooperowały z partnerami zagranicznymi.
 - **Ale czy nie jest tak, że jak już młodzi ludzie wyjadą, to prawie na pewno tu nie wrócą?**
 - Takie ryzyko zawsze istnieje. Znam bardzo wielu, którzy wyjechali na jakiś czas i już nie wrócili. Ale znam też mnóstwo osób, które wróciły lub planują powrót. I jeżeli o innowacjach i ich wspieraniu nie tylko będzie się mówiło, ale zaczniesz się rzeczywiście tworzyć sprzyjające warunki, to fala powrotów może być coraz większa.
 - **Dziękuję za rozmowę.**

Ustalmy warunki dla komercjalizacji wiedzy

Piotr Skowron, wiceprezes, EURx Sp. z o.o.

Przebywając kilka lat w Stanach Zjednoczonych, miałem okazję obserwować tamtejszy system wsparcia komercjalizacji badań naukowych. Każda uczelnia ma wypracowane jasne reguły postępowania w przypadku próby komercjalizacji wiedzy. Z góry wiadomo, który wynalazek, know-how, za jaką cenę można „oddać” do biznesu. Ile z tego będzie miała dana uczelnia i pracownicy naukowcy zaangażowani w dany projekt. W Stanach istnieją także wyspecjalizowane jednostki (biura) zatrudniające specjalistów, w tym prawników, pomagające naukowcom w przebrnięciu przez wszystkie procedury. U nas tymczasem ciągle mamy do czynienia z partyzantką – naukowiec, który chce wyjść poza schemat raczej nie może liczyć na pomoc i współdziałanie, lecz na problemy. Z drugiej strony, niedobre jest zjawisko „dzikiej prywatyzacji”, czy też szarej strefy. Sam znam wiele przypadków, gdy naukowcy w czasie godzin pracy, przy użyciu uczelnianego sprzętu i odczynników, rozwijali swoje komercyjne, nieuczelniane projekty.

Jacek Glinka

*Prezes Zarządu,
Polpharma S.A.*

POMORZE DYSPONUJE SILNYM ZAPLECZEM

Rozmowę prowadzi Dawid Piwowarczyk

– **Czy uważa Pan Polpharmę za firmę innowacyjną?**

– Przewrotnie mógłbym powiedzieć, że nie – leki produkowane w Polpharmie to leki generyczne, wytwarzane już po wygaśnięciu patentu produktowego. Tymczasem innowacyjność w branży farmaceutycznej oznacza wprowadzanie nowych, dotychczas niezarejestrowanych leków, nowych form leków lub nowego ich zastosowania.

– **Czy to są jedyne wyznaczniki innowacyjności?**

– Innowacyjność nie ogranicza się oczywiście do kwestii wprowadzenia na rynek nowego leku. Wiąże się z wdrożeniem nowych sposobów działania, które będą bardziej skuteczne, bezpieczne i efektywniejsze od dotychczasowych. W tym szerokim znaczeniu Polpharma jest firmą innowacyjną – jako lider rynku kreujemy nowe rozwiązania w wielu obszarach zarządzania, umożliwiające nam budowę trwałej przewagi konkurencyjnej.

– **Jak firma rozwija nowe produkty? Czy pochodzą one z własnych prac rozwojowych czy ich pomysł rodzi się w partnerstwie z ośrodkami B+R lub kooperantami?**

- Polpharma wprowadza na rynek substancje otrzymywane innymi metodami syntezy, niż znane dotychczas. Metody te są często tańsze (dzięki zastosowaniu tańszych substytutów i skróceniu procesu syntezy), a oprócz tego prowadzą do uzyskania substancji o bardzo wysokim stopniu czystości. Nowe technologie uzyskiwania substancji powstają we współpracy z instytutami badawczymi, akademiami medycznymi i innymi placówkami naukowymi.
- **W jakim zakresie Polpharma współpracuje z krajowym zapleczem badawczo-rozwojowym? Czy są to pomorskie uczelnie? Jak oceniają Państwo tę współpracę?**
 - Polpharma posiada sieć kooperantów – placówek badawczych, także w województwie pomorskim. Głównymi ośrodkami badawczymi, z którymi współpracujemy, są Akademia Medyczna w Gdańsku i Politechnika Gdańska. Zakres tej współpracy to: opracowywanie na skalę laboratoryjną nowych metod syntezy substancji farmaceutycznych, identyfikacja zanieczyszczeń występujących w lekach, badania biorównoważności, przygotowanie dokumentacji rejestracyjnej oraz pomoc w opracowywaniu nowych form leków.
 - **Czego oczekują Państwo od współpracy z sektorem B+R?**
 - Nasze oczekiwania dotyczące współpracy z placówkami naukowymi są związane głównie z trzema obszarami: uzyskiwaniem nowych metod syntezy substancji farmaceutycznych, poszukiwaniem nowych postaci leków, rozwojem nowych produktów w tym również biotechnologicznych. Prowadzimy także badania kliniczne, przede wszystkim w zakresie tak zwanej biorównoważności.
 - **Jakie są bariery i trudności w rozwoju takiej współpracy?**
 - Najczęstsze bariery to brak dobrej organizacji badań, które niejednokrotnie wymagają współdziałania wielu placówek badawczych.
 - **Jak oceniają Państwo jakość absolwentów pomorskich uczelni? Czy są kreatywni? Czego im brakuje?**
 - Absolwentów pomorskich uczelni oceniamy bardzo pozytywnie. W czasie rozmów wstępnych z reguły sprawiają dobre wrażenie, demonstrują wiedzę, która świadczy o skutecznym procesie nauczania i wysokim poziomie kadry naukowej. Przyjmowani do pracy absolwenci z reguły już po krótkim stażu są w stanie realizować powierzone im zadania.
 - **W jaki sposób firma współpracuje z uczelniami?**
 - Wspólnie z uczelniami z Wybrzeża prowadzimy szkolenia pracowników zatrudnionych w dziale B+R. Polpharma organizuje co roku staże dla kilkudziesięciu absolwentów, którzy mają szansę zapoznania się z firmą i realizacji własnych projektów. Duża część spośród nich otrzymuje następnie propozycje zatrudnienia.
 - **Czy uważa Pan, że obecny system edukacyjny przygotowuje absolwentów do wejścia na nowoczesny rynek pracy?**
 - Myślę, że system edukacyjny coraz lepiej przygotowuje absolwentów do radzenia sobie w życiu zawodowym. Absolwenci uczelni zatrudniani w Polpharmie posiadają dobre przygotowanie, umieją korzystać z literatury naukowej, coraz lepiej znają języki obce. Największe rezerwy tkwią w umiejętnościach praktycznych, dlatego wskazane jest, aby każdy student w miarę możliwości jeszcze w czasie studiów zdobywał doświadczenie zawodowe na stażach, praktykach i uczestniczył w projektach, które uzupełniają zdobywaną na wykładach wiedzę teoretyczną.
 - **Jak rozwija się współpraca z lokalnymi firmami?**
 - Polpharma jest ważnym odbiorcą produktów i usług mniejszych firm regionu. Rozwój Polpharmy przyczynia się tym samym do rozwoju gospodarczego całego regionu. Jesteśmy jedną z najważniejszych firm na Pomorzu nie tylko pod względem liczby zatrudnionych, czy też obrotów, ale także z punktu widzenia najnowszych technologii i standardów zarządzania. Nasze zakłady produkcyjne należą do najnowocześniejszych w Europie, zostały w ciągu ostatnich pięciu lat doinwestowane i zmodernizowane, spełniamy światowe normy jakości i produkcji. Wymagania technologiczne i jakościowe przenosimy na naszych partnerów, czyli stymulujemy ich rozwój i unowocześniamy standardy działania gospodarczego w regionie.
 - **Czego Polpharma oczekuje po rozwoju Parku Przemysłowego „Polpharma”?**
 - Rozwój Starogardzkiego Parku Przemysłowego pozwoli przede wszystkim na stworzenie nowych miejsc pracy dla mieszkańców Starogardu i okolic. Polpharma zyska ponadto możliwość optymalnego wykorzystania swoich wolnych mocy produkcyjnych w zakresie infrastruktury i mediów (ciepło, woda i ścieki, oczyszczalnia).

- **Jakie są szanse na rozwój branży farmaceutyczno-biotechnologicznej w województwie pomorskim? Jak wyglądają te szanse w stosunku do innych województw – Warszawy, Krakowa, Łodzi?**
- Szanse na rozwój tej branży na Pomorzu oceniam bardzo wysoko, przede wszystkim ze względu na zaplecze intelektualne. Wpływ na to ma obecność wydziałów biotechnologicznych, ich kadra naukowa, która gotowa jest do współpracy oraz duża liczba absolwentów biotechnologii poszukujących zatrudnienia.
- **Porozmawiajmy o Fundacji na rzecz wspierania polskiej farmacji i medycyny – jaki był jej cel, jakie są osiągnięcia?**
- O powołaniu tej Fundacji zdecydowało przeświadczenie, że bez dodatkowego wsparcia finansowego rozwój nauk farmaceutycznych i medycznych w Polsce będzie znacznie wolniejszy. Środki finansowe przeznaczone na działalność Fundacji pochodzą w całości z budżetu Zakładów Farmaceutycznych Polpharma SA. Na ten cel przekazaliśmy już 10 milionów złotych. Do tej pory Fundacja przeprowadziła cztery edycje konkursu na finansowanie projektów badawczych, na które wpłynęło ponad 300 prac – większość w obszarze badań podstawowych. Granty naukowe przyznano 36 zespołom badawczym wywodzącym się zarówno z ośrodków akademickich, jak i instytutów naukowych.
- **Dziękuję za rozmowę.**

JAK PRZYCIĄGNĄĆ INWESTORÓW Z BRANŻ HIGH-TECH?

Działalność zaawansowana technologicznie jest specyficznym rodzajem działalności gospodarczej. Specyficzne będą więc również warunki tworzące, pożądane przez przedsiębiorców środowisko, w którym przyjdzie im prowadzić działalność gospodarczą. Niemniej jednak, oprócz cech charakterystycznych istnieją również te „uniwersalne”, kształtujące mikro i makro otoczenie przedsiębiorstwa, zachowujące tę samą wagę bez względu na branżę czy sekcję działalności. Zapewnienie pewnego poziomu tych ogólnych czynników jest warunkiem koniecznym w kontekście tworzenia przyjaznego klimatu dla przedsiębiorczości.

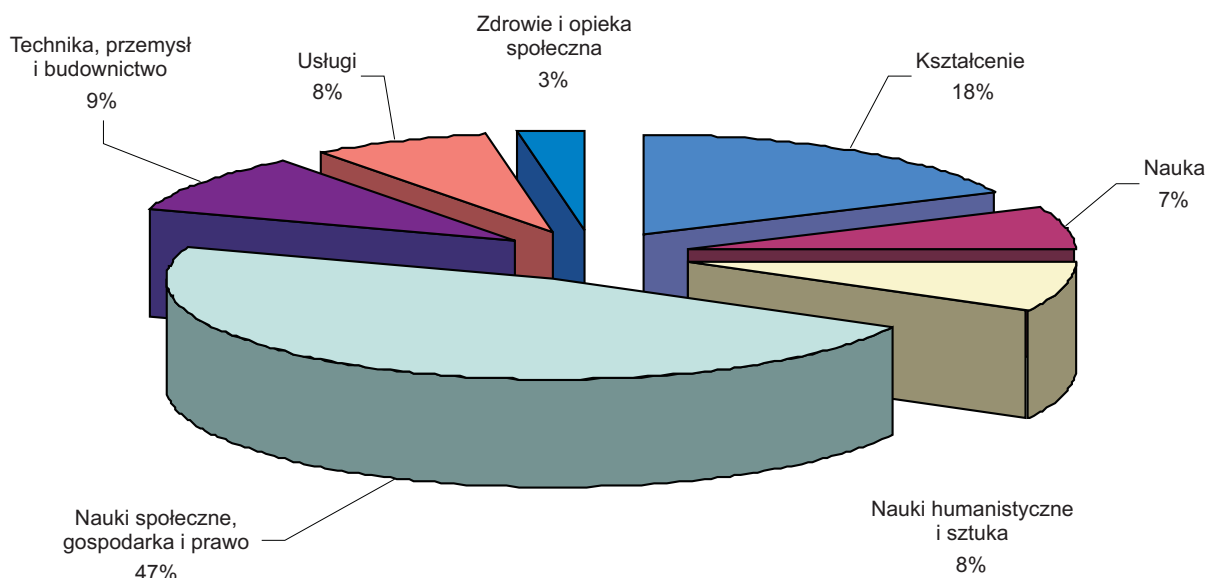
Na początku 2006 roku Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przeprowadził badania wśród przedstawicieli firm z udziałem kapitału zagranicznego, ulokowanych w województwie pomorskim. Celem badań ankietowych oraz wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw było określenie, które z szeregu czynników wpływających na lokalizację przedsięwzięcia zdecydowały o ulokowaniu inwestycji na Pomorzu, jak również które z elementów w największym stopniu przeszkadzają w prowadzeniu działalności.

Jak wynikało z ocen uczestników badania, przykładowym czynnikiem decydującym o szansie przyciągnięcia inwestorów jest otoczenie administracyjne. Tam, gdzie władza lokalna tworzy dobry klimat, tam tworzą się przyczółki dla inwestycji, a jedna dobra inwestycja ciągnie za sobą następne. O ile współpracę z władzami gminnymi uznawano powszechnie za wzorową, o tyle zdecydowanie gorzej przedsiębiorcy oceniali swoje relacje z przedstawicielami administracji (samorządowej, jak i centralnej) wyższego szczebla. Zwracano uwagę na małą wiedzę o przedsiębiorstwach oraz brak informacji o dostępnych ofertach inwestycyjnych. Uznano to za element bierności w zabieganiu o nowe inwestycje.

*Anna Hildebrandt,
Tomasz Kalinowski,
Przemysław
Susmarski*

*Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową,
Obszar Badań Regionalnych
i Integracji Europejskiej*

Absolwenci szkół wyższych według grup kierunków studiów w roku akademickim 2004/2005



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie „Edukacja i wychowanie w województwie pomorskim w roku szkolnym 2004/05”, Wojewódzki Urząd Statystyczny w Gdańsku.

Wysoka wiedzochłonność oraz wartość dodana, jaką charakteryzuje się branża wysokich technologii, zmienia wartość tradycyjnego polskiego atutu w pozyskiwaniu inwestycji z zagranicy w postaci niskich kosztów pracy. Jednocześnie w zdecydowanie większym stopniu niż na przykład w wypadku działalności przemysłowej, czy też usługowej, inwestorzy uwzględniają dostępność pracowników o wysokich kwalifikacjach.

Dla przedsięwzięć z branży high-tech jednym z ważniejszych czynników decydujących o lokalizacji jest obecność wyższych uczelni technicznych. Nie wystarczy już kształcić inżynierów. Programy nauczania powinny odpowiadać potrzebom rynkowym. Jest to problem o zasięgu nie tyle regionalnym, ile ogólnopolskim – na wydziałach uczelni technicznych brakuje specjalistycznych kierunków (na przykład mechatroniki), które przygotowałyby kadrę dla firm wysokotechnologicznych już ulokowanych w regionie. Współpraca z uczelniami technicznymi regionu jest mało sformalizowana, jest to raczej działalność czysto projektowa. System edukacyjny nie przygotowuje do rozwiązywania problemów, brakuje logicznego myślenia, brak podejścia systemowego, reakcyjnego, finansowego. Dużym problemem studentów jest nieumiejętność „sprzedania siebie”, zaprezentowania, komunikowania. Ale zmiany muszą także nastąpić w sferze myślenia samej kadry nauczającej na uczelniach technicznych.

O ile obecnie, w opinii przedsiębiorców, na Pomorzu nie brakuje inżynierów, o tyle trudno postrzegać jako atut strukturę absolwentów szkół wyższych, w której udział kierunków technicznych, przemysłowych oraz

związanych z budownictwem kształtuje się na poziomie około 9%¹. Oznacza to, że w 2004/2005 roku na rynek pracy w województwie wkroczyło prawie 1,7 tys. inżynierów oraz 16,1 tys. absolwentów innych kierunków.

W kategorii zagrożeń związanych z przyszłością należy natomiast wskazać na strukturę przedmiotów oraz wyniki egzaminu maturalnego. Niepokoi liczba uczniów zdających egzaminy z matematyki oraz fizyki. W 2005 roku do egzaminu maturalnego z matematyki w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim podeszło 9855 maturzystów (czyli około 30% ogółu)². Na wersję rozszerzoną zdecydowało się jednak tylko nieco ponad 1100 zdających. Do egzaminu z fizyki z astronomią w wersji podstawowej podeszło 2127, a w wersji rozszerzonej 2087 maturzystów³. Odsetek wybierających matematykę oraz fizykę z astronomią jest nieznacznie wyższy niż przeciętnie w Polsce. Niemniej jednak, z rezultatów egzaminu wynika, iż 23% zdających egzamin w wersji rozszerzonej uzyskało punktację nieprzekraczającą 14% sumy punktów do zdobycia w wypadku fizyki oraz 12% w wypadku matematyki. Pozwala to wnioskować, iż problemu kształcenia kadr na potrzeby przedsiębiorstw sektora high-tech nie da się rozwiązać tylko i wyłącznie poprzez zmiany w szkolnictwie wyższym. Reform wymaga również szczebel niższy.

¹ Wartość nie uwzględnia absolwentów kierunku inżynieria środowiska zaliczonego do grupy usług.

² Analiza wyników egzaminu maturalnego z matematyki, przeprowadzonego na terenie OKE w Gdańsku w sesji wiosennej w 2005 r., www.oke.gda.pl.

³ Analiza wyników egzaminu maturalnego z fizyki z astronomią, przeprowadzonego na terenie OKE w Gdańsku w sesji wiosennej w 2005 roku.

Inwestorzy narzekają, że mało jest instrumentów rzetelnej pomocy ze strony państwa. Brak infrastruktury, przepisów prawnych i chęci polityków do ułatwienia rozwoju firmom wysokotechnologicznym, na przykład informatycznym. Postanowienia, które są, okazują się częstokroć niezbyt trafnie dobrane. Tak jest w przypadku ustawy o Specjalnych Strefach Ekonomicznych. Z jej zapisów wynika na przykład, że warunkiem skorzystania z pomocy publicznej jest zachowanie prawa własności do składników majątkowych, z którymi związane były wydatki inwestycyjne przez co najmniej pięć lat. Tymczasem tempo postępu technologicznego sprawia, iż rzeczywisty okres eksploatacji wielu urządzeń produkcyjnych w przedsiębiorstwach działających w obszarze wysokich technologii może być zdecydowanie krótszy.

Z drugiej strony ułatwienie działalności w ramach SSE polega na tym, że przejęły one część decyzji administracyjnych od władz lokalnych, dzięki czemu inwestycje na wielką skalę mogą tam powstawać szybko i bez zbędnych zawirowań proceduralnych.

Firmy branż wiedzochłonnych nie dostrzegają polityki promocyjnej Gdańska. To, czego regionowi pomorskiemu brakuje, to liderów kilku kluczowych branż i jednego wiodącego inwestora, który by przyciągnął kolejne inwestycje (jak na przykład Łódź zachęciła do wybudowania fabryki Gillette, a zaraz za nią ulokowało się tam 10 dostawców). W regionie brakuje koordynacji na poziomie wojewódzkim, jeśli chodzi o wspólną wizję, działania promocyjne i proinwestycyjne. Występuje też istotny problem rywalizacji Gdyni z Gdańskiem, co powoduje osłabienie, czy wręcz zaniechanie wspólnych działań na poziomie szerszym. Brak tak zwanego *power of one* – siły jedności na poziomie lokalnym, integracji. Ponadto miasto powinno pomóc w zatrudnianiu młodych ludzi, w zatrzymaniu ich w regionie. Brakuje dobrej oferty programowej skierowanej tak do pracodawców, jak i młodych ludzi. Wszelkie programy oferowane przez instytucje publiczne są tymczasowe.

Badani inwestorzy branż wysokotechnologicznych wskazywali, że istotnym czynnikiem promocyjnym całego regionu jest osobista aktywność ludzi na rzecz Pomorza. Należy promować region na zewnątrz poprzez osobiste kontakty zarówno na szczeblu rządowym, jak i niższym.

Z czynników subiektywnych istotne dla firm wysokotechnologicznych są warunki i jakość życia (czystość, bezpieczeństwo, środowisko, czynniki naturalne, atrakcyjność turystyczna), stanowiące bodźce dla pracowników, którzy z powodzeniem mogą znaleźć

zatrudnienie w innych miastach bądź krajach, gdzie żyje się lepiej. Aby zatrzymać takich pracowników i przyciągnąć nowych, Pomorskie powinno szczególnie zadbać o atrakcyjną ofertę turystyczną i kulturalną, tym bardziej, że posiada cenne walory naturalne.

Jak przyciągnąć inwestora z branży wysokotechnologicznej? Oto kilka propozycji dla władz lokalnych:

Po pierwsze, warto opracować i promować jednolitą spójną wizję przyciągania inwestorów z konkretnych kilku branż, które zostałyby uznane za wiodące; należy przy tym podkreślać sukcesy inwestorów już działających oraz dobrych firm z województwa (na przykład Intel, YDP, Prokom, GE Money Bank), których renoma znaczy wielokrotnie więcej niż komunikaty wysyłane przez władze samorządowe regionu. Potrzebna jest także aktywna promocja regionu zagranicą – organizacja imprez promocyjnych w wybranych krajach (na przykład najważniejszych partnerów handlowych czy krajach pochodzenia największych inwestorów zagranicznych).

