

Innowacyjny start

nr 2 (5) 2007 CZERWIEC

Periodyk wydawany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w ramach środków finansowych z Unii Europejskiej



BPO. Gospodarka na odległość

Historia sukcesu: AZSoft, Capgemini

Czy ktoś widział innowacje w usługach?

Z biznesplanem po dotacje

Czy istnieje konsument europejski?

temat numeru



outsourcing

Wydawca:

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Transportu, Gospodarki i Infrastruktury
31-542 Kraków, ul. Kordylewskiego 11
tel.: 012 29-90-600, 012 29-90-654
www.wrotamalopolski.pl
www.malopolskie.pl

Opracowanie graficzne:

Dom Wydawniczy Officina

Druk:

Drukarnia „AB” Agata Batko
ul. Sokołowskiego 19, 31-436 Kraków

Zdjęcia:

z archiwum DW Officina i Redakcji „Innowacyjnego Startu”

Nakład:

2500 egzemplarzy



Łukasz Mamica
Redaktor Naczelny

Outsourcing

SPIS TREŚCI

Wydarzenia. Co się dzieje w regionie?	2
Sektor BPO. Gospodarka na odległość	4
Co słyhać w nauce? Akademia Ekonomiczna	8
Znaleźć człowieka: A. Markow-Tracz, K. Fudala	12
Historia sukcesu: AZSoft	13
Historia sukcesu: Capgemini	14
Nauka. Rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości	15
Centrum Transferu Technologii PK	16
Czy ktoś widział innowacje w usługach?	18
Z biznesplanem po dotacje	20
Twój pomysł na biznes	21
Tarnowski Park Naukowo-Technologiczny	22
Oświęcimski Inkubator Przedsiębiorczości	24
Kraków Business Park	24
Czy istnieje konsument europejski?	26
Nauka w przyszłości	27

Innowacyjny start

Redaktor Merytoryczny: dr Łukasz MAMICA (Akademia Ekonomiczna w Krakowie)

Sekretarz Redakcji: Piotr KOPYCIŃSKI (Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie)

Zespół Redakcyjny: Tomasz BLUSZCZ (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), Maciej CZARNIK (Centrum Innowacji Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu, UJ), Joanna DOMAŃSKA (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), Łukasz FRYDRYCH (Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.), Katarzyna KUCHARSKA (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), Jadwiga WIDZISZEWSKA, Małgorzata BOREK (Centrum Transferu Technologii, Politechnika Krakowska), Leszek SKALNY (Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego)

Kontakt z redakcją:

tel.: (012) 299-06-00, (012) 299-06-67; fax: (012) 299-06-54; e-mail: tomasz.bluszcz@umwm.pl

Wpływ procesów globalizacji na polską gospodarkę nabrał wyraźnie na sile po wejściu naszego kraju do Unii Europejskiej. Coraz więcej nowych miejsc pracy w regionie, a zwłaszcza w Krakowie powstaje w tworzonych firmach oferujących usługi outsourcingowe, przejmujące od innych firm realizację ich zamówień, produkcji lub usług. W sytuacji, kiedy przesunięcia wspomnianych form aktywności firmy dokonują poza granicami kraju, możemy mówić o zjawisku **offshoringu** (*Business Process Offshoring* – sektor BPO). Pozycja Polski w czołówkach niezależnych rankingów państw ocenianych pod kątem atrakcyjności lokowania tam działalności typu *offshoring* przełoży się prawdopodobnie na dynamiczny wzrost tego sektora w naszym kraju czy regionie. Rozwój sektora BPO w regionie oznacza nie tylko znalezienie zatrudnienia dla wielu absolwentów krakowskich uczelni ale, co być może ważniejsze, daje im szansę na zapoznanie się z problemami dotyczącymi funkcjonowania firm wysokorozwiniętych gospodarek świata. Zdobycie w ten sposób doświadczenia część tych osób zabierze ze sobą do nowych miejsc pracy, co powinno podnieść konkurencyjność i innowacyjność małopolskich przedsiębiorstw.

W tym numerze **Innowacyjnego Startu** prezentujemy wywiad z Rektorem Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Prof. dr. hab. Ryszardem Borowieckim, dotyczący jego spojrzenia na współpracę w zakresie kształcenia studentów w ramach Shell Academy. O opinię dotyczącą oceny tego projektu edukacyjnego o wyraźnym nastawieniu praktycznym poprosiliśmy również pana Mirosława Gawędę, koordynatora ze strony Shell Shared Service Centre Kraków. Jak zwykle przedstawiamy sylwetki studentów, kończących już studia, którzy opisują swoje doświadczenia z sektorem BPO. Możliwości jakie stwarza rozwój tego sektora można zaobserwować na przykładzie prezentowanej w tym numerze krakowskiej spółki AZSoft, która mimo iż działa na rynku dopiero od 2000 r., osiągnęła już sukces w swojej branży. Przedstawiamy także profil lidera w branży BPO w Małopolsce firmę Capgemini – jednego z wiodących, międzynarodowych dostawców usług zintegrowanych.

Przygotowania do pozyskania środków pomocowych UE zarezerwowanych na lata 2007-2013 nabierają przyspieszenia. Dla wszystkich zainteresowanych tymi możliwościami przedstawiamy porady pani Agnieszki Krzyszkowskiej – Dyrektora Centrum Funduszy Pomocowych TARR S.A. dotyczące opracowania poprawnego biznes planu.

Ponieważ niniejszy periodyk adresowany jest również do osób myślących o założeniu własnej, innowacyjnej firmy, jak zwykle prezentujemy miejsca, które oferują korzystne warunki startu. O możliwościach, jakie stwarza Tarnowski Park Naukowo-Technologiczny mówi w rozmowie z Panem Leszkiem Skalnym, dyrektorem wspomnianego Parku, Prof. dr. hab. inż. Jerzy Śladek, Przewodniczący Rady Naukowej Tarnowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. Przedstawiamy także ofertę Oświęcimskiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Jako atrakcyjne miejsce do inwestowania prezentujemy również Kraków Business Park zlokalizowany w gminie Zabierzów. Utworzenie na trasie Kraków – Katowice prywatnej stacji kolejowej do obsługi klientów i pracowników tego kompleksu potwierdza tezę, iż transport publiczny stanowi jedyny, perspektywiczny kierunek rozwoju sieci komunikacyjnej aglomeracji krakowskiej. Wybiegając daleko w przyszłość, wizję tej ostatniej u progu XXII stulecia rysuje w swoim artykule Maria Podhorecka. Pozostaje więc mieć nadzieję, iż Małopolska w pełni wykorzysta szanse rozwojowe jakie stwarza rozwój outsourcingu i offshoringu dla obszarów dysponujących wysokiej jakości kapitałem ludzkim, do których niewątpliwie należy nasz region.

Łukasz Mamica

Małopolskie Dni Innowacji i Technologii

W dniach, 21-22 czerwca 2007 roku Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego zorganizował dwudniowy blok konferencyjno-wystawienniczy pod nazwą „Małopolskie Dni Innowacji i Technologii” (MDIiT). Wydarzenie sfinansowane zostało z Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa (Działanie 2.6 Regionalne Strategie Innowacji i Transfer Wiedzy, Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego).

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego jako organizator, nieodpłatnie zapewnił powierzchnię wystawienniczą wraz z zabudową oraz reklamę w formie krótkiej prezentacji firmy/ instytucji, zamieszczoną w katalogu targowym i w materiałach konferencyjnych dystrybuowanych na terenie województwa małopolskiego. Małopolskie Dni Innowacji i Technologii miały na celu przybliżyć dwa światy – nauki i biznesu, stworzyć swoistą platformę wymiany doświadczeń, umożliwić zaprezentowanie własnych osiągnięć, wpisujących się w tematykę przedsięwzięcia.

Oferta skierowana została do MŚP, jednostek naukowo-badawczych i szkół wyższych zlokalizowanych na obszarze Małopolski, zainteresowanych wymianą doświadczeń i nawiązaniem współpracy.

Więcej informacji na stronie:

www.wrotamalopolski.pl



DESIGN – czynnik konkurencyjności gospodarki

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego i Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o., we współpracy z Politechniką Krakowską, Akademią Sztuk Pięknych oraz Centralnym Laboratorium Przemysłu Obuwniczego był organizatorem konferencji „Design – czynnik konkurencyjności gospodarki”. Wydarzenie odbyło się w ramach VII Forum Innowacji w dniu 15 czerwca 2007 r. w Centrum Kultury Żydowskiej przy ul. Meiselsa 17 w Krakowie.

Główne tematy konferencji to:

- design jako czynnik konkurencyjności regionów

- design jako inwestycja w przedsiębiorstwie
- przedstawienie studium przypadków firm projektowych.

Małopolska posiada niekwestionowane atuty w zakresie nowoczesnego wzornictwa przemysłowego. Na terenie Małopolski działa kilkanaście firm-biur projektanckich, na Akademii Sztuk Pięknych kształci się rocznie 200 przyszłych projektantów.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw działających na rynku to potencjalni odbiorcy usług świadczonych przez projektantów, dotyczy to tak firm produk-

cyjnych (projekty nowych form użytkowych) jak i usługowych (projekty z dziedziny identyfikacji graficznej firmy).

Konferencji towarzyszyła wystawa TRANSPORT DESIGN – wystawa semestralnych i dyplomowych prac studenckich Wydziału Form Przemysłowych ASP Kraków realizowanych w latach 2003-2006.

Więcej informacji na stronie:

www.designcentrum.pl/forum



ZPORR
Zintegrowany
Program
Operacyjny
Rozwoju
Regionalnego



Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji

Właściwa informacja jest niezbędnym elementem w każdym procesie decyzyjnym, tym bardziej w programowaniu i planowaniu rozwoju lokalnego i regionalnego. Od wielu lat podkreślano konieczność podjęcia działań, które umożliwią głębokie rozpoznanie problemów społeczno-gospodarczych oraz bieżącą koordynację i ewaluację realizowanych polityk.

Odpowiadając na te potrzeby Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie rozpoczął w kwietniu 2006 roku realizację projektu „Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W projekcie współpracują instytucje partnerskie zaangażowane w monitorowanie regionalnego rynku pracy i kształtowanie polityki zatrudnienia w Małopolsce: Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego UMWM, Departament Gospodarki i Infrastruktury UMWM, Departament Społeczeństwa Informacyjnego UMWM, Departament Edukacji i Sportu UMWM, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Kuratorium Oświaty w Krakowie. Lista instytucji partnerskich projektu

„Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji” nie jest listą zamkniętą. Jesteśmy otwarci na współpracę ze wszystkimi podmiotami dostrzegającymi chęć włączenia się w realizację działań zaplanowanych w projekcie.