Po drugie, atutem regionu jest mało promowana, wykwalifikowana siła robocza, która – nie znajdując zatrudnienia w regionie – zmuszona jest do poszukiwania go w innych lokalizacjach Polski i Europy; brakuje inicjatyw i programów, które umożliwiłyby młodym ludziom znalezienie pracy po studiach. To zadanie musi spoczywać na władzach lokalnych. Powinna zostać opracowana wręcz strategia zatrudnienia na Pomorzu – na kształt Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Należy aktywizować współpracę uczelni, szczególnie Politechniki, z przemysłem tak, aby dopasować oczekiwania pracodawców i pracobiorców. Jednym z narzędzi w tym zakresie jest wspieranie rozwoju parków naukowo-technologicznych. Parki te będą jednocześnie ciekawą ofertą lokalizacyjną dla inwestorów.

Po trzecie, należy przyspieszyć tworzenie ofert lokalizacyjnych (terenów inwestycyjnych) dla potencjalnych inwestorów. Regiony, które nie posiadają wystarczającej liczby i odpowiedniej jakości przygotowanych lokalizacji są bezwzględnie pomijane przez potencjalnych inwestorów. Konieczne jest również instytucjonalne usprawnienie obsługi inwestora w regionie, poprzez stworzenie jednego mocnego centrum obsługi lub wygenerowanie przyjaznej i efektywnej współpracy instytucji już działających.

W końcu niezbędne są także poprawa bezpieczeństwa publicznego oraz promocja turystyki i kultury w regionie. Dla inwestorów – zwłaszcza z branż wysokotechnologicznych – coraz bardziej istotne stają się czynniki subiektywne, takie jak: jakość i bezpieczeństwo życia pracowników i ich rodzin, ciekawa oferta rozrywkowa i wypoczynkowa.

*Lars Eklund,
Jens Erik Lund*

*Szwedzka Agencja
ds. Systemów Innowacyjnych
VINNOVA*

INNOWACYJNY REGION MORZA BAŁTYCKIEGO – FAKTY I POTENCJAŁ

Region Morza Bałtyckiego bezustannie stawia czoła rosnącej globalnej konkurencji. Jednak żadne z państw czy regionów wokół Bałtyku nie są szczególnie znane głównym potentatom w skali globalnej, na przykład Azji. Rządy, organizacje i obywatele spoza regionu mają problemy w rozróżnieniu cech charakterystycznych dla poszczególnych krajów. Natomiast agencje do spraw przyciągania inwestycji zagranicznych poszczególnych krajów w regionie zmuszane są do większych wysiłków w celu zwrócenia uwagi na krajową lub regionalną gospodarkę. Większość krajów w regionie jest mała, ale są także duże, takie jak Rosja, Niemcy i Polska. W tych ostatnich tylko niektóre tereny są częścią Regionu Morza Bałtyckiego, na przykład Pomorze. Zarówno małe kraje, jak i regiony tych większych są świadome, że wyzwaniem globalizacji jest zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności.

Stworzenie Regionu Morza Bałtyckiego nie jest koncepcją nową, aczkolwiek do końca ery komunizmu nic się w tym zakresie nie działo. Zamiast tego kraje nordyckie rozwinęły współpracę odrębnie. Po przemianach w byłych krajach socjalistycznych coroczne szczyty Bałtyckiego Forum Rozwoju zbliżyły polityków oraz innych zaangażowanych uczestników do dyskusji nad możliwościami stworzenia regionu wokół Morza Bałtyckiego. Pomysł ten nawiązuje do dawnej idei Ligi Hanzeatycznej.

Od czasu do czasu pojawiają się głosy, że mamy do czynienia ze sprzecznością pomiędzy skupianiem się na pojedynczych krajach z jednej strony, a mówieniem

o „megaregionie” składającym się z kilku krajów i regionów z drugiej. Wątpliwości te nie są uzasadnione. Nie jest to bowiem kwestia wyboru „albo, albo”. Nawet jeśli kraje w regionie w jakiś sposób konkurują, to na pewno mogą też odnosić korzyści ze współpracy w obszarach wspólnego interesu. To wielowymiarowe podejście jest esencją dla tworzenia klastrów w sferze biznesu, uczelni, jednostek terytorialnych lub ich kombinacji.

Region Morza Bałtyckiego zdobył obecnie pozycję i uznanie – posiada mocne filary gospodarcze i badawczo-rozwojowe. Osiągnął masę krytyczną dającą mu doskonałe perspektywy dalszego rozwoju. Wskazują na to między innymi ostatnie badania dotyczące regionu, przeprowadzone przez Harvard Business School, Stockholm School of Economics i University in Lund.

Z raportu „The State of the Region Report 2005” (dostępny na stronie www.vinnova.se) płyną następujące wnioski dotyczące rozwoju regionu:

- stabilny i imponujący realny wzrost PKB przez ostatnie 10 lat,
- jedyny „megaregion” w Europie, który osiągnął na przestrzeni lat cele wyznaczone przez Strategię Lizbońską,
- poziom dobrobytu w niektórych krajach należy do najwyższych na świecie, a w innych notowany jest najszybszy wzrost,
- opierając się na różnych definicjach, w regionie występuje 7–8 wiodących klastrów gospodarczych o znaczeniu globalnym,
- rozwój międzynarodowych sieci współpracy, w tym bardzo obiecująca sieć biofarmaceutyczna, łącząca świat nauki, biznesu i instytucji publicznych,
- wysoki poziom inwestycji w badania i rozwój – z 7 liderów globalnych w tym zakresie 5 krajów należy do regionu,
- generalnie wysoki, pomimo zróżnicowania, poziom efektywności rządów i administracji.

Na bazie przeprowadzonych analiz Vinnova podjęła w 2004 roku dwie inicjatywy mające dalej stymulować innowacyjność, konkurencyjność, wzrost gospodarczy i dobrobyt w regionie. Ze względu na już osiągnięte charakterystyki ambicją było dążenie do uzyskania innowacyjności i konkurencyjności w perspektywie globalnej. Metodą wybraną do wskazania dalszych inicjatyw rozwojowych było połączenie podejścia megaregionalnego z benchmarkingiem względem innych europejskich oraz globalnych regionów.

Jedna z inicjatyw polegała na połączeniu sił z Bałtyckim Forum Rozwoju w celu weryfikacji wcześniejszych deklaracji politycznych odnośnie Regionu Morza

Bałtyckiego. Zainicjowanie Baltic Sea Initiative 2010 było wynikiem innowacyjnego połączenia sił. Coroczne szczyty, różnego rodzaju warsztaty oraz inne działania zbliżały partnerów ze sfery badawczej, biznesu, administracji publicznej w celu identyfikacji i rozwoju współpracy międzynarodowej w różnych obszarach istotnych dla konkurencyjności i innowacyjności regionu. Z uwagi na występujące podobieństwa i różnice od początku było oczywiste, że nie ma jednej metody odpowiadającej wszystkim i że zrównoważony wzrost nie pojawi się bez zaangażowania różnych partnerów lokalnych. W celu wspierania i dokumentowania potencjału regionu w ramach Baltic Sea Initiative, Vinnova sfinansowała projekt badawczy *State of the Region Reports* 2004 i 2005.

Przy okazji szczytu Bałtyckiego Forum Rozwoju, który odbył się w 2005 roku w Sztokholmie, nadano inicjatywie BSI nowy wymiar, ponieważ pojawiła się duża liczba nowych partnerów gotowych do podjęcia działań. Powstał komitet sterujący, składający się z przedstawicieli Nordyckiej Rady Ministrów, Vinnovy i TEKESu (reprezentujących agencje innowacyjne), Scanbaltu, Rady Doradczej Krajów Bałtyckich, Baltic Inward Investment & Promotion Agencies i Bałtyckiego Forum Rozwoju.

Komitet ten zdecydował o skupieniu się na następujących obszarach w kolejnym okresie działania:

- rozwoju międzynarodowego systemu innowacji, bazującego na klastrach i innowacjach stymulowanych przez rynek,
- rozwoju współpracy międzynarodowej w zakresie badań naukowych,
- przezwyciężaniu przeszkód dla rozwoju rynku finansowego,
- stworzeniu marki regionu i marketingu.

Kolejna inicjatywa – Northern Cluster Alliance – jest ukierunkowana na zbudowanie międzynarodowej sieci współpracy w zakresie stymulowania rozwoju klastrów i ułatwienie kontaktów między kluczowymi agencjami proinnowacyjnymi w regionie Morza Bałtyckiego. Stworzona sieć gromadzi reprezentantów z poszczególnych krajów operacyjnie odpowiedzialnych za rozwój systemów innowacyjnych oraz umożliwia wymianę dobrych praktyk, benchmarking i rozwój szkoleń w zakresie stymulowania klastrów.

W sierpniu 2005 roku Northern Cluster Alliance zdecydowała się przedstawić Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorstw Komisji Europejskiej aplikację na regionalny program rozwoju innowacyjności w ramach konkursu InnoNet. W zaproponowanym projekcie większość członków Northern Cluster Alliance we współpracy z Radą Nordycką

i Nordyckim Centrum Innowacji połączyło siły na poziomie politycznym i operacyjnym, aby zapoczątkować:

- stworzenie wspólnych ram dla stymulowania i ewaluacji innowacyjności,
- realizację jednego lub więcej ponadnarodowych programów innowacyjnych,
- studia nad europejskimi ponadnarodowymi inicjatywami na rzecz innowacyjności, służącymi realizacji Strategii Lizbońskiej.

Krajami uczestniczącymi w projekcie są: Polska, Łotwa, Estonia, Rosja, Finlandia, Szwecja, Norwegia, Islandia i Dania. Decyzja Komisji Europejskiej odnośnie realizacji tego projektu jest pozytywna, co oznacza, że już wkrótce zacznie odbywać się wiele spotkań w regionie odnośnie innowacyjności. Czas operacyjnej współpracy jest już bardzo blisko. Nie możemy doczekać się, aby poznać wszystkie zainteresowane strony. Serdecznie zapraszamy do współpracy i udziału w projekcie!

Przemysław Susmarski

*Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową,
Obszar Badań Regionalnych
i Integracji Europejskiej*

EDUKACJA GŁUPCZE!

Relacja z wystąpienia na Politechnice Gdańskiej Craiga Barretta – prezesa zarządu Intel Corporation.

30 marca 2006 roku w auli Politechniki Gdańskiej odbyło się spotkanie prezesa zarządu Intel Corporation Craiga Barretta ze studentami uczelni, środowiskiem akademickim oraz gospodarczym. W spotkaniu uczestniczyli również prezydent Gdańska Paweł Adamowicz, rektor Politechniki Gdańskiej prof. dr hab. inż. Janusz Rachon oraz prezes Intel Technology Poland Leszek Pankiewicz.

Wykład wygłoszony przez prezesa Intel Corporation dotyczył wpływu nowoczesnych technologii na rozwój krajów i regionów. Zdaniem Craiga Barretta rozkwit technologii informatycznych doprowadził do znaczących zmian w warunkach gospodarowania. To właśnie za sprawą postępu technologicznego, a przede wszystkim rozwoju internetu w ostatnich latach zaobserwowaliśmy błyskawiczny wzrost rynku towarów i usług. Wkroczeniu na światowe rynki 3 miliardów Chińczyków oraz Hindusów towarzyszył wzrost konkurencji. Rozwój nowoczesnych technologii zapewnia bowiem nie tylko możliwości ekspansji, prowadzi również do nasilenia rywalizacji. Jak zatem pozostać konkurencyjnym?

Na receptę zaproponowaną przez prezesa Intel Corporation składają się trzy elementy. Po pierwsze, należy postawić na edukację. We współczesnym świecie wartość człowieka jest mierzona poziomem jego wiedzy. Kluczem rozwoju jest zatem ciągle inwestowanie w kształcenie. Drugi ze składników recepty to

kreatywność. Twórcze pomysły potrzebują finansowania, a zatem, co jest szczególnie istotne w wypadku Polski, musimy zwiększać nakłady na prace badawczo-rozwojowe. Ostatnią zaś spośród wymienionych przez Craiga Barretta części przepisu na sukces jest stworzenie przyjaznego dla biznesu otoczenia. Oprócz tworzenia warunków prawnych sprzyjających gospodarowaniu, należy podejmować działania pomagające w zaistnieniu nowych pomysłów na rynku. Szczególne zadanie w tym zakresie prezes Intel Corporation przypisuje uczelniom wyższym. W jego opinii to nie tylko kuźnie pomysłów, miejsca, gdzie rodzą się idee, to także instytucje pomagające w sprzedaży rozwiązań odpowiadających potrzebom rynkowym. Tylko te kraje, którym udaje się zapewnić wszystkie trzy z wymienionych warunków, są konkurencyjne i będą w stanie utrzymać wysoką konkurencyjność w przyszłości.

W drugiej części wystąpienia prezes Intela opowiedział o regułach, zapewniających powodzenie w prowadzeniu biznesu. Niezmiennie ważne jest zrozumienie nastroczającego się problemu. „Nie bójmy się pytać dlaczego” mówił Craig Barrett. Pytajmy tak długo, dopóki nie otrzymamy odpowiedzi wyjaśniającej wszystkie nasze wątpliwości.

Dopiero to pozwoli lepiej zrozumieć zagadnienie oraz znaleźć optymalne rozwiązanie. Równie istotną zasadą w jego opinii jest konieczność wyprzedzania zmian. Podejmujemy działania wcześniej, zanim i tak zostaniemy do tego zmuszeni przez sytuację na rynku. Wśród argumentów przytoczonych przez Barretta warto wskazać na te odnoszące się do odmiennych reakcji przemysłu muzycznego oraz filmowego na powstanie nowych kanałów dystrybucji. O ile zagrożeń wynikających z możliwości swobodnego przesyłania dużych ilości informacji przez internet nie uniknięto w obydwu wypadkach, o tyle przemysł filmowy zaczął postrzegać ją jako szansę w kategorii nowego kanału dostępu do odbiorców.

Podczas kończącej spotkanie sesji pytań Craig Barrett zapowiedział, że Intel planuje podwojenie liczby pracowników gdańskiego centrum badawczo-rozwojowego w ciągu najbliższych 3 lat. Ponadto wraz z Prezydentem Gdańska, Rektorem Politechniki Gdańskiej oraz Dyrektorem Centrum Informatycznego Trójmiejskiej Akademickiej Sieci Komputerowej prezes amerykańskiego koncernu ujawnił plany związane ze zwiększeniem wydajności superkomputera używanego przez TASK.

O INNOWACYJNOŚCI POMORZA „BEZ KRAWATÓW”

Notowała Sylwia Kupiec¹.

Maciej Dzierżanowski (Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową):

Serdecznie witam na naszym spotkaniu! Chcielibyśmy w nieco luźniejszej formule porozmawiać o tym, czy Pomorze jest innowacyjnym regionem. Doskonałym punktem odniesienia do tej dyskusji jest wykład Craiga Barretta, prezesa Intel Corporation, na który mogliśmy Państwa zaprosić dzięki uprzejmości prezesa Leszka Pankiewicza. Odnośnie kwestii, co to właściwie jest innowacyjny region, otrzymaliśmy bardzo dobrą odpowiedź: innowacyjność kształtują trzy czynniki: *smart people*, *smart ideas*, *smart environment*, czyli zmyślni ludzie, dobre pomysły i przyjazne otoczenie. Chciałbym, żebyśmy rozmawiali zwłaszcza o przyjaznym otoczeniu, które jak usłyszeliśmy jest niezmiernie ważne i jednocześnie najtrudniej je stworzyć.

Patrząc na region, dostrzeżemy szereg różnych elementów: firmy, administrację, wyższe uczelnie. Możemy dyskutować, czy firmy są dostatecznie innowacyjne – często mówi się, że raczej nie, ponieważ za mało inwestują w badania i rozwój. Wiele inicjatyw wspierania innowacyjności wychodzi właśnie z założenia, że firmy nie są innowacyjne. Może jednak nie jest tak źle – niedawno wyłoniliśmy pomorskich liderów innowacyjności, a poza tym generalnie firmy działają w warunkach konkurencji, co zmusza je do wprowadzania zmian i ulepszeń.

Przede wszystkim warto jednak zastanowić się, czy pozostałe elementy regionalnego systemu innowacji – tj. sektor badawczo-rozwojowy i administracja – są dostatecznie efektywne i sprawne? Czy tworzą owo przyjazne otoczenie sprzyjające rozwojowi innowacyjnych firm i klastrów? Kolejna istotna kwestia dotyczy tego, jakie czynniki i działania wpływające na innowacyjność należałoby wspierać środkami publicznymi, w tym z funduszy strukturalnych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego w latach 2007–2013?

¹ Relacja ze spotkania zorganizowanego w ramach realizacji projektu Regionalne Studia Innowacyjności i Konkurencyjności współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej i budżetu państwa.

A zatem, czy jesteśmy innowacyjnym regionem? Czy poruszamy się do przodu, wyprzedzamy zmiany i wykorzystujemy nowoczesne technologie, czy też zamierzamy czekać aż bieg wydarzeń zmusi nas do bycia innowacyjnym? W jakim kierunku powinniśmy się poruszać? Jak Państwo to oceniają przez pryzmat własnych doświadczeń? Zapraszam do zabierania głosu, liczę na ożywioną i swobodną dyskusję.

Alina Landowska (Agencja Rozwoju Pomorza):

Czy rzeczywiście musimy czekać aż coś nas zmusi? Tak naprawdę rynek już zmusza nas do bycia innowacyjnymi! Jak to wygląda z perspektywy przedsiębiorstw?

Jacek Zimny (Siemens):

Uważam, że rynek wymusza rozwój technologii i innowacyjności, co z kolei przekłada się na stymulowanie rynku. Można powiedzieć, że jest to w pewnym sensie pętla zwrotna: z jednej strony klienci wymuszają innowacyjność, a z drugiej strony nowe technologie i innowacyjne rozwiązania kreują nowe potrzeby, nowy popyt.

Jacek Jettmar (Pomorska Sieć Innowacyjna „Brainet”):

Przede wszystkim należy postawić pytanie, gdzie powstają innowacje i komu służą? W przypadku takich międzynarodowych firm, jak Intel czy Siemens innowacje są pochodną ich zadań, kampanii oraz atmosfery i kultury organizacyjnej. Czy jednak ta innowacyjność zmienia nasz region? Ona niewątpliwie kreuje miejsca pracy, ale czy kreuje także nowe firmy, które na bazie *know-how* powstającego np. w Intelu czy Siemensie mogłyby tworzyć szanse dla młodych absolwentów? Kluczowym pytaniem w kontekście innowacyjności regionu jest to, czy powstają tu rodzime firmy, czy rodzi się własna wartość dodana? Trzeba ocenić, co jest pierwotnym źródłem innowacyjności regionu.

Maciej Stachowiak (Elab, ICT Pomerania):

Myślę, że mimo wszystko kolejne firmy powstają, jakkolwiek rynek trójmiejski – zwłaszcza w branży IT – jest stosunkowo słabo rozpoznany. W zeszłym roku stworzyliśmy inicjatywę klastra firm informatycznych (ICT Pomerania) i proste mapowanie wykazało, że istnieje prawie 1000 takich firm. Dyskusyjne jest ile z nich robi rzeczywiście coś nowatorskiego. Większość to jednoosobowe działalności, które dostarczają usługę, nie wytwarzają innowacji. W wielu przypadkach trudno jest bowiem pokonać barierę finansową i uruchomić własną działalność badawczo-rozwojową. Ja obserwuję jednak firmy z Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego, niemal wszystkie robią coś wyjątkowego, naprawdę ciekawego, czego wcześniej nie widziałem. Jest zatem miejsce dla prawdziwych innowacji i to wśród firm naprawdę małych, chociaż z zewnątrz

może to wyglądać na partyzantkę. Trudno natomiast mówić o wdrażaniu innowacji, które generuje Intel, bo on je generuje w zasadzie dla siebie.

Alina Landowska:

Przeciwstawiając usługi innowacjom, dotknęliśmy samej definicji innowacyjności. Podstawowa z nich – zaproponowana przez Schumpetera – określa innowacje jako nowe kombinacje w usługach, procesach, produktach. Często mamy natomiast do czynienia ze stereotypowym postrzeganiem innowacyjności przez pryzmat zaawansowanych technologii czy też firm takich jak Intel czy Siemens. Innowacje to także znacznie prostsze rozwiązania i zdecydowanie uważam, że są one obecne.

Krzysztof Cała (Parsifal):

Cieszę się, że podniosła Pani bardzo ważną kwestię zdefiniowania istoty innowacyjności. Jeżeli miałoby to być coś wyjątkowego, nowatorskiego, to za chwilę wszyscy popadlibyśmy w minorowy nastrój, ponieważ okazałoby się, że w zasadzie nie jesteśmy innowacyjni. Zaryzykowałbym jednak twierdzenie, że innowacyjność to w znacznej mierze zdolność dostosowania się do zmiennych warunków rynku, w tym umiejętność zachowania miejsc pracy. Oczywiście ktoś może powiedzieć, że jest to myślenie asekuracyjne. Chciałbym jednak dobrze zdefiniować innowacyjność. Sądzę, że można postrzegać ją jako cechę związaną z umiejętnością osiągnięcia sukcesu, wytworzenia takiej kombinacji, która będzie atrakcyjna dla rynku.