Głównym zamierzeniem projektu jest dostarczanie rzetelnej informacji dotyczącej regionalnego rynku pracy i jego otoczenia. Istotnym zadaniem w tym zakresie jest prowadzenie ewidencji istniejących zasobów informacyjnych (raporty z badań, analizy, strategie), której celem jest określenie, zgromadzenie i uporządkowanie zasobów informacyjnych, użytecznych z punktu widzenia potrzeb uczestników regionalnego rynku pracy i kształtowania polityki zatrudnienia.

Pozyskane i opisane zasoby informacyjne stanowią podstawę internetowej biblioteki zasobów informacyjnych, umożliwiającej szybki i bezpośredni dostęp do informacji w zakresie wybranych tematów. Biblioteka będzie częścią serwisu internetowego Obserwatorium. W chwili obecnej trwają prace nad przygotowaniem serwisu, zostanie on uruchomiony w czerwcu 2007 roku i będzie zintegrowany z regionalnym portalem „Wrota Małopolski”. Obok biblioteki, prezentowane będą w nim informacje dotyczące sytuacji społeczno-gospodar-

czej oraz raporty z badań i analiz przeprowadzonych w ramach projektu.

W ramach projektu zaplanowano przeprowadzenie kilku badań społecznych, które pozwolą lepiej rozpoznać problemy i zjawiska zachodzące na małopolskim rynku pracy i w jego otoczeniu.

W 2006 roku zrealizowano badanie pod nazwą „Monitoring ofert pracy w Małopolsce”. Dotyczyło dwóch głównych zagadnień: analizy ofert pracy dostępnych w Małopolsce oraz diagnozy metod rekrutacji wykorzystywanych przez pracodawców z terenu Małopolski.

W ramach pierwszej części – analizy ofert pracy – zgromadzono w sumie 21 774 ofert z powiatowych urzędów pracy, dodatków do Gazety Wyborczej, Dziennika Polskiego i Gazety Krakowskiej poświęconych pracy, portali internetowych (www.gratka.pl/praca, www.pracuj.pl, www.jobpilot.pl, www.hrk.pl) oraz stron internetowych akademickich biur karier największych krakowskich uczelni wyższych. Celem tej części badania było określenie, w jakich zawodach dostępne są propozycje pracy oferowane przez poszczególne instytucje pośrednictwa pracy oraz zbadanie skali zamieszczania tych samych ofert pracy w różnych źródłach. Natomiast w drugiej części badania – diagnozie sposobów rekrutacji wykorzystywanych przez pracodawców – uczestniczyło 1000 firm i instytucji, zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego. Przeprowadzono wywiady z osobami zarządzającymi firmą lub innymi upoważnionymi osobami, posiadającymi odpowiednią wiedzę o realizowanej polityce personalnej.

Obecnie realizowane jest „Badanie losów absolwentów ponadgimnazjalnych szkół zawodowych”, które koncentruje się na wskazaniu czynników decydujących o zmiennym powodzeniu absolwentów na rynku pracy. Wyniki badania będą użyteczne dla uczniów, szkół oraz decydentów w zakresie wyboru kierunków kształcenia.

Informacje na temat projektu „Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji”, w tym wersje elektroniczne raportów i analiz, znajdują się na stronie internetowej www.obserwatorium.malopolska.pl. ■

Zespół realizujący projekt „Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji”

Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
Plac Na Stawach 1, 30-107 Kraków
tel: 012 42 87 861, tel./ fax: 012 42 87 862
e-mail: obserwatorium@wup-krakow.pl
www.obserwatorium.malopolska.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżet państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego

MARIUSZ KIELAR
ARTUR TRZASKULSKI

BUSINESS PROCESS OFFSHORING: Gospodarka na odległość

Przegląd materiałów źródłowych

Proces globalizacji, w którym wszyscy uczestniczymy, wiąże się nieodłącznie z ustawicznymi zmianami. Niejednokrotnie dotyczą one lokalizacji miejsc pracy, produkcji i usług. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne mechanizmy globalizacji, tj. **outsourcing**, **offshoring** i **networking**, które – jak się powszechnie sądzi – przyczynią się do ukształtowania nowej gospodarczej mapy świata. Ocenia się, iż skala zmian wynikająca z powyższych mechanizmów jest o wiele większa, niż się obecnie wydaje i będzie wymagała zupełnie nowych tak umiejętności, jak i wiedzy, zarówno od osób indywidualnych, przedsiębiorców oraz polityków.

W polskiej literaturze ekonomicznej od pewnego czasu pojawia się wątek offshoringu usług oraz obejmowania offshoringiem usług i towarów o coraz większej wartości dodanej oraz coraz większym stopniu skomplikowania. Jednak obecna debata na temat outsourcingu i offshoringu coraz bardziej odchodzi od kwestii przenoszenia produkcji do krajów o niskich kosztach wytwarzania, gdyż zjawisko to jest dobrze poznane i zewidencjonowane, ponadto istnieją również liczne badania na ten temat. Znacznie bardziej aktualnym tematem jest obecnie outsourcing i offshoring usług, za-

ówno tych prostych (jak chociażby *call center*), w przypadku których popularną lokalizacją są Indie, jak i usług bardziej zaawansowanych (zarządzanie procesami w firmach, usługi IT, usługi prawne i finansowe), które są lokalizowane w krajach rozwiniętych, jak np. Irlandia.