Stanisław Szultka (Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową):

Jak powiedział prezes Intela, wyznacznikiem innowacyjności jest *de facto* zysk, czyli fakt, że firma potrafi na siebie zapracować. Obecnie wartość na rynku tworzy przede wszystkim wiedza. Jeżeli odniesiemy to do miejsc pracy, to wysoko opłacanymi będą te, które generują wartość bazującą na wiedzy. Taki jest współczesny model rozwoju firm i regionów. Powstaje więc pytanie jak do tego dojść na Pomorzu, gdzie z pewnością mamy firmy innowacyjne i konkurencyjne, ale gdzie bardzo dużo małych przedsiębiorstw nie tworzy wysoko płatnych miejsc pracy czy tzw. wysokiej wartości dodanej. Jak zatem stymulować powstawanie takich firm i takich miejsc pracy? Czy powinno się w tym zakresie bazować na dużych korporacjach typu Intel lub Siemens czy raczej na małych firmach opartych na nowych technologiach, takich jak EURx, które są w stanie eksportować *know-how*? Małopolska rozwija się w oparciu o duże korporacje, a jaką drogą ma iść Pomorze, jaki kierunek jest bardziej obiecujący? Czy mamy szansę na stworzenie 100 czy też 1000 małych, innowacyjnych firm w branży biotechnologii czy ICT? Co trzeba zrobić

w regionie, jakie warunki stworzyć, żeby powstawały takie firmy jak EURx?

Piotr Skowron (EURx):

Trudno mi będzie dać dobrą, reprezentatywną odpowiedź z racji tego, że moja firma jest w pewnym sensie przeniesieniem działalności naukowo-badawczej w zakresie biotechnologii molekularnej ze Stanów Zjednoczonych. Amerykanie dużo zainwestowali w powstanie naszego laboratorium, tak więc nie musieliśmy starać się o środki na inwestycję. Tę inwestycję „spłacamy” teraz naszą innowacyjnością – generowaniem kolejnych kombinacji genów mających zastosowanie komercyjne. Niewątpliwie pojawia się jednak szereg świeżych pomysłów, w oparciu o które można by zrealizować nowe przedsięwzięcia.

Stanisław Szultka:

Mówi Pan, że przykład Pana firmy nie jest typowy, ale w gruncie rzeczy jest on reprezentatywny dla modelu, który przyniósł sukces Irlandii. Sukces ten bazował na tym, że Irlandczycy wracali do kraju z kapitałem amerykańskim i inwestowali. Pytanie, czemu nie ma więcej takich przypadków w Polsce? Jakie warunki muszą zostać spełnione?

Piotr Skowron:

Przypadek mojej firmy nie jest typowy, gdyż nie jestem stricte przedsiębiorcą. Do USA trafiłem po raz pierwszy w roku 1989 jako doktorant. W zasadzie nie byłem zainteresowany pracą w przemyśle biotechnologicznym – byłem sensu stricte naukowcem, a posuwanie się do praktycznych aspektów nauki uważałem poniekąd za ujmę. Życie bywa jednak przekorne i zmusiło mnie do zainteresowania się przemysłem. Byłem młodym doktorantem z niewielkim stypendium, zakładałem rodzinę. Byłem zmuszony „dorobić” i zostałem zatrudniony przez mały amerykański *start-up* założony przez trzy osoby, w tym profesora z uniwersytetu i pracownika znanej firmy biotechnologicznej. Firma opierała się na jednym pomysle – wykorzystania nietypowego enzymu do przecinania DNA – ale okazało się, że to wystarczyło. Panowie zaprosili mnie do współpracy. Firma zatrzymała się na etapie zatrudniania 10 osób, powstały zarówno publikacje w prestiżowych czasopismach naukowych, jak i patent. Ja w tym czasie skończyłem pracę nad doktoratem i wróciłem do Polski – na Uniwersytet Gdański, potem na Politechnikę. Po pewnym czasie okazało się, że ten *start-up* został wykupiony przez dużą korporację. Dostałem od niej ofertę pracy, która była na tyle przekonująca, że zrezygnowałem z już „dopiętego” stypendium typu *postdoc* w jednym z najbardziej znanych laboratoriów na Uniwersytecie Wisconsin-Madison, pojechałem do Stanów na kontrakt do firmy biotech. Po

pięciu latach zdecydowałem się wrócić do kraju, a korporację amerykańską przekonałem do zbudowania laboratorium w Polsce. Ominęły mnie zatem te etapy tworzenia od podstaw firmy w Polsce. W skrócie, Amerykanie przenieśli centrum B+R do Polski.

Maciej Stachowiak:

Dotknął Pan jednak ważnego aspektu. Myślę, że potrzebujemy takiego pozytywnego wzorca zakładania biznesu. W Stanach Zjednoczonych jest ogólnie przyjęte, że jeżeli *start-up* upada, to nikt nie płacze z tego powodu.

Piotr Skowron:

Oczywiście, to nie jest żaden wstyd. Jest to raczej dobrze widziane jako podjęcie pewnej próby, ryzyka...

Maciej Stachowiak:

Odbywa się to w sposób elegancki, ludzie nie są dyskredytowani w środowisku...

Piotr Skowron:

Oczywiście. Uważani są raczej za rozwojowych „fighterów”, którym pewnie uda się następnym razem. Natomiast w naszym środowisku akademickim wszyscy czekają i zacierają ręce, myśląc: „niech się nie uda”. Doświadczyłem tego na własnej skórze.

Maciej Stachowiak:

Chciałbym na chwilę wrócić do definicji innowacyjności. EURx, dzięki inwestycji amerykańskiej produkuje technologie, rozwija nowe koncepcje bazujące w całości na polskiej myśli. Dlatego uważam, że definicja innowacyjności powinna wyżej stawiać poprzeczkę. Dla mnie prawdziwa innowacyjność to tworzenie czegoś nowego, co inni rzeczywiście będą chcieli kupować. Samo przeżycie, utrzymanie się na rynku, nie jest wynikiem innowacyjności, tylko pewnego sprytu i instynktu przetrwania. Nie satysfakcjonuje mnie też powiedzenie: jestem innowacyjny, bo mam zyski lub rośnie mi sprzedaż. Nie, to jest naturalna konsekwencja prowadzenia biznesu – np. sprzedaży jabłek lub gwoździ. Według mnie innowacją jest na przykład stworzenie prostej, nowej aplikacji, którą ktoś będzie chciał wykorzystać. Znam na przykład firmę, której pracownicy napisali proste oprogramowanie, które pomaga zarządzać bankowi flotą bankomatów i powoduje, że koszty utrzymania bankomatów istotnie maleją. To jest innowacyjna aplikacja, ponieważ nikt tego wcześniej w ten sposób nie robił. Tym rozwiązaniem jest zainteresowany nawet Euronet.

Krzysztof Cała:

Przykład, który Pan podał nasuwa mi myśl, że innowacyjność to niekoniecznie przełomowy w sensie myśli technicznej

produkt, ale umiejętne połączenie dostępnych technologii z potrzebami klientów i możliwościami sfinansowania przedsięwzięcia.

Maciej Stachowiak:

Oczywiście, chociaż z drugiej strony często generujemy innowacje, na które wcale nie ma zbytu. Ktoś wymyśla urządzenie lub rozwiązanie, które przez długi czas jest niezauważane i dopiero po kilku latach znajduje praktyczne zastosowanie.

Jacek Jettmar:

Wróćmy jednak do szerszych uwarunkowań sprzyjających innowacyjności! Jeśli popatrzymy na sukcesy Intela czy Young Digital Planet, to zauważymy, że firmy te powstały na bazie doskonale wykształconych ludzi. Mieli oni bardzo dobrych profesorów, odbyli zagraniczne staże, potrafili śledzić literaturę oraz rynek i z pasją przystąpili do działania. Intel nie znalazł się na Pomorzu dlatego, że ma sentyment do ducha „Solidarności”, ale dlatego, że pojawił się genialny lider z kolegami i stworzyli dobrą firmę. Sukces Young Digital Poland polega na tym samym. Dlatego uważam, że kwestia edukacji jest sprawą podstawową. Jeżeli mamy mówić o innowacyjności w tym regionie – w znaczeniu podnoszenia konkurencyjności w skali europejskiej czy światowej – to powinniśmy postawić na lepsze kształcenie, najlepszych profesorów, praktyczne prace dyplomowe i doktorskie oraz jak największe otwarcie na świat. Trzeba dać młodym ludziom szansę otarcia się o inne uczelnie, inne sposoby myślenia, zebrania doświadczeń i sukcesów. Trzeba jednak zarazem stworzyć tym młodym ludziom warunki do powrotu. Ogromna ilość znakomitych absolwentów wyjeżdża i nie wraca – przy czym jest to szerszy problem, ponieważ w tej chwili Stany Zjednoczone żerują na absolwentach z Europy. Należy zrobić wszystko, żeby przeciwdziałać temu absolutnemu drenażowi mózgów z Polski. Po drugie, należy także zadbać o to, by jak najwięcej osób studiowało nauki ścisłe, w tym nowoczesne nauki biologiczne. Mamy wystarczająco dużo fachowców od marketingu czy zarządzania, brakuje natomiast ludzi, którzy byliby w stanie tworzyć bazowe innowacje techniczne. Powtarzam, jeżeli chcemy mówić o tym, co należy zrobić, żeby podnieść innowacyjność regionu, to trzeba przede wszystkim skupić się na edukacji: przekształcić uczelnie, sposób zarządzania, mentalność profesorów, zmienić kryteria awansowania naukowców. Jest to długi i ciężki proces. Widać już pewne zmiany. Od niedawna katedry i uczelnie ocenia się także pod względem ilości patentów. Inna rzecz, że paradoksalnie polski urząd patentowy ma 3 lata zaległości

w przyznawaniu patentów. Cały czas znajdujemy się jeszcze w kompletnym niedostosowaniu.

Stanisław Szultka:

Rzeczywiście jest drenaż mózgów między Europą a Stanami Zjednoczonymi. Można zatem powiedzieć, nawiązując także do wypowiedzi prezesa Intela, że w Europie są dobrzy inżynierowie, dobrze wyedukowani ludzie, są też dobre pomysły, ale to Ameryce udało się wykształcić ten trzeci czynnik, czyli przyjazne otoczenie, które potrafi łączyć wszystkie elementy i tworzyć wartość rynkową. Powstaje pytanie, czy możemy i potrafimy stworzyć podobne otoczenie w Polsce, w naszym regionie?

Maciej Dzierżanowski:

Na pewno jest to wyzwanie, które powinniśmy podjąć. Musimy tworzyć to przyjazne otoczenie, skupiając się na elementach, które możemy zmieniać na poziomie regionalnym. Uważam, że bardzo istotny jest ten wątek uczelni. Nie wystarczy jednak powiedzieć sobie, że edukacja jest priorytetem – cały czas to słyszymy! Pytanie, jak pomorskie uczelnie powinny się zmieniać, bo one mogą się zmieniać od wewnątrz – na poziomie zarządzeń rektorów, nowych regulaminów itp. Jak Państwo widzą rolę uczelni: jako partnera w procesach innowacyjnych, czy tylko jako źródło cennych pracowników?

Maciej Stachowiak:

My obserwujemy potencjał studentów i próbujemy go ożywiać, realizując pilotażowy portal praktyk studenckich dla Politechniki Gdańskiej, który tak naprawdę przetradza się w portal ogólnopolski. Firmy i studenci zaczynają z niego korzystać i ci, którzy szukają możliwości wzajemnie się odnajdują. Nie możemy jednak czekać na uczelnie wyższe, ponieważ pomimo dobrych chęci, ich dynamika zmian jest zbyt powolna. Myślę, że jako przedsiębiorcy powinniśmy częściej i śміiej korzystać z zasobów ludzkich na uczelniach i nie czekać aż uczelnia powie nam, jak to robić. Musimy wypracować własne metody. W różny sposób można dotrzeć z merytorycznymi zadaniami do uczelni wyższych – np. ufundować kilka prac magisterskich. To my – firmy – powinniśmy docierać do uczelni, bo one będą się dostosowywać trochę wolniej.

Maciej Dzierżanowski:

Rozumiem, nie czekamy na uczelnie...

Maciej Stachowiak:

Nie możemy czekać. Są nam potrzebni dobrzy pracownicy, technicy, informatycy, ludzie, którzy mają pomysły i wyobraźnię, szukają różnych koncepcji i mają więcej zacięcia niż my. Myślę, że uczelnie będą powoli podążać do przodu we właściwym kierunku – ważne jest, że rozumieją

tę konieczność. My natomiast musimy dokonać przewrotu w sposobie myślenia studentów i firm.

Piotr Skowron:

Ja rzeczywiście w niewielkim zakresie współpracowałem z uczelniami. Dwie osoby, jak do tej pory, robiły pracę magisterską w firmie. Obecnie cztery osoby mają zaawansowane prace doktorskie. Generalnie największym problemem jest konieczność zabezpieczenia używanych przez nas unikalnych technologii. Stąd konieczne jest znalezienie odpowiedniego kandydata, który jest na tyle zdolny i zmotywowany, aby został w firmie na stałe. Do tej pory jednak osoby, które do nas trafiły, zostały i jestem z tego bardzo zadowolony.

Maciej Dzierżanowski:

A dlaczego nie funkcjonują projekty stażowe w firmach?

Maciej Stachowiak:

Wczoraj przeprowadziliśmy rozmowę z Powiatowym Urzędem Pracy, ponieważ chcieliśmy zaproponować staż czterem osobom. Niestety okazało się, że nie możemy do naszej firmy wybrać konkretnej osoby z uczelni, którą urząd finansowałby przez rok. Może właśnie dlatego? Możliwe, że są to przesadne oczekiwania, ale wydaje mi się, że ograniczyłyby to przypadkowość osób i długotrwałe ich poszukiwanie.

Piotr Skowron:

Jeszcze słówko na temat stażów. Wiele zależy od tego, w jakim stopniu wyspecjalizowana jest działalność w danym przedsiębiorstwie. Na przykład w mojej firmie ograniczeniem jest stosunkowo długi czas przygotowania stażysty do pracy. Potrzebuję co najmniej roku na wydobycie umiejętności z człowieka, a jednocześnie nie chcę inwestować czasu, nie wiedząc, co z tego wyniknie. Wolę poszukać absolwentów i wybrać tych najlepszych, żeby od początku działać na pewnym gruncie.

Stanisław Szultka:

Ponieważ wróciliśmy do firm, warto postawić pytanie, jakie programy wsparcia kreować, żeby miało to realne przełożenie na powstawanie nowych i rozwój już istniejących przedsiębiorstw? Jak wspierać innowacyjność, wykorzystując fundusze strukturalne? Na co przeznaczać pieniądze, na jakie projekty? Czy kierować je na edukację, czy bezpośrednio do przedsiębiorstw?

Jacek Jettmar:

Uważam, że ciekawie byłoby także zorganizować dyskusję z takimi ludźmi, którzy przeszli długą drogę doświadczeń, z przedstawicielami firm, które nie były zakładane przez naukowców tylko przez bardzo przedsiębiorczych inżynierów

czy farmaceutów – jak np. Impuls, Figiel, Infracor, Satel, Platan, Ziaja. Jeżeli chcemy, żeby ten region był innowacyjny, to nie możemy stawiać wyłącznie na doktorów, znakomicie wykształconych, świetnie władających językami i mających szczęście w poszukiwaniu dobrych partnerów za granicą. Musimy bazować na pewnej przeciętności, na wydobywaniu przedsiębiorczości oraz stwarzaniu ludziom i firmom odpowiednich warunków. Jest bardzo dużo przedsiębiorstw, które mają potencjał i kapitał, ale nie mają pomysłu na to, jak się trochę zmodernizować, na jakie produkty postawić. Mówiąc o systemie innowacyjnym naszego regionu, należałoby stworzyć pewne wsparcie w zakresie wiedzy i umiejętności formułowania czy restrukturyzowania firm, w znaczeniu lepszego dostosowania się do wymogów rynku, technologii i konkurencji. Chciałbym podkreślić, jak ważna jest zmiana mentalności, zwłaszcza wiedzy metodologicznej i umiejętności menedżerów w zakresie planowania strategicznego!

Maciej Stachowiak:

Na pewno istotna jest kwestia umiejętnego wykorzystywania funduszy unijnych. Ostatnio na jednym z seminariów prezentowany był przypadek bodajże Newcastle, gdzie zorientowano się, że finansowanie zbyt dużej ilości projektów nie jest zbyt efektywne. W efekcie zdecydowano się na wsparcie nie 250 różnych tematów, ale ok. 20 konkretnych projektów innowacyjnych.

Alina Landowska:

Czy Panowie, jako przedsiębiorcy byliby w stanie określić, jakie działania podejmowane w regionie mogłyby wesprzeć konkretne biznesowe przedsięwzięcia?

Piotr Skowron:

W kilku sferach pomoc regionalna na pewno byłaby przydatna. Ja miałem na przykład kłopot z gwałtownym exodusem laboratoriów. Gdyby w regionie były jakieś mechanizmy, które zapewniłyby mi jakieś lokum, to nie straciłbym pół roku na szukanie nowej siedziby i budowanie własnego laboratorium. Przytoczę znamieny przykład. W zeszłym roku nawiązaliśmy współpracę z firmą malezyjską, która w zamian za ograniczony dostęp do nieznanego im technologii zaoferowała dystrybucję poprzez istniejącą sieć naszych produktów na rynku azjatyckim. Dzięki założeniu strategicznego, technologicznego *joint venture* z niewielkim przedsiębiorstwem z Polski firma ta uzyskała od rządu malezyjskiego 400 tys. dolarów. Takie działanie jest doskonałym przykładem wsparcia ze strony rządu, który liczy na przepływ i rozwój technologii.

Maciej Dzierżanowski:

Być może wsparcie powinno być w większym stopniu kierowane bezpośrednio do firm. W Polsce pieniądze przekazywane są bardzo często na budowanie infrastruktury otoczenia biznesu, sieci i centrów transferu innowacji itp. Czy to jest rzeczywiście dobry kierunek, czy pieniądze trafiają tam, gdzie są potrzebne?

Piotr Skowron:

Przepraszam, ale ja nie zauważam istotnego wsparcia dla firm! Jeżeli ja mam przez pół roku czy rok starać się o zdobycie jakichś funduszy, a wynik podejmowanych przeze mnie wysiłków jest wysoce niepewny, to wolę w tym czasie wykonać kilka projektów na rzecz partnerów biznesowych i po prostu zarobić pieniądze.

Maciej Stachowiak:

Tak. Poza tym nawet po uzyskaniu dofinansowania dość długo czeka się na wypłatę środków.

Jacek Jettmar:

Uważam jednak, że powinno się przeprowadzić badanie efektywności środków przyznanych w ramach działania Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw na bezpośrednie inwestycje w małych i średnich przedsiębiorstwach. Z tego co wiem, innowacyjność większości tych projektów opiera się na zakupie zachodnich maszyn. Innowacyjność firmy, która zakupi taką maszynę zanika w momencie, gdy jej konkurencja zaopatrzy się w nowocześniejszą generację urządzeń. Mówiąc w skrócie, niewiele w tym trwałego kreowania konkurencyjności. Z drugiej strony działanie SPO – WKP, w którym są pieniądze na badania i rozwój dla przemysłu i jednostek badawczo-rozwojowych nie zostało wykorzystane.

Maciej Stachowiak:

Wynika to z faktu, że procedura jest tak długotrwała i męcząca, że już w przedbiegach się rezygnuje albo głównym partnerem musi być działająca w regionie uczelnia wyższa lub inna instytucja badawcza, a tam ciężko jest w ogóle się z kimś dogadać.

Piotr Skowron:

Mam pewne pytanie odnośnie mechanizmów wspierania przedsiębiorców. Mam np. pomysł, jak zaprojektować molekularny „skalpel” przecinający sekwencje DNA w praktycznie dowolnej sekwencji nukleotydowej. Czy Agencja Rozwoju Pomorza jest w stanie np. przeznaczyć 1 mln dolarów na realizację tego projektu i wejście na rynek światowy z tym pomysłem?

Alina Landowska:

To chyba nie jest dobrze zaadresowane pytanie – należy raczej zastanowić się, czy istnieje taka możliwość w ramach całego systemu wsparcia. Na obecnym etapie planowania wykorzystania funduszy strukturalnych powstaje dokument nazywany Regionalnym Programem Operacyjnym. Należy w nim zapisać pewne działania, które będą mogły być finansowane ze środków unijnych w latach 2007–2013. Powstają tam zgrabne zapisy dotyczące systemu wspierania przedsiębiorczości. Uważam jednak, że jest pewna blokada wynikająca z braku dialogu pomiędzy władzami regionu a przedsiębiorcami właśnie na temat takich projektów, o jakim Pan mówi. Ważne jest uświadomienie tego, że tworząc mechanizmy ogólne, należy także ukierunkowywać te pieniądze (ponad 900 mln euro) na bardzo konkretne projekty. Sądzę, że nie ma tutaj dialogu, nie ma świadomości tego, jakie projekty można w regionie sfinansować. Jeżeli ten dialog nie zostanie zainicjowany już teraz, nie będziemy mieli szansy wykorzystania pieniędzy unijnych w sensowny sposób, a dodam jeszcze, że komisja będzie się dopytywać, czy wydajemy dostatecznie dużo środków na projekty innowacyjne. Jestem absolutnie za tym, aby takie projekty jak Pański były dofinansowane.

Maciej Dzierżanowski:

Takie komercyjne projekty powinny być jednak finansowane głównie poprzez fundusze *venture capital*, które częściowo mogłyby być zasilane środkami publicznymi. Niestety nie mamy jeszcze w regionie takich funduszy. Dotknęłaś jednak kwestii braku dialogu, rozmów z przedsiębiorcami. Prowadzi to do następnej kwestii, którą chcielibyśmy poddać pod dyskusję. Mianowicie, czy mamy sprawną i skuteczną administrację, która mogłaby wspierać innowacyjność w regionie? Czy przykładowo jest ona w stanie wyjść z procesem konsultacyjnym do przedsiębiorców? Dlaczego prezes Skowron ma chodzić i pukać do różnych drzwi, przedstawiając swój pomysł. To właśnie administracja, pracując nad dokumentami strategicznymi, powinna zorganizować odpowiedni proces konsultacyjny, żeby taki i inne projekty wyciągnąć i bardziej aktywnie wspierać ich realizację.

Alina Landowska:

Zgadzam się. Uczestniczę w konsultacjach Regionalnego Programu Operacyjnego. Ręce mi opadają, gdy słyszę niektóre wypowiedzi, ale zgadzam się, że zapisy tego dokumentu powinny być konsultowane, tak aby przedsiębiorcy mogli praktycznie skorzystać ze środków unijnych. Z kim jednak konsultować te zapisy, z jakimi organizacjami przedsiębiorców? Nie można bowiem prowadzić szerokiego dialogu ze wszystkimi firmami!

Jacek Zimny:

Problemem administracji jest także niska świadomość potrzeby stymulowania innowacyjności i informatyzacji społeczeństwa. Istnieją trudności w przekonaniu jednostek samorządu terytorialnego do partnerstwa publiczno-prywatnego, które w cywilizowanej Europie umożliwia angażowanie kapitału prywatnego i rozwiązuje problem finansowania szeregu przedsięwzięć. Zadajemy sobie pytanie, czy województwo pomorskie jest innowacyjne, jak wypada na tle innych województw? Mówimy o Regionalnym Programie Operacyjnym w województwie, które nie ma zamkniętej strategii w obszarze IT. Na tle innych województw zostajemy w tyle. Czy władze lokalne mogą to zmienić? My organizujemy cykle spotkań z wóldarzami, w powiatach, województwach itd., na których przekonujemy, że aby dany teren rozwijał się, potrzebny jest łatwy dostęp do informacji i wiedzy. Nasza firma promuje projekty internetowych urzędów. Te aplikacje mają służyć zautomatyzowaniu działań i ułatwieniu kontaktu klientów (także przedsiębiorców) z urzędami. Z pewnością warto zabiegać o wdrożenie rozwiązań opartych na współpracy podmiotów publicznych mogących pozyskać odpowiednie środki z sektorem biznesowym. Niestety nadal brakuje aktów wykonawczych do ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym.

Maciej Stachowiak:

Absolutnie się zgadzam! Dopowiem tylko, że w ramach inicjatywy klastra firm informatycznych ICT Pomerania chcemy doprowadzić do tego, żeby powstała w Trójmieście bezprzewodowa sieć internetowa. Odpłatna, ale ogólnodostępna. Korzystamy w tym zakresie z doświadczeń Finlandii i nawet uzyskaliśmy zainteresowanie ze strony Urzędu Miasta Gdańska, który wyraził chęć współpracy i partycypowania w kosztach takiego przedsięwzięcia. Okazuje się, że są na to pieniądze, tylko niekoniecznie wiadomo, jak je wydać, jak ma taka sieć działać. Nie dyskutujemy tutaj o technologii, bo pewnie można zrobić to na kilka sposobów. Zbudowanie sieci bezprzewodowej sprawi, że każdy człowiek, który ma jakieś urządzenie pozwalające na połączenie z Internetem będzie mógł łatwiej dotrzeć do dowolnej informacji, usługi, edukacji, rozrywki w dowolnym miejscu. Chcemy do tego przedsięwzięcia zaangażować wszystkich lokalnych operatorów, aby zbudować wspólną sieć.

Jacek Zimny:

Ja uczestniczyłem od początku w rozmowach na temat projektu Wireless City Gdańsk, gdy jeszcze nie było żadnych standardów w zakresie tej technologii. Były bardzo ambitne cele, prezentacje metropolii on-line. Natomiast prawda jest taka, że o tym się tylko mówi. Projekt Wireless City Gdańsk trwa już ok. 9 miesięcy. Z jednej strony mamy

nowoczesne technologie i usługi dostępne on-line, z drugiej zaś trudne do przełamania administracyjne przeszkody i stereotypy.

Jacek Jettmar:

W zaproszeniu do dyskusji padło pytanie jak zdynamizować regionalny system innowacji poprzez konkurencję i współpracę? Powiedziałbym, że na obecnym etapie należałoby całkowicie postawić na współpracę. Musimy zgodzić się na pewną różnorodność, a jednocześnie tępić bezpośrednią konkurencję. Tam, gdzie pojawiają się przeciwstawne interesy, trzeba się połączyć. Dobrym przykładem jest projekt Wireless City, gdzie widoczne jest duże zaangażowanie dwóch partnerów: Intelu i Politechniki. Nawet w przypadku odmiennych koncepcji należy porozumieć się w danej sprawie, rozwiązać problem, a nie konkurować ze sobą. Powszechność Internetu jest niewątpliwie jednym z kluczowych elementów systemu innowacyjnego. I można to osiągnąć – odsyłam Państwa do krótkiej informacji prasowej, która ukazała się kilka miesięcy temu. Absolwent architektury UW pojechał na wieś, gdzie został wybrany wójtem i przekonał swoich radnych, żeby nie budować kolejnych dróg do zagród, tylko sprawić, by w każdym domu był dostęp do Internetu.

Jacek Zimny:

Reprezentuję korporację, która nawet wypracowała pewien program o nazwie Broadband Everywhere. Organizowane są spotkania, na których zachęca się beneficjentów do pozyskiwania środków publicznych na ten cel. To właśnie samorządy mogą podciągnąć Internet pod każdą strzechę. My zapewniamy finansowanie oraz otoczenie dla każdego projektu. Tym samym odpowiadając na postawione pytanie, można powiedzieć, że jest zaangażowanie dużych korporacji w podnoszenie innowacyjności regionu.

Maciej Dzierżanowski:

Jacku, postawiłeś tutaj kontrowersyjną tezę, że należy ograniczać konkurencję. Każda teoria na temat innowacyjności mówi, że to właśnie konkurencja jest podstawowym czynnikiem sprawczym.

Jacek Jettmar:

Pracownicy Instytutu, Pani Alina czy ja reprezentujemy jednostki, które angażują się we wspieranie przedsiębiorczości, czyli mamy publiczną misję czynienia dobra. Chodzi o to, żebyśmy między sobą nie konkurowali, lecz współpracowali. Bo jeśli różne „sekty” będą głosiły tę samą prawdę, ale zwalczały siebie nawzajem, to potencjalni „wierni” nie będą chcieli z nikim rozmawiać.

Krzysztof Cała:

To bardzo ważny problem. W całej rozciągłości zgadzam się z Panem. Wiem, że ryzykownie brzmi stwierdzenie,

że należy ograniczyć konkurencję. Sądzę jednak, że dużo więcej można by zrobić, gdyby udało się uzyskać pewien konsensus. Wiadomo jednak, że za realizacją pewnych przedsięwzięć stoją pieniądze, prestiż, inne gratyfikacje. Walka w kuluarach jest ostra i zażarta, niezależnie od tego, czy ktoś stoi z flagą pokoju z napisem: „chcę dla wszystkich jak najlepiej”. Tymczasem, zwłaszcza w przypadku projektów o dużym znaczeniu dla regionu, należałoby chętniej przystępować do współpracy czy poszukiwania pewnych kompromisowych rozwiązań.

Maciej Dzierżanowski:

Współpraca jest ważna, ale nie można eliminować konkurencji, zwłaszcza jeżeli chodzi o generowanie idei. Konkurencja jest drogą do poszukiwania niższych kosztów, lepszego zaspokojenia potrzeb.

Jacek Jettmar:

W Regionalnej Strategii Innowacji jasno określiliśmy jako jeden z celów – tworzenie grup branżowych, ponieważ chcemy przekonać firmy, np. firmy meblarskie, o tym, że ich konkurenci znajdują się w innych województwach, krajach itd. Chodzi o zjednoczenie się w celu rozwiązania pewnych problemów, takich jak: lepsze materiały, tańsze, lepsze okucia, może lepsze wzornictwo, o nawiązanie współpracy w tym zakresie, a nie wygryzanie się nawzajem na lokalnym rynku. Wówczas może mieć miejsce zarówno konkurencja, jak i współpraca. Konkurencja nie powinna występować pomiędzy tymi, którzy chcą wspólnie sfinansować jakiś postęp techniczny czy technologiczny. Chodzi o to, aby konkurencja ekspandowała tam, gdzie nie ma tego porozumienia. W Niemczech od wielu lat funkcjonują silne stowarzyszenia przemysłowe w poszczególnych branżach. To właśnie one stworzyły pewne zręby standaryzacji, normalizacji i kontroli rynku, dzięki czemu walczą z dużymi korporacjami. Bardzo istotne jest, aby zrozumieć, że nasza konkurencja jest w USA i innych krajach, a nie na lokalnym rynku.

Maciej Dzierżanowski:

Padła teza dotycząca współpracy między firmami. Jak to Państwo widzicie?

Jacek Jettmar:

Powiem może trochę prowokacyjnie, że nie wierzę w powodzenie klastra informatycznego, właśnie ze względu na to, że są to setki firm, a aplikacje, które mogą znaleźć zastosowanie i mają szansę na komercjalizację, mają dość ograniczony rynek. Firmy informatyczne są bardzo szeroko rozwinięte w wielu krajach w Europie, Azji, np. w Indiach. Znalezienie w takich układach luki rynkowej będzie

bardzo trudne. Życzę sukcesu, ale naprawdę nie wierzę w powodzenie.

Maciej Stachowiak:

Zlecenia w Indiach kończą się ze względu na bliskość Pakistanu. To, że produkujemy rzeczy innowacyjne, o czym już mówiłem, to jest jedna kwestia. Klastr jest po to, aby wykorzystać pojawiające się szanse – przykładowo ostatnio zgłosiła się do nas niemiecka firma konsultingowa z propozycją projektu, który miałby objąć 150 programistów. Jedna firma nie jest w stanie tego zrealizować. To można wykonać w ramach konsorcjum firm – właśnie w ramach klastra.

Jacek Jettmar:

To jest zwykła kooperacja.

Krzysztof Cała:

To przedsięwzięcie doskonale wpisuje się jednak w szerszą definicję innowacyjności bliską przedsiębiorczości. Dbałość o kulturę przedsiębiorczości jest prostą drogą do wspierania innowacyjności. Nawet jeśli nie powstanie ewidentnie innowacyjny projekt, który zdobędzie świat, o którym wszyscy będą mówili, to istotne będzie to, że przy okazji takiego projektu tworzyć się będzie nowe pokolenie ludzi, którzy inaczej myślą o przedsiębiorczości, którzy uczą się współpracy.

Maciej Dzierżanowski:

Tak, ale przedsiębiorczość jest pochodną możliwości zrobienia biznesu, pochodną sprzyjającego otoczenia, tego *smart environment*. Chodzi m.in. o to, czy regionalna administracja będzie w stanie powoływać partnerstwa publiczno-prywatne, czy wprowadzać nowoczesne technologie? Pytanie, co jeszcze może zrobić administracja, aby stworzyć przyjazne środowisko dla innowacyjności i przedsiębiorczości?

Jacek Zimny:

Przed wszystkim administracja musi chcieć.

Maciej Stachowiak:

Powiedziałbym więcej – nie przeszkadzać i umiejętnie wspierać. My zorganizowaliśmy naszą inicjatywę klastra ICT oddolnie. Zdefiniowaliśmy istniejące firmy, zauważyliśmy pewne powiązania i nazwaliśmy to klastrem. Zaprosiliśmy do współpracy Solemis, Antenę. Widzę, że Panu Jettmarowi brak wiary. Poczekajcie rok, zobaczymy. Na pewno dzięki przeprowadzeniu kilku projektów firmy przekonają się, że warto być częścią klastra, warto podjąć pewną współpracę.

Maciej Dzierżanowski:

Należy cieszyć się, że takie inicjatywy powstają. Nie wiem, czy podobny potencjał jest w biotechnologii, czy raczej każdy pilnuje swojego *know-how*?

Piotr Skowron:

Są branże bardziej „okopane”, dbające o to, by nie utracić swojego *know-how*, a przy okazji uchwycić coś z zewnątrz. Ważna jest możliwość dialogu.

Maciej Stachowiak:

Dialog nas rozpręża. Trzeba poznać swoich konkurentów, aby być spokojniejszym.

Maciej Dzierżanowski:

Chciałbym jeszcze zadać Państwu ostatnie pytanie: w jakich obszarach powinna mieć miejsce interwencja publiczna?

Stanisław Szultka:

Przygotowując się do tego spotkania, rozmawialiśmy o tym, czy wspierać i ewentualnie jak wspierać innowacyjność Pomorza? Pojawia się pytanie, czy władze powinny stymulować innowacyjność poprzez wsparcie dla przedsiębiorstw, czy – mówiąc o społeczeństwie informacyjnym – poprzez budowę infrastruktury. Czy ułatwienie dostępu do pewnego rodzaju usług, np. e-urząd, przełoży się na zwiększenie stopnia korzystania z innych usług za pośrednictwem Internetu? Gdzie powinny być kierowane środki publiczne, na przykład w ramach RPO? Czy na dofinansowanie projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach, czy raczej na infrastrukturę społeczeństwa informacyjnego?

Jacek Zimny:

Mówiliśmy wcześniej o konieczności podnoszenia świadomości ośrodków administracji. Bez szkolenia tych pracowników nie będzie możliwe podniesienie ich świadomości. A żeby efektywnie przeprowadzać takie szkolenia, należy także zainwestować w infrastrukturę. Musimy również zauważyć, że duże inwestycje kierują się tam, gdzie już istnieje dobrze przygotowana infrastruktura. Raporty Głównego Urzędu Statystycznego badające dostęp do Internetu w dużych miastach, miasteczkach i wsiach potwierdzają bardzo duże zróżnicowanie pomiędzy miastami powyżej 100 tys. mieszkańców a terenami wiejskimi. Bez inwestycji w infrastrukturę, drogą radiową czy kablową, nie będzie możliwe przeprowadzenie szkoleń w urzędach, które zmieniłyby podejście i ułatwiłyby życie, co tak naprawdę przełożyłoby się z czasem na zmniejszenie bezrobocia, podniesienie poziomu innowacyjności itd.

Maciej Stachowiak:

Widzę, że mamy wspólny mianownik. W urzędach miast są pieniądze i urzędy chcą zmieniać sytuację w zakresie

dostępu do Internetu, tylko nie wiedzą jak. Jest to także kierunek, który być może powinien znaleźć wsparcie w ramach RPO.

Alina Landowska:

Zgadzam się z tym, co powiedziałeś – infrastruktura jest niewątpliwie ważna. Wróć jednak do pytania Staszka, które z mojego punktu widzenia jest szalenie ważne. Dlaczego? Ponieważ Marszałek powiedział, że powinniśmy stworzyć skoordynowany system wspierania przedsiębiorczości. Osobiście uczestniczę w budowaniu tego systemu i zostałam postawiona przed pytaniem: co ten system ma wspierać? Czemu i komu służyć? Jak wspierać kogoś z kim nie ma kontaktu i nie wiadomo jakie są jego potrzeby? Dlatego też chciałam dowiedzieć się, czy Panowie jako przedsiębiorcy korzystacie z instytucji otoczenia biznesu, infrastruktury wspierającej biznes? Jak oceniacie ten segment rynku, który działa tylko i wyłącznie dla Was? Ponadto przy rozmowie o dotacjach w ramach RPO powiedziałam, że inwestycje będą miały dwojaki charakter, tzn. bezpośrednich inwestycji do firm oraz inwestycji właśnie w instytucje otoczenia biznesu, które mają pomagać pośrednio poprzez szkolenia i doradztwo. Czy bardziej potrzebne jest wsparcie tych projektów inwestycyjnych, czy też potrzebna jest pomoc ze strony instytucji otoczenia biznesu? Czy uważacie Panowie za zasadne dofinansowywanie takich podmiotów?

Maciej Dzierżanowski:

Zmierzając ku końcowi, odpowiedzmy na pytanie Aliny i jednocześnie podsumowując, spróbujmy określić, w jaki sposób stymulować innowacyjność w regionie? Gdzie przyłożyć punkt ciężkości? Na jakie czynniki postawić?

Jacek Zimny:

Moja firma należy do izby niemieckiej, ale i do szeregu innych, niekoniecznie ściśle związanych z naszą branżą. Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa stara się przyciągnąć i zainteresować nowe firmy współpracą z tymi, które już od dawna zrzesza. Uważam, że musi nastąpić przełamanie stereotypów w tym zakresie. Taka powinna być rola instytucji, które Pani przytoczyła.

Piotr Skowron:

Według mnie brakuje grantów na określony pomysł, na rozbudowę infrastruktury oraz realizację pomysłu. Druga potrzeba to obsługa prawna. Moja branża jest na tyle wyspecjalizowana, że ciągle muszę zagłębiać się w literaturę fachową, przez co nie mam czasu na zgłębianie innych zagadnień, w tym właśnie otoczki prawnej. Wybór jest tego rodzaju – albo jestem twórcą i konkuruję z pomysłami kolegów z Japonii czy USA, albo jestem administratorem, „biegającym” dookoła spraw tak naprawdę zupełnie ubocznych

w stosunku do konkretnego pomysłu. Nie da się pogodzić tych dwóch aktywności. Jeśli będę miał jakiś pomysł, to chciałbym udać się do placówki, która zapewni mi zabezpieczenie tego pomysłu na następnym etapie, czyli jeśli wyjdę z nim na zewnątrz, to nie zostanie on mi automatycznie odebrany. Nie musi być to od razu patent, mogą być umowy np. wstępne, dające ochronę na rok. W momencie realizacji tego pomysłu chciałbym uzyskać pomoc w zakresie rozwoju przedsięwzięcia od strony formalnej. Potrzebuję kogoś, kto tak zabezpieczy moje *know-how* etc., abym mógł skupić się na aspektach merytorycznych, tj. projektowaniu sekwencji DNA, planowaniu eksperymentów i pisaniu wniosku patentowego czy publikacji.

Krzysztof Cała:

Sadzę, że należy wspierać przedsiębiorczość, budować wokół niej dobrą aurę. Dla mnie jest to główny motor innowacyjności. Istotna jest także chęć niesienia pomocy przez różnego rodzaju urzędy. Problemem okazuje się bowiem nie sama czasochłonność czy trudność założenia firmy, lecz tak naprawdę utrzymanie jej od strony księgowości. Sprawa jest prosta, gdy pracuje się samemu, ale w momencie zatrudnienia każdej kolejnej osoby problemy są coraz większe. A jeśli dodatkowo przekroczy się magiczną liczbę pięćdziesięciu osób, te problemy jeszcze bardziej narastają. Koszty pracy – nie tylko związane z zatrudnieniem, ale także z obsługą firmy – są bardzo duże.

Maciej Stachowiak:

Na spotkaniu z innowacyjnymi firmami z Polski i Szwecji polscy przedsiębiorcy narzekali, że płacą wysokie podatki i prowadzą skomplikowaną księgowość. Szwedzi mają wyższe podatki i prowadzą równie skomplikowaną księgowość i jakoś sobie radzą. Co więcej, mają wyższe koszty utrzymania pracownika. Co ja bym zmienił? Obecnie pracuję również nad projektem we wczesnej fazie rozwoju i potrzebowałbym kapitału, który pomógłby mi to sfinansować. Niesie on w sobie potencjał innowacyjny, więc będzie można na nim zarabiać pieniądze. Jesteśmy jednocześnie w stanie poddać się wszelkim audytom i weryfikacjom, aby uzyskać to wsparcie. Uważam, że na takie przedsięwzięcia powinno się przeznaczać pieniądze. Druga rzecz, jak wspierać tę innowacyjność? Ważne jest tworzenie ośrodków badawczo-rozwojowych, w których można by zatrudniać studentów. My na przykład wynajmujemy pomieszczenia, dajemy sprzęt, zagadnienia i problemy do opracowania, tak aby wyłonić ludzi dla siebie. W przypadku Pana Skowrona sprawa jest bardziej skomplikowana, ponieważ wymaga bardziej wyszukanego zaplecza technicznego. Mógłby Pan korzystać z laboratorium w PPNT w Gdyni. Byłoby dobrze, gdyby RPO dało możliwość finansowania takich centrów

rozwojowych, opłacenia wynajmu powierzchni i wynagrodzeń dla 2–3 studentów, którzy by tam pracowali. Uważam, że jeśli robimy projekt badawczo-rozwojowy i realizuje się tam ciekawe rzeczy, to przez takie działanie można by obudzić w studentach pewną percepcję i świadomość innowacyjną. Może w przyszłości odejdą, aby tworzyć firmy studenckie, a może wygenerują technologię tak zaawansowaną, że będą chciał razem z nimi założyć nową firmę. Proszę zauważyć, że Politechnika ma wolną przestrzeń, którą chętnie by wynajmowała.

Jacek Zimny:

Pan Jettmar mówił o rozwijaniu współpracy w określonych branżach. Tym samym pomoc dla tego typu inicjatyw w ramach RPO i przeznaczanie środków dla parków technologicznych mogłaby wpłynąć na przewagę konkurencyjną regionu.

Maciej Dzierżanowski:

Cieszę się, że pozostają nadal tematy do dyskusji i pytania, na które chcielibyśmy uzyskać odpowiedzi. Myślę, że w związku z tym można zorganizować kolejne spotkanie, na przykład pod kątem konsultacji RPO. Te bardzo konkretne projekty, o których Państwo mówili, dają motywację do tworzenia Regionalnego Funduszu Inwestycyjnego, który nie tyle uruchamiałby bezzwrotne dotacje, ale po prostu inwestował w atrakcyjne przedsięwzięcia. To jest bardziej uzasadnione w przypadku projektów, które są blisko rynku.

Alina Landowska:

Chciałabym tylko zaznaczyć, że już niebawem zacznie działać fundusz z udziałem kapitału prywatnego i samorządu. Jeśli dobrze pójdzie, to otrzyma on również dofinansowanie ze środków unijnych. Powinno to stworzyć możliwość sfinansowania takich pomysłów.