W celu precyzyjnego odróżnienia pojęć „outsourcingu” i „offshoringu” warto przyjąć następujące definicje w/w:

- 1) „**outsourcing**” oznacza przesunięcie zamówień, produkcji lub usług do innej firmy,
- 2) „**offshoring**” oznacza przesunięcie zamówień, produkcji lub usług poza granicę kraju.

Przyjęcie takich definicji oznacza, że na przykład decyzja o ograniczeniu produkcji w fabryce Volkswagena w Niemczech

i zwiększenie w fabryce Volkswagena w Polsce jest offshoringiem, ale nie jest outsourcingiem, ponieważ produkcja pozostaje realizowana przez tę samą firmę. Z kolei przekazanie funkcji kontrolnych, księgowych i rozliczeniowych (ang. *back-office*) przez bank amerykański wyspecjalizowanej firmie zlokalizowanej w Stanach Zjednoczonych jest przykładem outsourcingu, ale nie jest offshoringiem, gdyż aktywność pozostaje w kraju.

Z praktycznego punktu widzenia czynniki dynamicznego rozwoju outsourcingu i offshoringu można podzielić na regulacyjne, ekonomiczne i technologiczne. Do tych pierwszych, istotnych zwłaszcza w początkowej fazie outsourcingu i offshoringu, zalicza się otwarcie w wielu krajach sektorów usług na konkurencję międzynarodową (np. liberalizację takich rynków jak

Tabela 1. Różne definicje outsourcingu i offshoringu

	Lokalizacja bez zmian	Lokalizacja w nieodległym kraju	Lokalizacja za granicą, często z znacznej odległości
Pełna własność	Status quo	Captive nearshoring	Captive offshoring
Częściowa własność	Joint venture outsourcing	Joint venture nearshoring	Joint venture offshoring
Brak własności	Outsourcing / Insourcing	Nearshoring	Offshoring

Źródło: Gupta, Puranam, Srikanth 2006

telekomunikacyjny czy usług użyteczności publicznej). Jednak szczególną rolę w rozwoju outsourcingu i offshoringu odegrały przede wszystkim czynniki ekonomiczne i technologiczne.

Dostępne dane wskazują, że offshoring / outsourcing najszybciej rozwinął się w Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii, zaś na podstawie analiz statystyk bilansów płatniczych poszczególnych krajów można zauważyć, że szybki rozwój rynku offshoringu usług miał miejsce dopiero w drugiej połowie lat 90-tych, natomiast w pierwszych latach XXI wieku nastąpiło jego dalsze przyspieszenie.

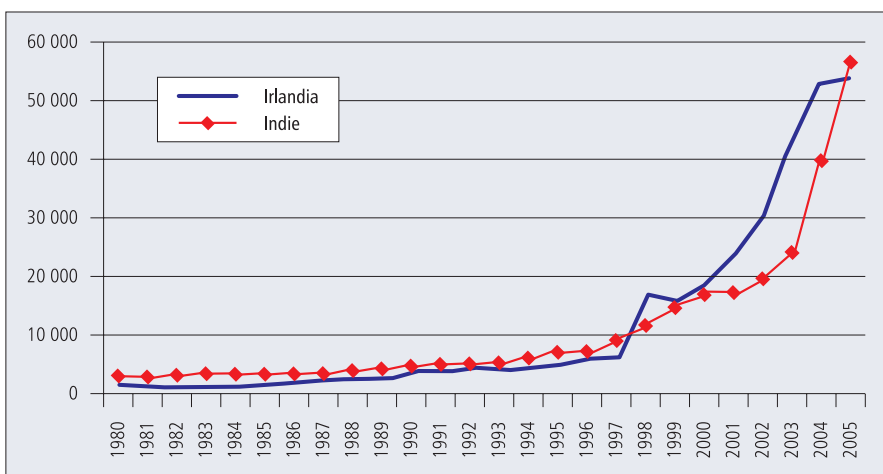
Faktem jest, że korzyści z procesu globalizacji są coraz lepiej rozumiane w krajach Unii Europejskiej. Na przykład w opracowaniu Komitetu Polityki Gospodarczej UE szeroko omawia się pożytki, jakie globalizacja przyniesie mieszkańcom Unii, w szczególności zaś:

- 1) większą gamę tańszych produktów oraz niższe ceny;
- 2) poprawę wydajności w UE na skutek większej presji konkurencyjnej;
- 3) dokonująca się reorganizacja produkcji pozwala na istotne oszczędności kosztów, co zwiększa zyski firm, a w konsekwencji pozwala na zwiększeniu inwestycji i zatrudnienia;
- 4) integracja rynków finansowych oznacza bardziej efektywną alokację oszczędności w produktywnie projekty;
- 5) napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do krajów UE wspiera transfer wiedzy;
- 6) pojawiają się nowe możliwości zbytu na skutek wzrostu popytu na produkty unijne w szybko rosnących krajach rozwijających się.

W raporcie Boston Consulting Group prezentującym ranking stu firm z rynków rozwijających się, które zgodnie z prognoząmi już wkrótce zostaną globalnymi gigantami, a tym samym poważnymi rywalami dzisiejszych międzynarodowych koncernów, znajdują się przede wszystkim przedsiębiorstwa chińskie i indyjskie potrafiące odpowiednio dostosować swoje strategie do wymogów globalnej gospodarki XXI wieku. Jeśli przyrzeć się bliżej omawianemu rankingowi są tam takie firmy jak np. indyjskie Wipro, Infosys, Tata czy Satyan, których sukces został zbudowany na świadczeniu usług outsourcingu i offshoringu.