Maciej Dzierżanowski:

Myślę, że udało się nam poruszyć parę wątków i z pewnością będziemy tę tematykę jeszcze podejmować. Nadal trwa dyskusja nad RPO i modyfikacje wciąż są możliwe. Także Regionalna Strategia Innowacji będzie z pewnością aktualizowana i będzie ewoluować. Należy te dokumenty traktować poważnie i próbować na nie wpływać. Bardzo podoba mi się także Państwa podejście: skoro określone instytucje publiczne nie dają sobie rady, to sektor przedsiębiorstw może interweniować i podejmować inicjatywy, które pozwalałyby przezwyciężyć pewną niemożność. Tutaj potrzebna jest jednak duża otwartość ze strony tych instytucji i umiejętne wsparcie tego typu procesów. Dziękuję bardzo za rozmowę i zachęcam do późniejszej lektury Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego. Uruchamiamy również stronę internetową poświęconą innowacyjności i forum dyskusyjne. Mam nadzieję, że dyskusja będzie toczyła się dalej...

Młodzi o Pomorzu

<i>Jan Szomburg, Jr.</i>	<i>Innowacyjność i przedsiębiorczość bez siebie żyć nie mogą</i>	85
<i>Marta Abel</i>	<i>Otwartość na smyczy!</i>	87
<i>Michał Ryżejno</i>	<i>Nie tylko pieniądze...</i>	90
<i>Łukasz Frohwerk</i>	<i>Jakie atuty i szanse ma Pomorze, aby stać się innowacyjnym regionem?</i>	93
<i>Monika Jaszul, Damian Karpiński, Natalia Hejnowska, Agnieszka Sypniewska, Agnieszka Kaczorowska</i>	<i>Co najbardziej ogranicza innowacyjność Pomorza i pomorską gospodarką?</i>	96
<i>Wojciech Syrocki</i>	<i>Firma studencka oczami praktyka</i>	99

INNOWACYJNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ BEZ SIEBIE ŻYĆ NIE MOGĄ

Innowacyjność w połączeniu z przedsiębiorczością może się stać kluczowym czynnikiem determinującym sukces młodego pokolenia. To połączenie jest szczególnie ważne, gdyż sama innowacyjność nie gwarantuje jeszcze sukcesu. Jedynie przeniesienie postaw innowacyjnych w sferę gospodarki może dać wymierne korzyści. Aby takie zjawisko miało miejsce, uczelnie wyższe wraz z władzami lokalnymi i regionalnymi powinny wspierać postawy innowacyjne, przedsiębiorczość akademicką oraz transfer technologii ze sfery nauki do biznesu.

Postawy innowacyjne wśród młodych ludzi tworzą się podczas zdobywania wykształcenia. Proces ten zaczyna się już od najwcześniejszych lat nauki i rzutuje na sposób, w jaki młodzi ludzie myślą oraz działają w dorosłym życiu. Nasuwa się więc pytanie, czy edukacja promuje postawy innowacyjne? Można odnieść wrażenie, że podczas okresu kształcenia szkoły i uczelnie wyższe nagradzają za myślenie schematyczne, zapominając o kreatywności. Uważa się, iż najlepszy uczeń czy student jest osobą potrafiącą jak najdokładniej odtworzyć to, co zostało już napisane lub powiedziane. Rzadko dopuszcza się odpowiedzi konstruowane własnymi słowami. Wymiernym efektem takiego postępowania jest brak zdolności nowatorskiego, nieschematycznego myślenia wśród osób wchodzących na rynek pracy.

Jan Szomburg, Jr.

zastępca redaktora naczelnego

Innowacyjność wymaga również specyficznych cech osobowościowych. Potrzebna jest ponadprzeciętna zdolność do podejmowania ryzyka. Stoi to jednak w sprzeczności z poczuciem stabilizacji i bezpieczeństwa. Część młodych ludzi nie ma odwagi, aby ryzykować pieniędzmi i czasem, aby wcielić w życie nierzadko bardzo dobry pomysł. Przeświadczenie o istnieniu choćby minimalnego ryzyka niepowodzenia automatycznie dyskredytuje ideę w ich oczach. Poza tym bierność wymaga mniej wysiłku niż innowacyjność.

Nie jest jednak wystarczające posiadanie odpowiednich predyspozycji, cech osobowościowych i wyuczonych zachowań. Trzeba również posiadać odpowiednią wiedzę, która mogłaby zainspirować do działania. Można ją zdobyć w dwojaki sposób. Poprzez studiowanie i badanie danego zagadnienia lub przez partycypację i obserwowanie zjawisk zachodzących w praktyce. Ludzie młodzi powinni pamiętać o utrzymywaniu kontaktów i przeprowadzaniu rozmów z najlepszymi specjalistami w danej dziedzinie. Siedzenie nad pustą kartką i najcięższe myślenie o tym, jak zrobić biznes nic nie da, jeżeli w parze nie będzie szła dostateczna wiedza na dany temat. Pomysły na dobry biznes nie biorą się znikąd. Powstają na podstawie posiadanej wiedzy, inspirującej do wyłapywania luk bądź wymyślania niespotykanych zastosowań.

Najlepszym sposobem na wynajdywanie innowacyjnych pomysłów jest interdyscyplinarność. Pozwala ona dostrzec zastosowanie dla istniejących już rozwiązań w nowych dziedzinach. Osoby koncentrujące się na jednym wąskim zagadnieniu nie mają często wystarczającego potencjału do kreowania nowej linii myślenia poza własnym obszarem działalności. Interdyscyplinarność wymaga z kolei zdolności do dialogu, zaufania i współpracy.

Jednakże innowacyjność sama w sobie jest tylko sztuką dla sztuki. Można spełnić wszystkie opisywane powyżej warunki i nic z tego nie będzie wynikać. Kluczem do zmaterializowania dobrych pomysłów jest przedsiębiorczość. Pozwala ona myśleć kategoriami biznesowymi, co jest warunkiem koniecznym do odniesienia sukcesu. Przedsiębiorczość daje więc szansę na założenie własnej firmy. Ze względu na świeże, niekonwencjonalne spojrzenie może ona zyskać przewagę nad zastanymi, skostniałymi strukturami. Tak więc podstawowym błędem jest traktowanie innowacyjności i przedsiębiorczości jako zagadnień odrębnych.

Nieocenioną rolę w promowaniu innowacyjności i wspieraniu przedsiębiorczości może odgrywać administracja publiczna. We współpracy z uczelniami i biznesem powinna tworzyć warunki dla przedsiębiorczości akademickiej. Młodzi

przedsiębiorcy potrzebują szerokiego wsparcia w momencie rozpoczynania działalności, które w późniejszym okresie może zaowocować nowymi miejscami pracy i wpływami do budżetu w postaci podatków. Wsparcie powinno być udzielane w postaci tworzenia parków technologicznych, inkubatorów oraz centrów transferu technologii. Te pierwsze mają za zadanie między innymi udostępniać powierzchnie biurową, laboratoria oraz usługi doradcze, rachunkowe i marketingowe po preferencyjnych cenach lub nieodpłatnie. Jednocześnie ich rolą, przy odpowiedniej masie krytycznej przedsiębiorstw, jest tworzenie atmosfery wymiany wiedzy i doświadczeń między firmami będącymi częścią przedsięwzięcia. Bliskość geograficzna ma nieoceniony wpływ na powstawanie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań. Równocześnie inkubatory mają na celu pomaganie młodym przedsiębiorcom w fazie rodzenia się pomysłu. Ich zadaniem jest asystowanie przy tworzeniu biznes planu i rejestracji przedsiębiorstwa. Zaś rolą centrów transferu technologii jest pomoc studentom i pracownikom naukowym we wdrażaniu innowacyjnych pomysłów do gospodarki. Mają one za zadanie pomagać w zdobywaniu kontraktów biznesowych i ich negocjowaniu. Wsparcie w takiej postaci nie jest jednak wystarczające. Bardzo ważnym czynnikiem, który decyduje o rozpoczęciu działalności przez ludzi młodych jest dostęp do kapitału. Istnieje ogromne zapotrzebowanie na wszelakiego rodzaju fundusze pożyczkowe dla mikroprzedsiębiorstw, dostępność do kapitałów wysokiego ryzyka oraz tak zwanych aniołów biznesu. Administracja publiczna mogłaby oferować gwarancje na spłatę zaciągniętych pożyczek, co pozwoliłoby instytucjom finansującym na mniej restrykcyjne podejście do młodych przedsiębiorców, od których w normalnych warunkach wymagano by pełnych zabezpieczeń. Istnieje również możliwość stworzenia przez władze lokalne i regionalne specjalnego funduszu realizującego wspomniane cele.

Innowacyjność, zwłaszcza sektora przedsiębiorstw, jest jednym z priorytetowych obszarów wsparcia Unii Europejskiej. Środki przeznaczane na działania innowacyjne z roku na rok są większe. Ich celem jest zwiększenie konkurencyjności państw dwudziestki piątki w skali globalnej.

Podsumowując, postawy i działania innowacyjne są kluczową przesłanką konkurencyjnego rozwoju gospodarczego. Jednakże tylko w parze z przedsiębiorczością będą efektywnie spełniać swoją rolę. Właśnie dlatego koincydencja tych dwóch jakże spójnych postaw może stworzyć szansę młodemu pokoleniu na lepszą przyszłość.

Marta Abel

*studentka polonistyki
i socjologii UG*

OTWARTOŚĆ NA SMYCZY!

CZYLI JACY JESTEŚMY, A JACY CHCIELIBYŚMY BYĆ MY – POMORZANIE!

Specjalista psychiatra dr Joanna Żurada-Wyrwińska: *Czytałam kiedyś przekrój badań prowadzonych przez Uniwersytet Harvarda w Stanach Zjednoczonych. Wytypowano grupę wybitnych studentów z prestiżowych kierunków (grupę A). Wzorowych, świetnie się uczących i udzielających się w różnych organizacjach, ambitnych, zapowiadających się na prawdziwych liderów. Druga grupa B to byli studenci przeciętni, normalni, którzy poza nauką mieli też czas na wiele przyjemności. Obie grupy studentów były badane po 10, 20 i 30 latach. Z grupy A wyrosła prawdziwa elita. Ci najbardziej kreatywni zrobili największe kariery, zarobili największe pieniądze. Z kolei badanie poziomu ich optymizmu i szczęścia wypadło na bardzo niskim poziomie. Mieli dużo chorób układu krążenia, depresję, zaobserwowano duży odsetek rozwodów. Sukces pochłonął ich jakby w całości. Z grupy B dawni studenci zajęli niższe stanowiska. Lecz mimo to i tak zarabiali przyzwoite pieniądze, byli szanowani przez społeczność, w której się obracali, nie było prawie rozwodów. Byli szczęśliwi.*

Wyobraźmy sobie takie badanie w naszej pomorskiej rzeczywistości. Dwie grupy studentów, Uniwersytet Gdański, popularne kierunki. Grupa A za 20 lat to ludzie sukcesu. Załóżmy – prezesi banków, szefowie wielkich korporacji na całym świecie.

W wieku lat 20 odbywali już staże na uczelniach w całej Europie. W wieku lat 40 – nadal w Europie, wyposażeni w prestiż, ale ogołoceni z tradycji, domu, tożsamości grupowej – nieszczęśliwi, jak ci w Stanach Zjednoczonych. Grupa B – ta mniej zdolna – w wieku lat 20 także w Europie, dorabia w kawiarniach na całym świecie. W wieku lat 40 nadal w Europie, zajmuje przeciętnie prestiżowe stanowiska. Część powróciła na Pomorze. Pracuje, żeby przeżyć. Czyli obie grupy skazane na porażkę.

Czy taki scenariusz musi odegrać moje pokolenie? Czy jesteśmy na tyle otwarci na zmiany i mamy tyle możliwości, by uniknąć czarnej wizji? Czy zostaniemy wysłuchani? Te pytania i wiele innych zadałam specjaliście psychiatrze, dr Joannie Żuradzie-Wyrwińskiej oraz socjologowi, dr Jarosławowi Załęckiemu, a także nam wszystkim jako przedstawicielom młodego pokolenia. Oto wnioski:

Jako przedstawiciel tego pokolenia mogę śmiało wyznać, że jestem otwarta na zmiany. Ale jakie zmiany? Dbam o wykształcenie, które pozwoli mi na dużą elastyczność zawodową. Uczestniczę w wydarzeniach kulturalnych, zbieram doświadczenia zawodowe. Ale szczerze przyznam, że gdyby jutro ktoś zaproponował mi pracę w Krakowie, wcale nie pobiegłabym pakować walizek. Moja otwartość ma więc swoje granice, choć na pewno nie wynikają one ze stuprocentowej pewności zdobycia dobrej pracy na Pomorzu.

Dr J. Żurada-Wyrwińska: *W Stanach Zjednoczonych jest inaczej. Wykształcone dzieci Polaków, którzy się zasymilowali, mają zupełnie inne podejście. Oni już wyrosli w pozytywnym myśleniu i nie rozumieją naszych problemów. „Jest trudno o pracę – to trzeba jej szukać”. Wiadomo, że po dobrych uniwersytetach trafia się do dobrze prosperujących firm. Na dobre posady jest trudno się dostać. Ale to tylko sygnał, że należy wysłać nie 50, ale 200 CV. Trendem tamtej młodzieży jest jeżdżenie za pracą. Jak jest praca na drugim końcu Stanów, to oni nie mają żadnych skrupułów. Nie patrzą na rodzinę czy przyjaciół, po prostu jadą. Są odważni.*

Nasze młode pokolenie też jest odważne. Moja koleżanka zaledwie wczoraj powiedziała mi, że zapisuje się na wszystkie egzaminy w terminie zerowym i leci do Anglii. Jakiś czas temu skończyły się wyjazdy wakacyjne, teraz już nawet nie jeździ się po przygodę. Nieważne z kim się jedzie, do jakiej pracy i do jakiego kraju. Ważne tylko, ile się zarobi i żeby starczyło na cały rok. Ale przecież niektórzy zostają. Jest jeszcze drugi rodzaj odwagi. Tej, która każe nam codziennie rano wstawać z łóżka i walczyć. Udzielać się na uczelni i w pracy, a po pracy w przeróżnych organizacjach. Jest jeszcze odwaga histeryczna, która tym, co wyjechali, nakazuje wrócić. Ta odwaga to nadzieja na lepsze jutro.

Dr J. Załęcki: *Zacznijmy od tego, że społeczeństwo obywatelskie w Polsce jest na początku rozwoju. Mimo iż mamy już rozwinięty samorząd terytorialny, zaangażowanie ludzi – mieszkańców jest wciąż na bardzo niskim poziomie. I to zarówno, jeśli chodzi o inicjatywy samorządowe, jak i obywatelskie. Wybory samorządowe, polityka lokalna ciągle spotyka się z nikłym zainteresowaniem, czym wyraźnie odstajemy od państw Unii Europejskiej. Mało Polaków angażuje się w organizacje pozarządowe. Owszem, jest pewna wąska elita, pewna grupa młodych ludzi, zresztą nie tylko młodych, ale to jest wciąż niewystarczająca ilość. To ciągle dużo mniej niż w państwach ustabilizowanej demokracji.*

My – znaczy młode pokolenie angażujemy się w rozwój, ale własny. Kiedy mielibyśmy mieć czas na organizacje pozarządowe, gdy doba ma tylko 24 godziny. A pracodawcy żyją w przekonaniu, że ma przynajmniej trzydzieści parę. Na rozmowie kwalifikacyjnej, jeszcze zanim zdążę usiąść, przyszły pracodawca już pyta o trzy lata doświadczenia, dwa języki (poprawne politycznie minimum) i już jestem za drzwiami z dużą ilością pozornie wolnego czasu.

Dr J. Żurada-Wyrwińska: *Ostatnio wróciłam z San Francisco i nawet tam dotarł już trend odchodzenia z wielkich firm. Młodzi ludzie nie chcą już żyć, by pracować. Wyjeżdżają, odwiedzają różne kultury, koncentrują się na swoim wnętrzu. Stawiają warunki swoim pracodawcom. Kilka dni temu rozmawiałam z młodą dziewczyną, która pytała mnie o adres dobrego psychologa. Zapytałam, dlaczego jest jej potrzebny. Jej odpowiedź była bardzo interesująca: „Czuję, że nie zrealizuję się bez tej pomocy”.*

Pomoc jest nam wszystkim bardzo potrzebna. My jeszcze nie zeszliliśmy z drzewa, jeśli chodzi o przestrzeganie prawa pracy. Często nie mamy możliwości wyboru. Naszą otwartość ogranicza 20% bezrobocie. Szybko się wypalamy, jeśli wszyscy wymagają, oczekują, a nic nie dają w zamian. Jak się rozwijać, kiedy za drzwiami na nasze stanowiska czyha 100 innych chętnych, młodszych, ze świeżymi pomysłami. Jeśli jesteś najlepszy w swojej branży, masz prawo do otwartości. Przynajmniej do czasu pierwszego potknięcia. Po pierwszej porażce jesteś bacznie obserwowany. Czujesz, że zaczynasz bać się współpracowników. Zaczynasz się pocić, siadając przy swoim biurku. To syndrom wypalenia. Znak, że niedługo zastąpi cię nowa jakość. A tobie otwartość uwiąza na smyczy i w twojej nowej pracy to szef będzie dyktował warunki.

Dr J. Załęcki: *Jest całkowity brak komunikacji. Media lokalne w niewielkim stopniu prowadzą działalność społeczno-edukacyjną. Bardziej interesują się polityką ogólnopolską, tym co się dzieje w Warszawie, ostatecznie lokalnymi aferami. Rzadko pokazują jakiś pozytywny przejaw działalności.*

Czasem można coś dobrego przeczytać, ale to jest naprawdę kropla w morzu. Większość dzielnic nie ma rad osiedlowych, gdyż ludzie nie przejawiają takiej woli. Środowiska lokalne nie mają przywódców. Przeciętny gdańszczanin miałby problem ze wskazaniem choćby trzech znanych działaczy na Pomorzu, bo ich albo nie ma, albo ich nie widać, albo już dawno wyemigrowali do Warszawy.

No i tu się kończy rozmowa o otwartości, bo tak naprawdę nikogo to nie interesuje. Wszyscy o nas mówią, próbują zdefiniować. Nazywają pokoleniem X, pokoleniem CV, pokoleniem JP II. Wszyscy nam współczują, że musimy szukać pracy za oceanem. Ale czasem wystarczy włączyć telewizję i dowiedzieć się, co tak naprawdę interesuje nasze otwarte społeczeństwo. Dziennikarze przelecały tysiące kilometrów, by dowiedzieć się czy Andrzej Lepper zostanie wicepremierem, czy nie zostanie? Czy Zyta Gilowska zostanie w rządzie, czy nie zostanie? Otwarte społeczeństwo to, które chce coś zmienić i zmienia. Trzeba bowiem pamiętać, jak łatwo jest zaprzepaścić potencjał tkwiący w młodym pokoleniu. Rozwój, który się rozpoczął, nie może być całkowicie jednokierunkowy. Trzeba pamiętać, że rozwój jest dziełem ludzi, a nie maszyn. A człowiek szybko się męczy i wypala, nie jest we wszystkim perfekcyjny. Myślę, że młode pokolenie otwiera się na nowe technologie,

szuka nowych możliwości. Byle tylko nie stało się tak, jak w czarnej komedii czy dramatach Witkacego – że to, o co walczyliśmy, obróci się przeciwko nam.

Dr J. Żurada-Wyrwińska: *Takie zjawisko rzeczywiście istnieje, szczególnie w dużych aglomeracjach, w Warszawie. Młode kobiety, które są szalenie ambitne chcą być perfect we wszystkich dziedzinach: i w pracy, i w uprawianiu sportów, i w bywaniu w modnych miejscach, i w wyglądzie. One bardzo szybko się wypalają, a ich życie osobiste często wygląda tragicznie. To widać nawet w drobiazgach. Nadmiernie ambitni wolą się wyspać niż spotkać z przyjaciółmi. Czasem do nich dociera, że ich droga prowadzi do nikąd, i że całą energię pokładają w jednym kierunku. Ale strasznie trudno jest zejść z takiej drogi. Ja swoich pacjentów uczę, by byli elastyczni, pamiętali o drobiazgach, drobnych przyjemnościach, kontakcie z naturą, przyjaciółmi. Żeby nie wszystko było takie jednokierunkowe. W życiu potrzeba trochę luzu...*

Gdybyśmy my – studenci Pomorza byli przedmiotem badań, jakie przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych wiele lat temu, dobrze by było dla nas, gdybyśmy znaleźli się w umiarkowanej grupie B. Ponieważ dziś do rozwoju potrzebna jest nam otwartość, elastyczność i potencjał. Ale by poza kołem napędowym rozwoju być także człowiekiem, trzymajmy tę naszą otwartość trochę na smyczy.

NIE TYLKO PIENIĄDZE...

Strategia Lizbońska jest uznawana przez autorytety za najważniejszy program społeczno-gospodarczy Unii Europejskiej. Podjęto się jej uchwalenia, ponieważ kraje skupione w Unii dostrzegały powiększający się dystans pomiędzy Europą i Ameryką oraz rosnącą konkurencję ze strony państw azjatyckich. Celem strategii jest odwrócenie tej tendencji i uczynienie gospodarki europejskiej bardziej konkurencyjną.

Kraje wiodące technologicznie, jakimi są USA i Japonia przeznaczają rocznie miliardy dolarów na badania naukowe, jednak ich potencjał rozwojowy ma swoje źródło także w czynnikach pozafinansowych. Aby prawidłowo przenieść obce doświadczenia na grunt europejski, należy rozpoznać te czynniki i stymulować ich rozwój równoległe z rozdziałem środków finansowych lub nawet poprzedzając inwestycje pieniężne.

Podstawowym czynnikiem pozafinansowym jest nastawienie. Optyka antyinnovacyjna prowadzi często do marnotrawienia pomysłów, nawet jeśli autor pracuje w firmie mającej możliwość i środki na rozwój projektu. Dlatego istotne jest wspieranie firm zakładanych przez usamodzielniających się autorów, na przykład poprzez rozwijanie parków naukowo-technicznych, które oferują raczkującym przedsiębiorcom przyjazne środowisko pracy, preferencyjne stawki, porady prawne, kursy zarządzania i – co zapewne najważniejsze – możliwość kontaktu z innymi przedsiębiorcami.

Michał Ryżejno

*absolwent
Politechniki Gdańskiej*

Kierunek przepływu innowacji w krajowej gospodarce jest skutkiem nastawienia firm i ich zachowań. Inicjatywy rozwojowe pojawiają się często na uniwersytetach oraz w jednostkach badawczych, mimo iż nie są wynikiem aktualnego zapotrzebowania. Jest to niewłaściwy kierunek (naukowiec → firma), ponieważ to firmy powinny zwracać się do jednostek badawczych z propozycjami problemów do rozwiązania. Nawet jeśli innowacja opracowana na uniwersytecie ma swoje uzasadnienie ekonomiczne, problemem staje się zainteresowanie odbiorcy, który nie dostrzega korzyści lub po prostu obawia się zmian.

Należy dążyć do większego zaangażowania firm prywatnych w badania prowadzone przez jednostki badawczo-rozwojowe. Interakcja musi zachodzić na możliwie wczesnych etapach projektu. Warto zachęcić przedsiębiorstwa do formułowania problemów, aby właściwie ukierunkować wysiłki naukowe. Przykładem takiej (udanej) współpracy może być zaangażowanie Uniwersytetu Gdańskiego w optymalizację komunikacji miejskiej w Olsztynie.

Duży odsetek czasu, który mógłby być przeznaczony na badania i rozwój jest marnotrawiony na załatwianie formalności. Są one głównie związane ze staraniami o fundusze i z dokumentacją ich wykorzystywania. O ile prace z tym związane można zlecić wyspecjalizowanym zespołom – własnym (jak w przypadku ComArchu) lub zewnętrznym (w przypadku mniejszych podmiotów, które nie są w stanie takich zespołów zorganizować) – o tyle powstające opóźnienia czasowe są krytyczne w procesie innowacyjnym. Czas jest bardzo ważnym czynnikiem w procesie innowacji z dwóch powodów. Jednym z nich jest konkurencja – swoisty wyścig technologiczny, którego przykładem może być rywalizacja pomiędzy zespołami z Polski i Japonii w konstrukcji niebieskiego lasera. Drugi, to cykl życia produktu innowacyjnego, szczególnie w dziedzinie nowych technologii, który bywa krótszy niż czas trwania procedury patentowej w Polsce. Dla przykładu poprzednik niebieskiego lasera – schyłkowy już laser czerwony – jest stosowany w napędach CD zaledwie od 15-20 lat, a wiele wskazuje na to, że jego następca zostanie zastąpiony jeszcze szybciej. Oznacza to, że gdyby czerwony laser został opracowany w Polsce, to przez czwartą część okresu jego produkcji nie byłby chroniony prawami patentowymi, ponieważ czas rozpatrywania wniosku przez Urząd Patentowy RP wydłużył się do 5 lat.

Opracowanie wniosku patentowego zajmuje dodatkowo kilka miesięcy i jest to etap, na którym zatrzymuje się wielu młodych naukowców, którzy w tym czasie są najczęściej zmuszeni podjąć pracę zawodową, zwykle kolidującą z projektem. Oczywiście wyjściem z sytuacji jest znalezienie

firmy zainteresowanej wdrożeniem danego pomysłu i zatrudnienie się w niej. Nie jest to jednak takie łatwe z uwagi na negatywne nastawienie wielu firm, które nie dostrzegają potencjalnych korzyści.

Często jedyną drogą do realizacji zamierzeń jest założenie własnej działalności gospodarczej. Trudno jednak oczekiwać, żeby początkujący naukowiec mógł założyć firmę i inwestować w badania, zanim zacznie osiągać dochody. Dlatego przedsiębiorstwa o takiej genezie często rozpoczynają od innej, mniej innowacyjnej działalności, ale przynoszącej dochody umożliwiające prowadzenie badań.

Przykładem takiej „wstępnej” działalności może być inicjatywa, jaką podjąłem z grupą przyjaciół. Jeszcze jako studenci dostrzegliśmy możliwości wprowadzenia usprawnień w pracy i organizacji uczelni dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informatyczno-elektronicznych. Sprzyjająca okazja do ich implementacji niesie konieczność wprowadzenia Elektronicznej Legitymacji Studenckiej. Wymiana legitymacji, narzucona przez ustawodawcę, likwiduje barierę antyinnowacyjnego nastawienia, a dzięki wskazaniu korzyści dla uczelni i nawiązaniu z nią dialogu jesteśmy w stanie uzyskać właściwy kierunek zapotrzebowania na innowacje (czyli firma → naukowiec). To uczelnie proponują nam teraz nowe zastosowania dla naszego systemu.

Dodatkowo udało nam się pozyskać zainteresowanie prywatnego inwestora, który użyczy nam swojego doświadczenia biznesowego, finansuje wdrożenia, a także dysponuje możliwościami prowadzenia sprzedaży i serwisu naszego systemu na terenie kraju. Dla naszej czteroosobowej firmy oznacza to możliwość dotarcia z ofertą do znacznie szerszej grupy odbiorców.

W tym miejscu warto podkreślić znaczenie dwóch konkursów na biznesplan, w których wzięliśmy udział. Pierwszy z nich, organizowany przez Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy Uniwersytecie Gdańskim, dał nam impuls do działania. Drugi z konkursów, organizowany przez bank Millenium i redakcję Rzeczpospolitej, był znacznie bardziej wymagający, jednak wysiłek zapoczątkował wymierną korzyścią w postaci kontaktu z naszym aktualnym inwestorem. Pojedynczy artykuł w prasie przyciągnął uwagę osób zainteresowanych tematem i dzięki temu osiągnęliśmy większą korzyść, niż gdybyśmy otrzymali nagrodę pieniężną.

Ze względu na konieczność przygotowania biznesplanu, bardzo ważny w naszym projekcie był udział osoby z wykształceniem ekonomicznym, szczególnie na etapie przygotowań. Pomoc w opracowaniu planu finansowego jest szczególnie istotna, jeśli młody przedsiębiorca ma

zamiar starać się o kredyty, fundusze venture capital lub dotacje.

Mimo że nie skorzystaliśmy z drogi proponowanej przez Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, poważnie braliśmy ją pod uwagę, podobnie jak ulokowanie się w Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym w Gdyni – także dla nas atrakcyjnym. Są to bardzo cenne inicjatywy, które otwierają przed młodymi przedsiębiorcami nowe możliwości. Powstające firmy nastawione na rozwój w internecie (na przykład nagrodzone w organizowanym przez Politechnikę Gdańską konkursie „Jaskółki Przedsiębiorczości”) z pewnością będą zainteresowane wykorzystaniem infrastruktury IT, a możliwość działania w ramach wolontariatu pozwala uniknąć zaporowych kosztów prowadzenia działalności. Czynniki, które odwiodły nas od współpracy była przede wszystkim konieczność uzyskiwania zgody (w szczególności inkubatora) na niektóre z naszych działań. W warunkach, gdy konieczne jest podejmowanie szybkich decyzji, uzależnianie się od gremialnego ciała decyzyjnego jest wysoce ryzykowne. Także konieczność przekazywania inkubatorowi procentu przychodu, a nie zysku, jest trudna do zaakceptowania w sytuacji, kiedy firma nie spodziewa się mieć znaczącego zysku przez kilka pierwszych miesięcy. Utrata płynności finansowej jest największym zagrożeniem dla nowo powstających firm.

Istotnym czynnikiem w obu prowadzonych przeze mnie projektach (patent i firma) jest interdyscyplinarność. Projekt związany z patentem powstał, gdy wiedzę z dziedziny elektroniki zaimplementowałem w pneumatyce, natomiast komercyjny projekt elektronicznej legitymacji nie doszedłby do skutku, gdyby członkowie naszego zespołu, także elektronicy, nie poznali wcześniej technologii kart chipowych. Niewielu absolwentów naszego wydziału specjalizuje się w takich dziedzinach, a ich połączenie pozwoliło dostrzec nowe zastosowania dla posiadanych umiejętności. Innym przykładem wpływu interdyscyplinarności na innowacje jest przypadek, z którym zetknąłem się w trakcie mojej praktyki na Strathclyde University w Szkocji. Opiekun naszego

zespołu, będąc specjalistą w dziedzinie ultradźwięków, przeniósł swoje zainteresowania na medycynę i dzięki temu opracował ulepszoną metodę leczenia zatorów żylnych.

Wspomaganie inicjatyw łączenia odległych dziedzin wiedzy postrzegam jako podstawowy sposób generowania innowacji. Okazją do zdobycia nowych kwalifikacji jest podjęcie pracy w branży odmiennej niż dotychczasowa. Duże koncerny często rekrutują pracowników z dowolnym wykształceniem i przysposabiają do nowych zadań. Pozwala to firmie wykorzystać umiejętności pracowników na nowym polu bez znaczącej utraty wydajności.

Jeszcze w czasie studiów można zadbać o poszerzenie spektrum swoich umiejętności. Dzięki istniejącym „narzędziom”, jakimi są Indywidualny Tok Studiów i system punktowy ECTS, student ma możliwość realizowania przedmiotów nie tylko na odmiennym wydziale, ale nawet na innej uczelni. Niestety, w Polsce jest to bardzo utrudnione – wymienione wyżej systemy nie są kompatybilne między uczelniami, a ambitny student politechniki lub uniwersytetu próbujący siłą na akademii medycznej lub morskiej, byłby skazany na zaporową ilość dodatkowych przedmiotów. Warto podkreślić, że im (pozornie) odleglejsze dziedziny, z których łączy się wiedzę, tym większa szansa na nowe rozwiązania.

Działania przedsiębiorcze i innowacyjne mogą iść w parze, ale nie muszą. Warto je wspierać, korzystając z zasobów funduszy unijnych. Należy jednak pamiętać, że postawiony cel, jakim jest konkurencyjna gospodarka oparta na wiedzy, wymaga połączenia tych działań. Przedsiębiorstwa bez zaplecza naukowego i jednostki badawcze bez wsparcia biznesowego są na słabej pozycji w wysoce konkurencyjnych warunkach globalnej gospodarki. W polskim środowisku oznacza to, że należy wzmacniać proinnowacyjne nastawienie, likwidować bariery formalne i odpowiednio motywować odpowiednie grupy. Wspomagać powstawanie interdyscyplinarnych zespołów. Są to działania pozafinansowe, o których nie można zapominać, aby dobrze wykorzystać kapitał wykształcenia, potencjał młodego pokolenia, a także dostępne środki finansowe.

Łukasz Frohwerk

*student zarządzania
i marketingu*

Wyższej Szkoły Zarządzania

JAKIE ATUTY I SZANSE MA POMORZE, ABY STAĆ SIĘ INNOWACYJNYM REGIONEM?

Na pytanie, czy Pomorze ma atuty i szanse stać się innowacyjnym regionem, jako mieszkaniec Pomorza odpowiedziałbym bez zastanowienia „tak!”. Bardziej kierowałbym się jednak sentymentem do moich rodzinnych stron niż obiektywizmem. Spróbujmy w takim razie spojrzeć na fakty i zastanowić się, czy mamy taki potencjał. Popatrzymy na czynniki ekonomiczne, geograficzne, socjologiczne oraz historyczne.

Pomorze jako region nigdy nie było odporne na zmiany polityczne i ekonomiczne. Wręcz przeciwnie, najpierw zachodziły one tu, by później rozprzestrzenić się w całej Polsce. Przykładem z odległej historii może być gdański Długi Targ, gdzie wymiana i handel zbożem miały charakter międzynarodowy. Bliżej współczesności natomiast rolę tę odegrała Solidarność, która dała początek wolnorynkowym, politycznym i gospodarczym zmianom.

Mówiąc o tym, jakie szanse ma Pomorze, aby stać się innowacyjnym regionem, trzeba uprzednio odpowiedzieć sobie na bardziej ogólne pytanie: czy Polska jako kraj może być innowacyjna? Wiele decyzji, dzięki którym region miałby stać się innowacyjny, musi być podjętych na szczeblu centralnym. Chodzi tu przede wszystkim o środki finansowe przeznaczone na badania, warunki legislacyjne dla przedsiębiorstw

czy system edukacji. Bez właściwego zadbania o powyższe czynniki Pomorze nie stanie się innowacyjnym regionem. Na swoim szczeblu władze lokalne powinny zmieniać wszystkie możliwe procedury prawne i administracyjne na prostsze i bardziej przejrzyste tak, aby wyróżniać się na tle innych. Chęć zmian powinna wpływać bezpośrednio od władz regionu. Tylko to może podnieść atrakcyjność Pomorza w oczach inwestorów i dać zielone światło na rozpoczęcie przez nich działań. Zmiany na szczeblu regionalnym wymagają koordynacji i współpracy wielu instytucji, a może nawet powołania specjalnej komórki odpowiedzialnej za podjęcie działań mających na celu wzmocnienie innowacyjności Pomorza. Potrzeba współpracy uniwersytetów i instytutów naukowych, władz regionalnych, organizacji społecznych, aby umożliwić szybsze zaszczepienie się trybów napędzających bardziej dynamiczny rozwój regionu pomorskiego. Wydaje się, że brak koordynacji działań i wyraźnego wspólnego celu jest głównym problem, przez który Pomorze rozwija się wolniej niż inne regiony Polski. Rzecz jasna innowacyjność regionu będzie dyktowana przez wolny rynek i zapotrzebowanie na nowoczesne rozwiązania całej polskiej gospodarki. Nie zmienia to jednak faktu, iż wyżej wymienione działania i zmiany pomogłyby Pomorzu stać się bardziej innowacyjnym regionem w krótszym czasie.

Przyjrzyjmy się teraz takim aspektom, jak kapitał ludzki, finansowy, położenie geograficzne i infrastruktura, gdyż to właśnie te czynniki decydują o atrakcyjności regionu, jego potencjale rozwojowym i innowacyjnym. Na Pomorzu mamy wszelakiego rodzaju specjalistów inżynierów, programistów cechujących się zapleczem naukowym Politechniki Gdańskiej i Akademii Morskiej w Gdyni, lekarzy z zapleczem Akademii Medycznej oraz ekonomistów, menedżerów i prawników, którzy związani są z Uniwersytetem Gdańskim. Są to cztery najważniejsze grupy ludzi, które powinny tworzyć innowacyjność regionu. Osoby kończące powyższe uczelnie mają pomysły, projekty i przeprowadzają badania naukowe, które mogłyby przynieść korzyści, gdyby je skomercjalizować i wcielić w życie.

Brak kapitału finansowego jest najczęstszym powodem, dla którego wykształcona kadra wyjeżdża zagranicę. Tam prowadzenie różnego rodzaju badań i dalszy rozwój jest znacznie łatwiejszy. Aby zapobiec zjawisku emigracji naukowców, jak i osób z innowacyjnymi pomysłami, władze województwa muszą wygospodarować środki z budżetu na finansowanie pomorskiej nauki lub wypracowanie systemu poręczeń kredytowych przez instytucje państwowe i prywatne na rzecz instytucji i firm, tworzących innowacyjność regionu pomorskiego.

Pomorze ma szansę stać się innowacyjną częścią kraju, czego dowodem jest otwieranie się międzynarodowych korporacji, takich jak Intel, Franke, ABB, a także polskich firm, między innymi: Young Digital Planet, Prokom Software, Wirtualna Polska, Polpharma. Każde z tych przedsiębiorstw jest innowacyjne nie tylko na skalę Pomorza czy Polski, lecz również na skalę światową (świadczy o tym chociażby projekt nowej, alternatywnej dla Google wyszukiwarki, który wraz z innymi firmami tworzy Prokom Software). Flagowe firmy jak Intel, otwierając siedziby badawczo-rozwojowe na Pomorzu, podnoszą swoją obecnością rangę regionu pomorskiego. Jeśli tylko inne znane, światowe marki zrobiłyby to samo, można by z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że byłby to początek tworzenia się pomorskiej doliny krzemowej.

Następnym czynnikiem, który może wpływać na innowacyjność Pomorza, jest niewątpliwie położenie geograficzne. Region usytuowany jest blisko Skandynawii, która jak wiadomo, od lat wyróżnia się swoją innowacyjnością i przykładaniem szczególnej wagi do rozwoju nauki. Należy skłonić Skandynawów oraz Niemców do inwestycji w pomorską naukę poprzez różnego rodzaju udogodnienia, między innymi podatkowe i administracyjne. Przyspieszeniu czynności formalnych mogłoby służyć powołanie komórek we władzach miasta lub gminy, które załatwiałaby tak zwaną „robotę papierkową” za potencjalnych inwestorów. Aby nakłonić biznesmenów do lokowania tu swoich pieniędzy, nasz region bez wątpienia musi poprawić infrastrukturę drogową i lotniczą (zarówno międzynarodową, jak i lokalną). Konieczny jest bliski kontakt z ambasadami, konsulatami i izbami gospodarczymi krajów skandynawskich oraz innych, aby te relacje przełożyły się na konkretnie projekty inwestycyjne.

Nie możemy także zapomnieć o naszym pomorskim rynku. Jest na nim wiele firm, które potrzebują ciągłego unowocześniania, aby stać się konkurencyjne w Europie. Takimi przedsiębiorstwami są Grupa Lotos, lokalne stocznie, nowo powstający terminal gazowy, jak i rozrastający się terminal kontenerowy. Mają one bez wątpienia spore zapotrzebowanie na badania i inwestycje, które są niezbędne w dynamicznie zmieniających się dziś warunkach. Firmy te muszą być miejscem, gdzie niemal ciągle wprowadzane są innowacje, pozwalające utrzymać konkurencyjność na tle rywali. Przydałby się także rozwój wysokiej klasy badań podstawowych, które stworzyłyby szansę na wykreowanie przełomowych innowacji, dających możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków.

Dla Pomorza ważny będzie rozwój takich dziedzin, jak telekomunikacja, elektronika, biotechnologia czy medycyna. Nie bez znaczenia jest także kategoria ochrony środowiska

(zwłaszcza z takimi kurortami, jak Sopot). Branże te mają szczególną specyfikę, ponieważ ich stały rozwój jest czymś immanentnym. Telekomunikacja, elektronika, biotechnologia ustawicznie potrzebują nowych pomysłów. Problemem jest jednak to, że prace badawczo-rozwojowe w tych obszarach są bardzo kosztowne.

Uczelnie wyższe muszą nauczyć inżynierów bycia menedżerami, którzy potrafią przedstawić swoje badania w taki sposób, aby mogły one znaleźć wsparcie u różnych instytucji finansowych, a także ze środków Unii Europejskiej. Instytucje samorządowe, które będą odpowiedzialne za promocję działań innowacyjnych w regionie, muszą także stworzyć ideę corocznych targów. Naukowcy spotykać się tam będą z potencjalnymi inwestorami, by zaprezentować

swoje pomysły, oferujące szeroką gamę rozwiązań dla różnych gałęzi przemysłu. Owe targi mogą w perspektywie kilku lat wypromować Pomorze jako region przychylny dla różnego rodzaju inwestycji.

Jak widać, wizja innowacyjnego Pomorza jest możliwa do zrealizowania. Ubolewam jednak nad tym, że w tak dużym stopniu jest ona zależna od instytucji, które albo nie funkcjonują jak powinny, albo w ogóle nie istnieją. Żałuje również, że instytucje odpowiedzialne za innowacje w regionie nie są w stanie szybko reagować na bodźce zachodzące w globalnym świecie. Pozostaje tylko mieć nadzieję, że się mylę lub że instytucje te zmieniają się, a wówczas Pomorze będzie na mapie najbardziej innowacyjnych regionów Europy.

*Monika Jaszul,
Damian Karpiński,
Natalia Hejnowska,
Agnieszka
Sypniewska,
Agnieszka
Kaczorowska*

*Zespół Koła Naukowego
Zarządzania Personalem
„Lider”*

CO NAJBARDZIEJ OGRANICZA INNOWACYJNOŚĆ POMORZA I POMORSKĄ GOSPODARKE?

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie przeszkód, które stoją na drodze procesu wprowadzania innowacji w pomorskiej gospodarce. Problem przedstawiony zostanie w dwóch ujęciach: w oparciu o literaturę naukową, a także z punktu widzenia studentów Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Gdańskiego. W literaturze znaleźć można różne definicje innowacji. Według Kothlera innowacja to każde dobro, usługa lub idea, które są postrzegane jako nowe. Natomiast Drucker uważa, iż innowacja to działanie, które charakteryzuje się tym, że wykorzystuje kategorię zmiany w celu rozpoczęcia nowego przedsięwzięcia, a także zasoby materialne i ludzkie, generując efekty ekonomiczne (*wealth producing capacity*).

Według Eurostatu (listopad 2004 roku) polski współczynnik innowacyjności wynosi tylko 18%. Oznacza to, że na tle Unii Europejskiej Polska wypada bardzo słabo. Zarówno w województwie pomorskim, jak i reszcie kraju jest sporo barier ograniczających innowacje. Mają one dwojaką genezę: występują wewnątrz przedsiębiorstw oraz w ich otoczeniu.

Do tych pierwszych zaliczyć można brak wykwalifikowanej kadry, która mogłaby prowadzić badania i prace rozwojowe oraz zarządzać innowacjami.