Wykres 1 przedstawia wartość eksportu usług dwóch krajów, które specjalizują się w offshoringu usług, tj. Indii i Irlandii.

Wykres 1. Eksport usług z Indii i Irlandii (mln dolarów)



Źródło: IFS, Ireland Central Statistical Office, Reserve Bank of India

Warto zwrócić uwagę na olbrzymi wzrost wartości eksportu usług z Indii w 2005 roku, co pokazuje, że coraz więcej firm przekonuje się do korzyści i szans jakie stwarza offshoring i outsourcing usług. Według publicznie dostępnych informacji na temat planów globalnych firm można przewidywać, że eksport usług z Indii i innych krajów o niskich kosztach wytwarzania będzie dalej silnie rósł, a struktura eksportu usług będzie przesuwiała się w kierunku wyższej wartości dodanej.

Niemniej jednak offshoring jako zjawisko gospodarcze napotyka również na problemy i bariery związane ze swoim dalszym rozwojem. Jedną z najważniejszych przeszkód, która już wkrótce może być szczególnie silnie odczuwalna, jest brak odpowiedniej liczby osób do wykonywania niskoopłacanej pracy w Chinach (szczególnie dotyczy to kobiet w przemyśle odzieżowym i elektronicznym). Dowiedziono, że problemy te wynikają w znacznej części z antyrodzinnej polityki demograficznej Chin.

Ponadto jak może się wydawać, politycy europejscy nie są zbyt skłonni, by zauważyć, że aż dwie trzecie wytworzonej wartości dodanej w gospodarkach unijnych powstaje w sektorze usług. Podczas gdy coraz więcej firm na świecie odnosi korzyści z offshoringu usług, bariery stawiane w Unii Europejskiej istotnie utrudniają odnoszenie analogicznych korzyści w Europie.

W świetle wyników badań prezentowanych na konferencji organizowanej przez „Financial Times” poświęconej globalnemu outsourcingowi i offshoringowi, obecnie coraz więcej firm planuje globalizację procesu swojej produkcji i usług. Wśród motywów takiej decyzji nadal dominuje przede wszystkim chęć ograniczenia kosztów, choć stopniowo na znaczeniu zyskują takie motywy, jak poprawa jakości produktów i usług, dostarczanie nowych, innowacyjnych produktów, lepsza obsługa klienta (na przykład wykorzystanie różnych stref czasowych w celu obsługi klienta w trybie 24/7), ograniczenie ryzyka, wzrost innowacji

ciąg dalszy na stronie 6

Tabela 2. Eksport usług z nowych krajów członkowskich UE

Eksport usług ogółem (w mln euro)	2003	2004	2005	2004/2003 %	2005/2004 %	Eksport usług w 2005 r. jako % PKB
Czechy	6 879	7 806	8 664	13,5	11,0	8,8
Polska	9 850	10 812	13 017	9,8	20,4	5,3
Słowacja	2 913	3 003	3 488	3,1	16,2	9,1
Węgry	7 676	8 660	9 928	12,8	14,6	11,3
Łącznie EU10*	40 667	44 876	51 519	10,3	14,8	N/A

* EU10 oznacza dane łączne dla nowych członków Unii Europejskiej

Źródło: Eurostat, Narodowy Bank Polski

cyjności, możliwość korzystania z puli talentów dostępnych w innych krajach.

Warto odnotować, że wśród źródeł nowego biznesu dla firm zajmujących się outsourcingiem i offshoringiem na drugim miejscu wymieniano sektor publiczny. Co-

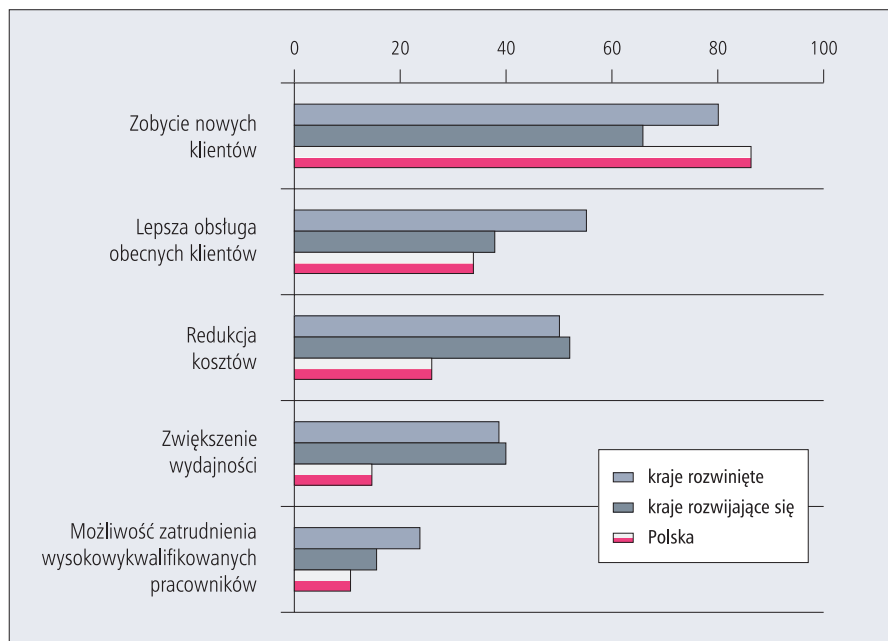
raz częściej poza działalnością wspierającą, firmy outsourcują i offshorują działalność podstawową. Jest to część przemysłowej strategii, dzięki której uzyskuje się nie tylko niższy koszt, ale także poprawę jakości i wzrost innowacyjności. Firmy, które zaj-

mują się realizacją offshorowanych procesów, czyli tzw. vendorzy outsourcingu, rozwijają się bardzo szybko. Większość takich firm w Indiach odnotowuje wzrost sprzedaży w wysokości kilkadziesiąt procent rocznie. Skala aktywności takich firm wzrasta także dlatego, że nie są to już tylko proste *call centers*, gdyż ich działalność obejmuje również outsourcing coraz bardziej zaawansowanych procesów biznesowych (np. w dziedzinie obsługi i rozwoju systemów IT, optymalizacja logistyki, doradztwo prawne i finansowe, etc.).

Wydaje się więc, że proces offshoringu usług dopiero nabiera rozmachu i że obejmuje coraz nowe dziedziny. Warto przy tym pamiętać, że decydując się na offshoring uzyskuje się nie tylko niższe koszty oraz wyższą wydajność – z offshoringu można uczynić świadomą strategię działania firmy (szczególnie tej nakierowanej na tworzenie wartości dla klienta).

Niedawno pojawił się nowy typ outsourcingu / offshoringu, czyli tzw. outsourcing procesów wymagających dużej wiedzy (KPO). Firmy prowadzące działalność w zakresie KPO zatrudniają kilka tysięcy wysokiej klasy specjalistów (często z tytułami doktora) w krajach o niskich kosztach wytwarzania.

Wykres 2. Motywy offshoringu – Polska na tle innych krajów



Źródło: PricewaterhouseCoopers 2006

Tabela 3. Offshoring w krajach Unii Europejskiej

Kraj, do którego przeniesiono miejsca pracy	Liczba miejsc pracy zlikwidowanych w UE w latach 2002-2003 z tytułu przeniesienia miejsca pracy	Liczba miejsc pracy zlikwidowanych w UE w okresie styczeń-listopad 2005 r. z tytułu przeniesienia miejsca pracy
Chiny	3 361	3 077
Indie	9 458	5 470
kraje Azji	3 786	3 271
Czechy	780	3 890
Węgry	1 110	772
Polska	120	2 676
Łącznie	33 151	31 942

Źródło: European Restructuring Monitor

Rozszerzenie Unii Europejskiej w 2004 roku doprowadziło do istotnych zmian w procesie offshoringu w Europie. W latach 2002-2003 najwięcej miejsc pracy zlikwidowano w Wielkiej Brytanii na skutek przeniesienia produkcji i usług do Indii (w mniejszym stopniu do Chin i innych krajów Azji) – w sumie 44 procent wszystkich miejsc pracy przeniesionych w latach 2002-2003. Równocześnie około 1/3 firm ze starych krajów UE wymieniała ogólnie

Europę Wschodnią jako miejsce przeniesienia miejsc pracy. Jak się szacuje w analizowanym okresie w sumie ponad 33 000 miejsc pracy zostało przeniesionych ze starych krajów UE do innych krajów, czyli około 16 500 przeciętnie w każdym z tych dwóch lat. Wśród obecnych nowych członków UE największą popularnością cieszyły się w tych latach Węgry i Czechy; Polska natomiast wymieniana była stosunkowo rzadko.

W 2005 roku proces offshoringu w Europie przybrał na sile. W okresie od stycznia do listopada z tego powodu przeniesiono 32 000 miejsc pracy, czyli prawie dwukrotnie więcej, niż przeciętna w latach 2002-2003. Liderem wśród krajów przenoszących miejsca pracy po kilku latach dominacji Wielkiej Brytanii w Europie stały się Niemcy, zaś wśród krajów do których przenoszone są miejsca pracy ciągle liderem pozostały Indie. Na drugie miejsce (przed Chinami i innymi krajami azjatyckimi) awansowały Czechy, gdzie przeniesiono sporo miejsc pracy z Niemiec i Portugalii.

Optymizmem może napawać fakt, iż wyniki wielu niezależnych rankingów lokują Polskę w czołówce krajów wymienianych przez firmy międzynarodowe jako atrakcyjną lokalizację działalności offshorowanej, co sugeruje, że w najbliższych latach dynamika eksportu usług z Polski powinna być wysoka. Wśród atutów Polski wymieniane są m.in.: obfitość wykwalifikowanej siły roboczej, niskie koszty pracy, wysokie umiejętności pracowników (w tym dobra znajomość języków obcych), wysoka jakość świadczonych usług, stała poprawa jakości infrastruktury, zmniejszenie podatków i perspektywa wysokiego wzrostu gospodarczego.

Pozycja Małopolski pod względem umiejscowienia firm sektora BPO

Małopolska pod tym względem zajmuje jedno z czołowych miejsc w porównaniu z pozostałymi regionami. Zostało to uwzględnione m.in. w publikacjach Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

W świetle tych danych atrakcyjność Polski jako kraju, do którego są przenoszone miejsca pracy stopniowo rośnie. Polska z wielu względów ma duże szanse na wykorzystanie nadchodzących globalnych zmian w celu znaczącej poprawy dochodów oraz standardu życia swoich obywateli. Istnieje tym samym spora szansa zajęcia przez Polskę znaczącej pozycji na nowej gospodarczej mapie świata.