Problem tkwi również w braku odpowiedniej motywacji dla pracowników. Brakuje pieniędzy, czasu i wiedzy, aby w sposób materialny i niematerialny inspirować do realizacji projektów i poszukiwania nowych rozwiązań. Kolejną słabością jest uznawanie innowacji za naturalny i spontaniczny proces, co powoduje, że firmy rezygnują z podejmowania permanentnych działań w celu odnalezienia i zastosowania nowoczesnego spojrzenia. Jedno z największych ograniczeń stanowią dla przedsiębiorców finanse. Fundusze przeznaczane na prace badawczo-rozwojowe nie są wystarczające i często uniemożliwiają wdrażanie nowych pomysłów i systemów. Natomiast wysokie koszty kredytów oraz związane z nimi ryzyko skutecznie zniechęcają właścicieli firm do ich unowocześniania przy pomocy zewnętrznych źródeł finansowania.

Przeszkody związane z otoczeniem to przede wszystkim kwestia niewystarczającego wyzwalania mechanizmu innowacyjności w przedsiębiorstwach. Stymulacja działań innowacyjnych nie przynosi oczekiwanych efektów – cały czas brakuje odpowiedniej pomocy, wsparcia ze strony instytucji naukowo-badawczych oraz państwowych. Dzieje się tak pomimo faktu, iż kraje Unii Europejskiej (w tym Polska) zgodziły się w ramach „Strategii Lizbońskiej” na przyjęcie priorytetu stymulowania innowacji oraz zwiększenia funduszy na badania i rozwój. Ograniczeniem jest także popyt rynkowy – klienci nie wykazują dostatecznej chęci zakupu produktów zaawansowanych technicznie. Sporym utrudnieniem są niejasne akty prawne oraz czasochłonne i niezrozumiałe procedury administracyjne. Pozostałe ograniczenia to: korupcja, utrudniony dostęp do niektórych zasobów (w tym kapitału) czy system podatkowy.

W drugiej części artykułu przedstawimy wyniki ankiety „Innowacyjność w Polsce oczami studentów” przeprowadzonej na terenie Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej na początku kwietnia. Członkowie Koła Naukowego „Lider” poprosili sto osób o udzielenie odpowiedzi na piętnaście pytań. Celem badania było poznanie opinii studentów na temat innowacyjności w Polsce i na Pomorzu, a także wpływu uczelni na kreowanie postaw przedsiębiorczości.

W pierwszym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wytłumaczenie pojęcia „innowacyjność”. Najczęściej padające odpowiedzi to: coś nowego, oryginalnego, nowa technologia, rozwiązanie techniczne, które zwiększają wydajność, skłonność do wprowadzania nowych technologii, nowoczesność. Ankietowani pisali również, że innowacyjność to łatwość wprowadzania zmian i nowości.

Nie dziwi zatem, iż tak zdefiniowana innowacyjność wpłynęła na ocenę naszego regionu. Kilkudziesięcioletnie

pociągi i tramwaje w opozycji do światowej sławy TGV, szare wieżowce wobec „szklanych domów” oraz zardzewiałe portowe i stoczniowe dźwigi w centrach Gdyni i Gdańska sprawiają, iż tylko 20% studentów ocenia nasz region jako innowacyjny. Aż 62% respondentów zakwalifikowało Pomorze jako region mało innowacyjny. O ile 72% studentów Uniwersytetu stwierdziło, że województwo pomorskie nie jest innowacyjne, o tyle wśród studentów Politechniki taką opinię wyraziło już tylko 52%. Ta znacząca różnica jest zapewne wynikiem odmiennego charakteru obu uczelni.

W Polsce nakłady na badania i rozwój wynoszą niewiele ponad 0,5% PKB. Ponad 80% ankietowanych uważa, że są one zbyt małe i mogą być przyczyną ograniczeń innowacyjności wszystkich regionów w Polsce. 3% badanych uważa, że taki odsetek PKB w zupełności wystarcza na finansowanie badań i rozwoju w przedsiębiorstwach. W krajach aktywnych, czyli tych, gdzie prowadzone są intensywne badania, nakłady na B+R wynoszą około 3% PKB. Taki poziom, jako cel dla krajów Unii Europejskiej, przyjęto również w „Strategii Lizbońskiej”, przy czym 2/3 tych nakładów powinno być finansowane ze środków publicznych.

Studenci Uniwersytetu i Politechniki poproszeni o wybranie trzech najczęstszych celów wprowadzania innowacji zgodnie stwierdzili, że są to: poszukiwanie nowych rynków zbytu, poprawianie jakości produktów, a także obniżenie kosztów produkcji. Jedynie 8% badanych uważa, że priorytetem dla przedsiębiorców jest ochrona środowiska. Tylko jedna osoba zwróciła uwagę na poprawę warunków pracy osób zatrudnionych w firmie.

Studenci zostali zapytani również o to, co blokuje wprowadzanie innowacji. 53% z nich uważa, że głównym ograniczeniem jest niedostateczny kapitał, uniemożliwiający intensyfikację badań i wprowadzanie unowocześnień. 37% sądzi, że czynnikiem hamującym jest błędnie skonstruowane prawo. Tylko 8% studentów Uniwersytetu twierdzi, że do barier innowacyjności należy działanie konkurencji. Natomiast 4% studentów Politechniki uznaje, że przyczyną niskiego poziomu innowacyjności jest brak dostępu do nowoczesnych technologii.

Według ankietowanych uczelnie nie zapewniają odpowiedniej liczby zajęć dotyczących przedsiębiorczości. Na Politechnice Gdańskiej 54% pytanym miało ćwiczenia lub wykłady związane z powyższymi zagadnieniami. Natomiast aż 92% studentów Uniwersytetu Gdańskiego nie uczęszczało na przedmiot, na którym byłaby poruszana ta tematyka. Niezależnie 58% respondentów obu uczelni uważa, że na ich wydziałach są kreowane postawy przedsiębiorczości.

Tylko 25% jest odmiennego zdania, zaś 17% nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie.

Wpływ na kreowanie postaw innowacyjnych ma z pewnością dostęp do Internetu, komputerów z najnowszym oprogramowaniem, a także zagranicznych czasopism i specjalistycznej literatury. Wykorzystywanie tego typu materiałów na uczelni pozwala częściowo wyeliminować czynniki ograniczające procesy innowacyjne w przyszłości. Okazało się, że w żadnej z badanych placówek nie ma problemu z dostępem do Internetu. Nieco gorzej wygląda natomiast kwestia ilości zagranicznych czasopism naukowych i najnowszej literatury specjalistycznej. Najprawdopodobniej znajdzie to swoje negatywne konsekwencje – przyszłym absolwentom trudniej będzie odnaleźć się na rynku innowacji ze względu na brak odpowiedniej wiedzy dostępnej w tego typu periodykach.

Poprosiliśmy studentów o wyjaśnienie dwóch terminów związanych z innowacjami: firma spin-off i inkubator przedsiębiorczości. Firmy spin-off i inkubatory pomagają przezwyciężyć niektóre z utrudnień przy wprowadzaniu innowacji. Inkubator przedsiębiorczości to instytucja mająca swoją przestrzeń produkcyjno-biurową, odpowiednią infrastrukturę, a także wykwalifikowaną kadrę, która udziela pomocy przy zakładaniu działalności gospodarczej. Natomiast firmy spin-off to zakładane

przez pracowników naukowych przedsiębiorstwa, które wykorzystują technologie i wiedzę wypracowane na uczelni. Spośród wszystkich ankietowanych tylko dwie osoby potrafiły podać definicję firmy spin-off. Studenci Uniwersytetu Gdańskiego w większości poprawnie zdefiniowali inkubatory przedsiębiorczości.

Podsumowując, studenci obu uczelni są zgodni w swoich opiniach dotyczących innowacyjności Pomorza. Zdecydowana większość ankietowanych uważa, że nasz region nie należy do innowacyjnych. Do głównych przyczyn tego stanu rzeczy zaliczają niskie nakłady na badania i rozwój, a także źle skonstruowane prawo. Studenci twierdzą również, iż do tej nie najlepszej sytuacji przyczyniają się same uczelnie, nie zapewniając odpowiedniej liczby godzin zajęć poświęconych tematyce przedsiębiorczości. Wielu z respondentów w ogóle nie miało styczności z tego rodzaju przedmiotami. Na podstawie przeprowadzonego badania widać, że potencjał obu uczelni nie jest dostatecznie wykorzystywany. Jednakże większość przyszłych absolwentów (67% studentów Politechniki i 53% studentów Uniwersytetu) planuje zakładać działalność gospodarczą w oparciu o wiedzę zdobytą w czasie studiów. Jest szansa, że będą oni świadomi ograniczeń związanych z możliwościami wprowadzania innowacji i kompetentni do choćby częściowej ich eliminacji.

Wojciech Syrocki

*student Wydziału Elektroniki,
Telekomunikacji i Informatyki
Politechniki Gdańskiej*

FIRMA STUDENCKA OCZAMI PRAKTYKA

Rozmowę prowadzi Dawid Piwowarczyk

- **Jak powstała Pańska firma? Co było motywacją do stworzenia firmy?**
- Firma RoboCAMP powstała na bazie doświadczeń z działalności studenckiej, w kole naukowym SKALP oraz organizacji studenckiej BEST. Niekomercyjny projekt realizowany w tychże organizacjach spotkał się zapotrzebowaniem rynku na podobne komercyjne już usługi. Uznałem, że warto spróbować i udało się. Motywacją do działania była dla mnie zawsze potrzeba realizacji własnych pomysłów i chęć sprawdzenia się w różnych dziedzinach.
- **Czy to się opłaciło?**
- Własna firma pozwala mi być innowacyjnym, nie ogranicza mojej (indywidualnej) kreatywności. Myślę, że pracując w czyjejs w firmie, nie miałbym takich możliwości.
- **Dlaczego warto zakładać firmę opartą o kapitał intelektualny?**
- Unikalny pomysł stanowi solidną podstawę do budowania firmy. Natomiast inwestowanie w innowacje to sposób na zdystansowanie konkurencji.

- **Jakie trudności pojawiły się na etapie tworzenia firmy? A jakie doskwierają obecnie?**
- Zarówno na początku, jak i obecnie problemem jest brak kapitału na rozwój.
- **Jak powinno wyglądać wspieranie powstawania firm technologicznych zakładanych przez naukowców? Co powinny robić w tym zakresie uczelnie i władze samorządowe?**
- Po pierwsze - nie przeszkadzać. Po drugie, promować indywidualną aktywność zarówno studentów, jak i naukowców. Po trzecie, tworzyć i wspierać inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, tj. miejsca, gdzie ludzie o podobnym sposobie myślenia mogą realizować i komercjalizować swoje pomysły.
- **Czy Centrum Zaawansowanych Technologii Politechniki Gdańskiej ma realną szansę na zbudowanie trwałego partnerstwa pomiędzy pomorskimi uczelniami a przedsiębiorstwami? Jakie będą korzyści dla regionu z takiego partnerstwa?**
- Tak, jest to dobry i niezmiennie potrzebny pomysł. Dobrze przeprowadzony może zainicjować trwały związek pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami naszego regionu. Niemniej powinny za nim pójść kolejne projekty rozszerzające współpracę środowiska

akademickiego przede wszystkim z sektorem MSP. Do tego jednak potrzebne są nowe narzędzia komunikacji pomiędzy tymi środowiskami. Narzędzia przystępne dla firm sektora MSP, np. internetowe bazy danych umożliwiające zgłaszanie zapotrzebowania na technologie i zawierające informacje o zespołach badawczych, które te technologie mogłyby opracować.

- **Jak Pan ocenia możliwości wykorzystania wyników badań i wiedzy kreowanej na pomorskich uczelniach przez firmy z regionu? Czy naukowcy mają dostateczną wiedzę na temat potrzeb przedsiębiorstw?**
- Niestety wiedza naukowców na temat potrzeb przedsiębiorstw regionu jest niewystarczająca. Zdarzają się spektakularne sukcesy współpracy uczelni i dużych przedsiębiorstw, niemniej najbardziej bolącą, a jednocześnie najbardziej istotną sprawą jest niewystarczająca współpraca sektora MSP z uczelniami. Problemem jest brak narzędzi komunikacji oraz wolno postępujący proces zmiany mentalności i ukierunkowania na myślenie prorynkowe wśród kadry naukowej. Jednak sytuacja wciąż się poprawia i takie projekty, jak CZT na pewno dokonają dużych zmian zwłaszcza w sposobie myślenia o współpracy między środowiskiem gospodarczym i akademickim.
- **Dziękuję za wypowiedź.**

Okno na świat

Aleksandra Włoch

*Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową,
Obszar Badawczy
Przedsiębiorstwa i Innowacje*

JAK ROBIĄ TO INNI?

W Polsce obserwuje się wzrost sprzedaży komputerów i telefonów, a dzięki licznym inwestycjom w technologie informacyjną nastąpiła poprawa dostępności oraz jakości infrastruktury informatycznej. W raporcie *European Innovation Scoreboard 2005* Komisja Europejska zaliczyła Polskę do krajów „tracących grunt”, zaś według Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan około 50 lat zajmie osiągnięcie poziomu średniej unijnej pod względem innowacyjności. Według najnowszego raportu Światowego Forum Ekonomicznego na temat konkurencyjności Polska poprawiła swoją pozycję w zakresie wykorzystywania technologii informacyjnych, jednak nasi główni regionalni konkurenci – Estonia, Czechy, Węgry oraz Słowacja – nadal są przed nami. Wciąż kartę przetargową w przyciąganiu inwestycji do Polski stanowią niskie koszty pracy. Należy jednak mieć na uwadze, że nie długo to już potrwa. Po pierwsze, w Chinach koszty te są niższe, po drugie, kraje azjatyckie intensywnie specjalizują się i tym samym podnoszą swoją konkurencyjność względem krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Jak przy niskich nakładach na badania i rozwój w kraju odnajduje się województwo pomorskie? Co można zrobić, aby region stał się konkurencyjny w aspekcie globalnym, a nie tylko krajowym? Wydaje się, że czujna obserwacja krajów, które mają już jakieś doświadczenia w zakresie pobudzania innowacyjności, może być przydatna. Biorąc pod uwagę dystans, jaki dzieli nas do krajów „starej Unii”, efektywne wzorowanie się na nich może przyczynić się do poprawy sytuacji. Tak zwane najlepsze praktyki należy jednak traktować jako zestaw wskazówek,

a nie harmonogram działań – każda gospodarka wymaga specyficznych i elastycznych rozwiązań.

To, co dzieli nas od krajów i regionów najbardziej rozwiniętych gospodarczo, to nie tylko niewielkie wydatki na działalność badawczo-rozwojową, braki w infrastrukturze czy nieefektywne wykorzystywanie funduszy strukturalnych. Wydaje się, że brakuje nam jako społeczności otwartości na zmiany, chęci podejmowania wyzwań oraz determinacji w działaniu. Uzmysłowanie sobie potrzeby zmian może być punktem wyjścia do zaadoptowania pewnych rozwiązań zagranicznych. Na jaki jednak aspekt wspierania innowacyjności postawić w regionie?

Dobrym przykładem są Niemcy, które maksymalnie podnoszą wydajność poprzez wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, intensywnie wykorzystujących technologie w obszarze produkcji i zarządzania. Dbą się także o zachowanie bardzo dobrej jakości i kreowanie marki niezawodności. Niemieckie regiony starają się także rozwijać najnowocześniejsze branże, takie jak: biotechnologia, elektronika, media czy technologie informacyjno-komunikacyjne. Branże informatyczna i biotechnologiczna, które na całym świecie rozwijają się najdynamiczniej i przynoszą największe zyski, wymagają sprzętu, świetnych fachowców i dużych nakładów finansowych. Obciążone jednocześnie bardzo wysokim ryzykiem, są mimo wszystko niezwykle opłacalne. Obserwuje się to na przykładzie Stanów Zjednoczonych i Japonii, w Europie zaś w dużym stopniu branże te eksploatują Finlandia czy Dania.

Co może pomóc Pomorzu w przeobrażeniu się w region dynamiczny, oparty na gospodarce wiedzochłonnej? Potrzebne jest intensywne wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności, w tym wspieranie współpracy nauki i gospodarki.

Pierwszy krok to zidentyfikowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. W Dolnej Austrii opracowano w tym celu program *Innovation Check*. Jest on skierowany zwłaszcza do sektora małych i średnich przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Stanowi odpowiedź na zaobserwowane zjawisko polegające na tym, że małe firmy bardzo często skupiają się na aspekcie technologicznym swojej działalności, zapominając o innych elementach, takich jak zdobywanie rynków czy rozwój firmy. *Innovation Check*, koordynowany przez Departament Rozwoju Gospodarczego samorządu Dolnej Austrii, opiera się na przeprowadzaniu bezpośrednich wywiadów z przedsiębiorcami przez wykwalifikowanych specjalistów. Pozwalają one na analizę mocnych i słabych stron firm (potencjału innowacyjnego) oraz wypracowanie rekomendacji dla przedsiębiorstwa – odpowiedniej strategii rozwoju w dążeniu do innowacyjności.

Ze względu na silną bazę ośrodków naukowych na Pomorzu (Politechnika Gdańska, Uniwersytet Gdański, Akademia Medyczna, Akademia Morska, instytuty PAN) bardzo ważne jest wspieranie przedsiębiorczości akademickiej. W wyniku komercjalizacji pomysłów pochodzących z instytucji naukowych i badawczych powstać mogą unikalne przedsiębiorstwa, które odniosą bardzo duże sukcesy na rynku. Wiele uwagi wspieraniu przedsiębiorczości wśród naukowców oraz studentów poświęca się w Wielkiej Brytanii. W University College of London (UCL) powstała w tym celu inicjatywa *e-challenge*. Priorytetową gałęzią jej działalności jest edukacja, a także mentoring wśród studentów i pracowników UCL w zakresie działalności gospodarczej oraz rozwój działalności innowacyjnej College'u (w tym rozpowszechnianie wiedzy na ten temat w obszarze). Poprzez edukację, rozwój sieci współpracy oraz promocję tworzy się środowisko sprzyjające przedsiębiorczości. College wspierany jest w swoich działaniach przez Londyńską Szkołę Biznesu oraz Londyńskie Centrum Przedsiębiorczości Naukowej. Oprócz rozpowszechniania wiedzy na temat przedsiębiorczości, w ramach projektu dąży się także do zaprezentowania możliwości i sposobów komercjalizacji innowacji oraz nowych pomysłów biznesowych. Współpraca różnych podmiotów daje możliwość uzupełniania doświadczeń oraz wiedzy technologicznej i biznesowej. W celu przyciągnięcia potencjalnych inwestorów organizowane są spotkania *Meet the spin-out*, podczas których prezentowana jest działalność innowacyjna uczelni oraz model transferu technologii na UCL.

Kiedy wyniki badań naukowych okazują się mieć potencjał rynkowy, istnieją dwie opcje transferu tych rozwiązań do gospodarki: udzielenie licencji istniejącej firmie lub stworzenie nowej firmy. To drugie jest w swojej istocie działaniem innowacyjnym i wymaga często wsparcia ze strony inkubatora, parku technologicznego czy agencji publicznej.

Taką instytucją jest między innymi stworzona w regionie Meklemburgii Pomorze Przednie agencja, mająca na celu jak najefektywniejsze działanie w zakresie komercjalizacji badań naukowych. Funkcjonowanie agencji opiera się na czterech zasadach: orientacji rynkowej pomysłu, stworzeniu partnerstw publiczno-prywatnych, racjonalnym rozumieniu komercjalizacji oraz ciągłości partycypowania w kosztach badań i zyskach z transakcji. Agencja jest w trakcie tworzenia funduszu kapitału załączkowego, będąc jednocześnie otwartą dla podmiotów nie związanych ze sferą akademicką.

Innym przykładem wspierania przedsiębiorczości akademickiej jest stworzony w Madrycie inkubator

wirtualny, który nie oferuje przestrzeni inkubacyjnej ani nie dostarcza finansowania na działalność. Proponuje jedynie specjalistyczne usługi dla firm technologicznych. Jednocześnie uczelnia zobligowana jest do rozwijania i prowadzenia programów wspierających działania na rzecz proinnowacyjnych firm. Jednym z takich programów było stworzenie funduszu kapitału załączkowego.

Oprócz wdrażania klasycznych projektów propagujących działalność innowacyjną należy zadbać o popularyzację kultury innowacyjnej w społeczeństwie. Dobrym rozwiązaniem są konkursy na najlepsze przedsięwzięcia innowacyjne. W zachodniej Anglii odbywa się na przykład konkurs *The Lord Stafford Awards*, w ramach którego przyznaje się nagrody za efektywną współpracę sektora prywatnego z naukowym. Nagrody przyznawane są w czterech kategoriach: innowacyjny pomysł na biznes o największym potencjale rynkowym, który powstał w wyniku współpracy Uniwersytetu Zachodniej Anglii lub jakiegoś college'u (nagroda *Development in Innovation*); nagroda dla przedsięwzięcia w fazie prototypu lub nawet znajdującego się już rynku, które również powstało we współpracy z uczelnią w regionie (*Achievement in Innovation*); nagroda dla najlepszej firmy spin-out, która ma duży potencjał przedsiębiorczy; nagroda za najlepszy biznesplan studencki (o największym potencjale rozwojowym).