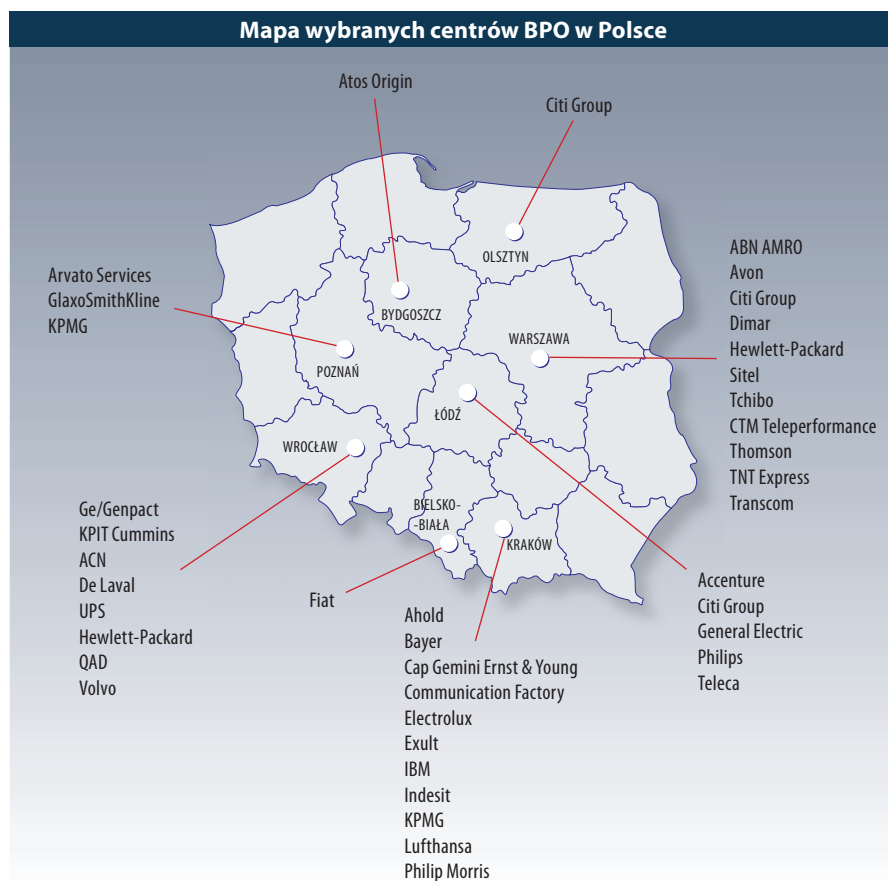
MARIUSZ KIELAR

*Zakład Gospodarki Lekiem, Instytut Zdrowia Publicznego CM UJ w Krakowie
Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego,
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie*

ARTUR TRZASKULSKI

Wydział Zarządzania AGH w Krakowie

*Artykuł opracowano na podstawie książki
Dr. Krzysztofa Rybińskiego „Globalizacja w trzech
odslonach” (www.rybinski.eu)*



Źródło: PAIiZ 2006



Wywiad z JM Rektorem Akademii Ekonomicznej w Krakowie, prof. dr hab. Ryszardem Borowieckim

Piotr Kopyciński: Panie Rektorze, w jakich okolicznościach pojawił się pomysł współpracy Akademii Ekonomicznej w Krakowie z firmą Shell (*Shell Shared Service Centre Kraków – SSSC Kraków*).

■ **Ryszard Borowiecki:** Można powiedzieć, że współpraca ta narodziła się w wyniku zainteresowania obu stron. Akademia Ekonomiczna w Krakowie już wcześniej prowadziła podobne działania z Deloitte – jedną z największych amerykańskich firm doradczych. Władze Shella, tworząc pod Krakowem centrum finansowo-księgowe, wiedziały o istnieniu naszej uczelni. Były więc zainteresowane naszymi absolwentami i *vice versa*, bo przecież takie biuro stwarza oczywiste szanse dla studentów. W trakcie późniejszych rozmów okazało się, że nasi absolwenci pracują już w podkrakowskim centrum Shella oraz w innych oddziałach spółki. Tym samym władzom firmy były już znane informacje o jakości wykształcenia naszych słuchaczy. Ponadto, z pewnością ważną rolę we wdrożeniu tego pomysłu odegrali działacze samorządowi związani z Zabierzowem. Należy podkreślić rolę radnego Sejmiku Województwa Małopolskiego, a zarazem Prezesa Jurajskiej Izby Gospodarczej, Pana Kazimierza Czekaja.

P.K.: Shell Academy to swoiste połączenie wiedzy teoretycznej z praktyką międzynarodowej firmy. Proszę opowiedzieć o szansach, które pojawiły się przed studentami w związku z realizacją tego przedsięwzięcia.

■ **R.B.:** Celem Shell Academy jest zaktywizowanie absolwentów uczelni w Polsce do poszukiwania pracy w kraju i zapobiegania ich masowej emigracji zarobkowej do krajów UE. Programem objęto głównie studentów V roku, szczególnie z Wydziałów Finansów i Zarządzania AE w Krakowie. W efekcie, są oni przygotowani do podjęcia pracy w SSSC Kraków. Shell Academy jest dowodem powiązania nowoczesnych systemów kształcenia Akademii Ekonomicznej w Krakowie z praktyką gospodarczą dużych koncernów międzynarodowych, jakim jest niewątpliwie Shell. Program stanowi więc szansę na budowanie swojej przyszłości przez absolwentów Akademii Ekonomicznej w Krakowie w międzynarodowych koncernach.