Wykorzystanie praktyk zagranicznych jest często trudne w obliczu dużej niechęci podmiotów i braku wiary

w podejmowane inicjatywy. W regionie Pomorza obserwujemy jednak pozytywne zmiany. Coraz więcej podmiotów napływa do Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego w Gdyni. Ruszyła inicjatywa Parku Naukowo-Technologicznego w Gdańsku. Konkursy propagujące przedsiębiorczość innowacyjną zaczynają cieszyć się coraz większym powodzeniem. Jednakże uczestnicząc w konferencjach, seminariach, spotkaniach prasowych czy rozdaniach nagród za osiągnięcia w regionie, trudno oprzeć się wrażeniu, że informacje docierają do ograniczonej grupy osób. Pomorze ma potencjał i warunki, aby w krótkim okresie czasu stać się konkurencyjnym regionem w ujęciu globalnym. Zwłaszcza aglomeracja trójmiejska dzięki silnym ośrodkom badawczym i naukowym oraz dobremu położeniu geograficznemu wydaje się być regionem o dużych możliwościach absorbowania nowoczesnych technologii. Na Pomorzu znalazły siedzibę firmy, takie jak: Intel Technologies Poland, Prokom Software, Flextronics, Ericsson Unimor, Skanska czy Young Digital Planet. Pomimo wymienionych atutów, województwo ocenia się jako przeciętne pod względem atrakcyjności inwestycyjnej. Należy przestać trzymać się postrzegania Pomorza jako regionu wysokorozwiniętego, ponieważ jest to przestarzała opinia. Dopiero postawienie na rozwój nowoczesnych technologii i przyciągnięcie inwestorów z branż wysokotechnologicznych ma szansę przełożyć się na podniesienie konkurencyjności i jakości życia w regionie.

Przegląd gospodarczy

Dawid Piwowarczyk

Marcin Peterlik

Wydarzenia gospodarcze

Koniunktura w województwie pomorskim w czerwcu 2006 roku

106

109

A1 (na razie) drogą do nikąd

Rząd wykluczył możliwość ugodowego zakończenia sporu ze spółką Gdańsk Transport Company. Pomimo zapewnień o priorytetowej roli autostrady północ-południe Jerzy Polaczek, minister transportu i budownictwa, odebrał GTC koncesję na budowę drugiego 62-kilometrowego odcinka A1 od Nowych Marzów do Torunia. Ta część trasy, w przeciwieństwie do już budowanego 90. odcinka z Rusocina pod Pruszczem Gdańskim do Nowych Marzów, ma być budowana – zgodnie z nową koncepcją rządową – nie przez prywatny podmiot, lecz Krajową Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad. Zdaniem ministra takie rozwiązanie pozwoli zmniejszyć koszt budowy nawet do 30%. Zdaniem rządu ewentualne zmiany i konflikt z GTC nie powinny wpłynąć na zakończenie całej inwestycji. Tymczasem GTC zapowiada, że będzie starał się o wielomilionowe odszkodowanie i nie wyklucza, że odebranie koncesji na II odcinek może doprowadzić do wstrzymania prac na budowanej obecnie autostradzie z Rusocina do Nowych Marzów. Zgodnie z deklaracjami rządzących cała autostrada z Rusocina do granicy z Czechami ma być oddana we władanie kierowców do roku 2010. Dotrzymanie tego terminu jest jednak już obecnie poważnie zagrożone. Do tej pory nie udało się bowiem wykupić dużej części gruntów, po których przebiegać ma odcinek z Torunia do Łodzi. Sprawą A1 zajęła się też Najwyższa Izba Kontroli. Jej zdaniem żaden z rządów nie potrafił podołać problemowi budowy najważniejszej dla Pomorza trasy. A tylko porty w Gdańsku i Gdyni tracą z tytułu braku tej arterii komunikacyjnej 250 milionów dolarów rocznie.

Stare Miasto jak nowe

Zaostrza się walka o grunty w obrębie historycznego centrum Gdańska. Aż 29 milionów zł (rzeczoznawca wycenił ten grunt na niewiele ponad 4,1 miliona) zarobi miasto na 1959-metrowej działce w rejonie ulic Grodzkiej i Targu Rybnego. Nabywca gruntu – Jan Wójcikiewicz, właściciel Hotelu Hanza – zamierza wybudować w tym miejscu luksusowy hotel. Kolejne 1,4 miliona wpłynie do kasy miasta za działkę zlokalizowaną przy ulicy Grodzkiej 10. Następne zaś 5 milionów za 400-metrową działkę oraz milion za położoną nad Motławą kamienicę, której część stanowi mur, będący ostatnią pozostałością po istniejącym w tym miejscu kilkaset lat wcześniej zamku krzyżackim. Przetargi organizowane przez miasto to jednak dopiero przedsmak czekającej nas „odbudowy” Gdańska. W ciągu najbliższych lat w historycznym centrum może powstać około 230 kamienic. W przypadku 50 istnieje dokumentacja pozwalająca na ich rekonstrukcję. Pozostałe 170 – ze względu na brak dokumentacji lub niską wartość historyczno-architektoniczną – ma zostać wybudowana w oparciu o projekty współczesnych architektów.

Gdański boom samochodowy

Coraz więcej samochodowców zawija do gdańskiego portu. Poza jednostkami dowożącymi chevrolety, mające trafić do rozmontowania w Warszawie na Żeraniu, a następnie być wysłane na Ukrainę jako zestawy części do montażu, w marcu w Porcie Gdańskim zagoszczą dwie inne jednostki tego typu. Przywozły one łącznie prawie 4000 japońskich aut, które mają trafić do klientów w Skandynawii, Estonii oraz Rosji.

Stocznie branżą przyszłości

Europejski (w tym także polski) przemysł stoczniowy ma przed sobą świetlaną przyszłość. Takie wnioski płyną z debaty, która odbyła się pod koniec marca w trakcie Europejskiego Tygodnia Stoczniowego. Polskie stocznie mają obecnie zamówienie na 123 jednostki o łącznym tonażu ponad 2 milionów CGT. Czyni to nasz kraj, po Holandii i Niemczech, trzecim producentem w Europie. Taki portfel zamówień gwarantuje naszym stoczniom pracę na kolejne dwa, trzy lata. Problemem tych potężnych zakładów pracy jest jednak zła kalkulacja cen. Zbyt niskie kontrakty i błędne oszacowanie kosztów budowy jednostek prototypowych w połączeniu z silnym umocnieniem złotówki spowodowało, że ubiegły rok największe stocznie w Trójmieście oraz Szczecinie zamknęły z ujemnym wynikiem finansowym. Przykład prywatnej Grupy Remontowa (Stocznia Remontowa i Stocznia Północna) z Gdańska, która ubiegły rok zakończyła z 30-milionowym zyskiem, pokazuje jednak, że branża ta może nie tylko dużo produkować, ale i przynosić niemałe zyski. Przemysł stoczniowy nie obejmuje jedynie 15 tysięcy osób zatrudnionych w samych stoczniach, lecz także kolejne tysiące pracowników skupionych w firmach kooperujących. Jest to też jedna z najbardziej innowacyjnych polskich branż, która w ciągu roku eksportuje produkty za ponad 750 milionów dolarów.

Azbestowy podrzutek

Ciągle nie wiadomo, jaki los czeka wybudowanego 48 lat temu 228-metrowego transatlantyka „Rotterdam”. Miał on zostać gruntownie wyremontowany i przerobiony na luksusowy hotel w jednej z trójmiejskich stoczni. Problemem jednak okazało się 1500 ton materiałów skażonych azbestem, które należy usunąć. Za te prace właściciel gotowy jest zapłacić 100 milionów zł. Ale to zdaniem stoczni zbyt mało, by cała operacja była opłacalna. Zadanie gotowi są podjąć specjaliści od azbestu z głębi kraju, ale wówczas prace odbywałyby się przy pirsie rudowym w gdańskim Porcie Północnym. Na takie rozwiązanie – ze względu na zagrożenie ekologiczne – nie zgadza się jednak wojewoda pomorski.

Złomrex połknie Centrostal Gdańsk

Konsolidacji w branży hutniczej nie oparł się gdański dystrybutor wyrobów hutniczych. Centrostal S.A. jest jedną z najstarszych pomorskich spółek na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Firma od dłuższego czasu ograniczała się jednak do obrony swojej pozycji. Tymczasem Złomrex – największy z dystrybutorów wyrobów hutniczych w kraju – znany jest z agresywnej polityki inwestycyjnej. „Ofiarą” spółki padł już przejęty wcześniej Centrostal Górnośląski. Obecnie nie są jeszcze znane ostateczne plany inwestora i nie wiadomo, czy wykupi on wszystkie akcje i wycofa Centrostal z giełdy. Cała transakcja jest już – zgodnie z deklaracją władz Centrostalu (prezes dr Zbigniew Canowiecki jest największym inwestorem, kontrolującym ponad 30% akcji) – pewna, ale ze względu na obowiązki, wynikające ze statutu spółki publicznej oraz notowania na giełdzie, jej ostateczna finalizacja zakończy się dopiero w ciągu kilku miesięcy. Nowy inwestor nie zadeklarował jeszcze, czy po sfinalizowaniu transakcji wycofa gdańską spółkę z giełdy.

Prywatni leczą coraz więcej

Gdańska spółka giełdowa Swissmed, specjalizująca się w oferowaniu komercyjnych usług medycznych, pozyskała w marcu około 20 milionów zł. Środki te pochodzą z nowej emisji akcji, która adresowana była do dotychczasowych akcjonariuszy spółki. Pozwolą one sfinansować realizowaną w tym roku inwestycję w budowę nowego szpitala w Warszawie. Od 2004 roku działa już pierwszy – wybudowany w 2004 roku kosztem 47 milionów – szpital w Gdańsku. W ciągu najbliższych pięciu lat spółka chce zbudować kolejne tego typu placówki w Poznaniu oraz Krakowie.

Show must go on

Po wielu miesiącach przepychanek organizacyjnych w końcu rusza jedna z największych inwestycji samorządowych na Pomorzu. Kosztem ponad 220 milionów zł do połowy 2008 roku wybudowana ma zostać hala widowiskowo-sportowa. Inwestycja jest wspólnym dziełem władz samorządowych Sopotu i Gdańska. Po zakończeniu budowy powstanie najnowocześniejszy tego typu obiekt w kraju. Jednorazowo będzie on mógł pomieścić nawet 15 tysięcy osób.

Hel idzie do cywila

Turystyka ma być nowym sposobem na rozwój tego do niedawna najbardziej zmilitaryzowanego miasta w Polsce. Jeszcze kilka lat temu w liczącym około 5 tysięcy mieszkańców mieście było 2 tysiące żołnierzy. Teraz wojska ma nie być prawie wcale, a miasto musi, o ile nie chce popaść w kompletny marazm, znaleźć nowy sposób na zapewnienie dobrobytu swoim mieszkańcom. Z obecną ubogą ofertą turystyczną z pewnością nie będzie w stanie wygrać z innymi, bardziej pod tym względem rozwiniętymi ośrodkami, jak Jurata, Jastarnia, Władysławowo. Władze miasta mają jednak plany utworzenia w Helu uzdrowiska. W połączeniu z rozbudową Błękitnej Wioski – ośrodka Uniwersytetu Gdańskiego propagującego ochronę ginących gatunków Bałtyku – oraz udostępnieniem umocnień z okresu II Wojny Światowej stwarza to szansę zwiększenia atrakcyjności Helu nie tylko przez dwa wakacyjne miesiące. Szansą dla miasta mogą być też uruchomione tanie połączenia morskie Helu z Gdańskiem i Gdynią.

Stocznie pod napięciem

100 milionów zł na zakup Stoczni Gdańskiej chce wyłożyć gdańska Energa, do tej pory skupiająca się na dostarczaniu energii elektrycznej swoim 2,7 miliona odbiorców. Jak zapewnia zarząd spółki, inwestycja ma przynieść duży dochód i pozwoli odzyskać zaległości w zapłacie za prąd, jakie wobec Energii ma Stocznia Gdynia, właściciel Stoczni Gdańskiej. Na inwestycję nie zgadza się jednak część członków Rady Nadzorczej firmy, nie upatrując w niej działania uzasadnionego

ekonomicznie. Swoje zastrzeżenia do transakcji może też zgłosić Komisja Europejska, która ma prawo potraktować ją jako niedozwoloną pomoc publiczną.

Kruszwica przejmie Olvit

Giełdowa spółka Kruszwica, producent olejów jadanych, przejmie kontrolę nad swoim konkurentem – gdańskim Olvitem. Na transakcję wyraził już zgodę Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, który nie dopatrywał się w niej zagrożenia dla konkurencyjności. Za majątek Olvitu Kruszwica nie zapłaci gotówką, lecz własnymi akcjami. W wyniku konsolidacji powstanie jeden z największych producentów olejów w naszej części Europy.

Polanka wraca po latach

Od 2001 roku gdynianie mieli podziwiać na Polance Redłowskiej nowy hotel w kształcie transatlantyka oraz luksusowy park wodny. Inwestycję wartą 15 milionów dolarów miał realizować znany kielecki deweloper – Echo Investment. Ostatecznie jednak wycofał się z inwestycji i poza rozbiórką starych obiektów na Polance nie prowadzone były żadne prace. Obecnie Echo znalazło nowego inwestora, który przejął na siebie zobowiązania wynikające z umowy z miastem i obiecał, że najdalej za dwa lata ruszy budowa parku wodnego oraz hotelu.

Wietrzne pieniądze

110 milionów zł ma kosztować 11 siłowni wiatrowych o mocy 2 MW, których budowę w okolicach Gnieźdźewa (gmina Puck) rozpoczyna firma Dipol, należąca do giełdowej spółki Polish Energy Partners. Po zakończeniu inwestycji nowopowstała „elektrownia wiatrowa” wyprodukuje rocznie około 51 tysięcy MWh „białej energii”, co zaspokajać będzie potrzeby kilkunastu tysięcy gospodarstw domowych. Odbiorcami energii będą Energa i Polenergia. Firmy te zmuszone są do zakupu droższej energii ze źródeł odnawialnych na mocy Traktatu Akcesyjnego pomiędzy naszym krajem a Unią Europejską. Polska zadeklarowała w nim, że już w tym roku ze źródeł odnawialnych pochodzić będzie 3,6% energii elektrycznej zużywanej w Polsce. Do 2010 roku ze źródeł odnawialnych pochodzić ma prawie co dziesiąta kilowatogodzina. By sprostać zapotrzebowaniu na „białą energię”, Polish Energy Partners zamierza zainwestować w najbliższych latach (głównie ze względu na silne wiatry wiejące na Pomorzu) około 400 milionów euro. Pozwoli to uruchomić nowe generatory o łącznej mocy 300 MW.

Lotos zainwestuje miliardy

Ponad 3 miliardy złotych ma kosztować nowa inwestycja Lotosu na terenie Rafinerii Gdańskiej. Zgodnie z założeniami najpóźniej do połowy przyszłego roku firma zakończyć ma rozmowy z bankami na temat współfinansowania przez nie tej gigantycznej inwestycji. Nowa instalacja ma być jedną z najnowocześniejszych na świecie. Z tak zwanego ciężkiego oleju, który obecnie jest odpadem poprodukcyjnym, w nowej instalacji produkowany będzie olej napędowy. Pozwoli to Lotosowi na lepsze wykorzystanie surowca i osiąganie wyższej marży w produkcji. Zmniejszy też uciążliwość zakładu dla środowiska. Początkowe plany zakładały budowę instalacji w kooperacji z grupą Orlen. Ostatecznie jednak firmy nie doszły do porozumienia i gdańska spółka znalazła nowego partnera – Stell Trading. Z początkiem kwietnia zawarto wieloletnie porozumienie o wartości 11 miliardów złotych. Zakłada ono, że jedna ze spółek wchodzących w skład paliwowego giganta Shella będzie dostarczała do gdańska ciężkie oleje do przeróbki, a następnie odbierała gotowy produkt. Podpisanie tej umowy znacznie poprawiło sytuację negocyjną Lotosu, który ze środków pochodzących z debiutu na giełdzie oraz zysku jest w stanie zabezpieczyć na tę inwestycję około miliarda zł. Pozostała kwota ma zostać pożyczona. Swoje wstępne zainteresowanie projektem wyraziły już Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju oraz Europejski Bank Inwestycyjny. O ile wszystko przebiegnie zgodnie z założeniami, nowa instalacja powinna zacząć prace w 2009–2010 roku. Przy cenie ropy powyżej 50 dolarów za baryłkę poniesione nakłady zwrócą się Lotosowi w ciągu maksymalnie pięciu lat.

Buty idą na giełdę

W pierwszej połowie czerwca przeprowadzana była nowa emisja akcji słupskiego producenta obuwia Gino Rossi S.A. W wyniku emisji 3 milionów akcji serii C do spółki ma trafić około 30 milionów zł, które mają zostać zainwestowane w dalszy rozwój sieci sprzedaży. Obecnie spółka ma 90 własnych salonów, w tym 16 poza granicami kraju.

Marcin Peterlik

*Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową,
Obszar Badawczy
Badania
Koniunkturalne i Sektorowe*

KONIUNKTURA W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM W CZERWCU 2006 ROKU

I BnGR od stycznia 2001 roku ocenia sytuację gospodarczą w województwach za pomocą testu koniunktury. Metoda ta polega na rozsyłaniu co miesiąc wybranej grupie przedsiębiorstw ankiety z pytaniami dotyczącymi ich bieżącej i oczekiwanej sytuacji. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi wyliczany jest wskaźnik bieżącej koniunktury oraz wskaźnik prognostyczny, informujący o oczekiwanych zmianach koniunktury w ciągu nadchodzących trzech miesięcy. Oba wskaźniki mogą notować wartości od –100 do +100. Wartość minimalna oznacza bardzo złą, a maksymalna bardzo dobrą koniunkturę.

Najnowsze badanie dotyczy koniunktury gospodarczej w czerwcu br. Ocena w województwie pomorskim wypadła bardzo dobrze, choć wskaźnik bieżącej koniunktury zmniejszył swoją wartość do poziomu 35 punktów z 37,8 punktu zanotowanego w maju. Wciąż jednak wynik województwa pomorskiego lokuje je w czołówce wszystkich województw – zarówno w maju, jak i w czerwcu Pomorskie znalazło się na drugim miejscu w kraju. W czerwcu lepszą ocenę zanotowano jedynie w województwie śląskim (39 punktów), a w maju w Mazowieckiem (39,6 punktu).

Koniunktura w województwie pomorskim została oceniona znacznie lepiej niż miało to miejsce przeciętnie w kraju – średnia wartość wskaźnika dla całej Polski wyniosła 26,4 punktu. Czerwcową oceną w województwie pomorskim jest wyraźnie lepsza niż przed rokiem – w czerwcu 2005 roku wskaźnik bieżącej koniunktury wynosił 26 punktów.

W układzie sektorowym najlepiej oceniono koniunkturę w sektorze bankowym, gdzie wskaźnik wyniósł 60 punktów. Odnotowane wartości wskaźnika w przemyśle (25,7) oraz w handlu i usługach (24,6) są podobne i zbliżone do zanotowanych przed miesiącem.

Podobnie jak miesiąc wcześniej, także w czerwcu oczekiwania co do rozwoju sytuacji gospodarczej w województwie pomorskim kształtują się lepiej niż ocena

sytuacji bieżącej. Wartość wskaźnika prognostycznego wyniosła w czerwcu 42,5 punktu, niemal tyle samo, co w maju (42,6). Najbardziej optymistyczni są przedstawiciele sektora bankowego, w przypadku którego wartość wskaźnika prognostycznego wynosi 55 punktów, jednak ankietowani z przedsiębiorstw przemysłowych niewiele im ustępują – w tej grupie wskaźnik prognostyczny wynosi 49 punktów. Oczekiwania w handlu i usługach są nieco gorsze, ale także optymistyczne – wartość wskaźnika wynosi 20 punktów.

Na koniec warto wspomnieć, że okres wakacyjny w województwie pomorskim cechują co roku korzystne oceny koniunktury – jest to związane z turystycznym charakterem województwa.

W NASTĘPNYCH NUMERACH:

Tematami przewodnimi następnych numerów „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”
będą: **POMORSKI RYNEK FINANSOWY**
oraz **SUKCES ROZWOJOWY POLSKICH WOJEWÓDZTW**

POMORSKI RYNEK FINANSOWY:

- jak firma założona przez ludzi młodych w województwie pomorskim może uzyskać finansowanie?
- bariery w uzyskiwaniu finansowania przez ludzi młodych
- jaka jest rola banków w finansowaniu działalności małych i mikro firm?
- dlaczego mali przedsiębiorcy w niewielkim stopniu wykorzystują kredyt bankowy do finansowania biznesu?
- rola banków w wykorzystywaniu przez sektor MSP funduszy strukturalnych
- jak funkcjonuje system poręczeń kredytowych w Pomorskiem?
- jaką rolę ogrywa fundusz poręczeń kredytowych w finansowaniu działalności MSP w Pomorskiem?
- finansowanie MSP w województwie pomorskim – stan obecny i perspektywy

SUKCES ROZWOJOWY POLSKICH WOJEWÓDZTW:

- jaka jest wizja rozwoju województwa pomorskiego? w jakich dziedzinach powinniśmy budować przewagę konkurencyjną regionu?
- co jest wyznacznikiem sukcesu rozwojowego regionu, jak ten sukces mierzyć?
- dlaczego jedne regiony rozwijają się szybciej a inne wolniej, co o tym decyduje?
- które polskie regiony rozwijają się szybko, a które wolno, dlaczego?
– wnioski dla Pomorskiego
- jak na tle innych polskich regionów wygląda województwo pomorskie, czy ma ono szansę dołączyć do grupy 3 najsilniejszych województw Polski, co musiałoby się stać, żeby Pomorskie rozwijało się szybko?

Zapraszamy Państwa do zabrania głosu na łamach „PPG”

– propozycje artykułów można przysyłać na adres:

redakcja@ppg.gda.pl

Swoje pomysły, opinie i komentarze można również zamieszczać
na stronie internetowej „PPG”:

www.ppg.gda.pl