Mamy informacje, że nasi studenci szybko aklimatyzują się w różnego typu jednostkach gospodarczych. Podobnie, wysokie oceny uzyskują na uczelniach zagranicznych, gdzie wyjeżdżają w ramach grantów europejskich.

W trakcie prowadzonych warsztatów uczestnicy Shell Academy zdobywali wiedzę obejmującą różnorodne zagadnienia finansowo-księgowe. Studenci mogli nie tylko zweryfikować wiedzę zdobytą podczas studiów, ale mieli okazję zapoznać się ze specyfiką pracy w firmie oraz wartościami i kulturą organizacyjną Shella. Podejmując współpracę z Shellem uzyskaliśmy więc sposobność pokazania studentom konkretnych rozwiązań w zakresie funkcjonowania firmy, w tym procedur doty-

czących rozliczania kontraktów i innych działań. Omawiano też kwestie harmonogramów, czy też realizacji zadań od strony dyscypliny finansowej.

P.K.: Współpraca z firmą Shell to niewątpliwie korzyści dla Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Proszę wymienić najważniejsze z nich.

■ **R.B.:** Współpraca z tak renomowaną firmą wpływa pozytywnie na ogólny wizerunek Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Ponadto, dzięki współpracy z Shellem nasi absolwenci mają zapewnione miejsce pracy. Chciałbym podkreślić, że wszyscy studenci, którzy uzyskali certyfikat ukończenia Shell Academy, dostali propozycję pracy w tej firmie.

Wspomniany certyfikat jest dodatkowym atutem przy ubieganiu się o pracę w innych firmach. Student kończący AE może pochwalić się nie tylko dyplomem wyższej uczelni, ale również dokumentem potwierdzającym doświadczenie zdobyte w konkretnej firmie.

P.K.: Panie Rektorze, niedawno zakończyła się pierwsza edycja Shell Academy. Jak można ocenić ten swoisty program pilotażowy?

■ **R.B.:** Najlepszą recenzją będzie tu z pewnością opinia Shella, który bardzo wysoko ocenił ten program. Po zakończeniu pierwszej edycji władze firmy zaproponowały natychmiastowe rozpoczęcie drugiej. Jednakże ze względu na zbliżającą się sesję egzaminacyjną i przygotowania do nowego roku akademickiego ustaliliśmy, że kolejny cykl szkoleń ruszy już w nowym roku 2007/2008.

W ciągu czterech tygodni szkolenia zrealizowano łącznie 60 godzin zajęć. Odbывały się one w naszych salach wykładowych, na terenie Kampusu przy ul. Rakowickiej 27. Prowadzili je zarówno pracownicy nauki Uczelni, jak i menedżerowie Shell Shared Service Centre – Kraków. Tematyka obejmowała m.in. takie zagadnienia, jak: depozyty bankowe, gwarancje bankowe, zakup waluty, środki trwałe, kapitalizacja, deprecjacja, amortyzacja, akcyza na paliwa, rezerwy, deklaracja VAT (INTRASTAT).

P.K.: Czy Akademia Ekonomiczna przewiduje dalszą współpracę z Shellem? Jeśli tak, to czy będzie to kontynuacja dotychczasowego programu, czy też zostaną uwzględnione inne aspekty?

■ **R.B.:** Oprócz kontynuacji Shell Academy planujemy również prowadzenie praktyk studenckich w firmie. Ponadto, przewidujemy wspomaganie działalności kół naukowych przez Shella. Współpraca z tą firmą to również niewątpliwa szansa dla pracowników naszej uczelni. Czynimy starania, aby przy tworzeniu publikacji, mogli korzystać z materiałów Shella. Pojawiła się także propozycja uczestnictwa firmy w naszym życiu naukowym: konferencjach i sympozjach. Ze strony Shella uzyskaliśmy wstępną deklarację, że pracownicy firmy będą przekazywali swoją wiedzę słuchaczom studiów podyplomowych i MBA. Są też plany wspierania działalności pozanaukowej naszej uczelni. Chodzi tu przede wszystkim o Akademicki Związek Sportowy. Tak więc zakres naszej współpracy można określić jako niezwykle szeroki.

Pojawiła się szansa na trwałą wymianę doświadczeń pomiędzy Akademią Ekonomiczną a Shellem. O tym, że firma zamierza na stałe ulokować się pod Krakowem świadczą choćby inwestycje w Zabierzowie, w tym pierwszy prywatny przystanek kolejowy Kraków Business Park (zlokalizowany przy biurowcu Shella).

P.K.: Czy uważa Pan, że system współpracy Akademii Ekonomicznej w Krakowie z firmą Shell może być wprowadzony również na innych uczelniach?



■ **R.B.:** Nie mamy nic przeciwko rozszerzaniu takiej współpracy, ale z udziałem i przy pewnym wsparciu środowiska naszej uczelni. Chcemy wspomagać kolegów z innych ośrodków akademickich, ale nie na zasadzie prostego przejmowania pomysłów.



Finałisti pierwszej edycji Akademii Rachunkowości Deloitte

Foto: Rafał Cygan



Finałisti Shell Academy

P.K.: Czy Akademia Ekonomiczna w Krakowie współpracowała na podobnych zasadach z innymi przedsiębiorstwami? Przewiduje Pan udział AE w kolejnych takich projektach?

■ **R.B.:** Obecnie współpracujemy z wieloma firmami, na różnych płaszczyznach. Taka kooperacja przyjmuje postać udziału firm w sympozjach i konferencjach, czy też umożliwianie studentom odbycia praktyk i zdobywania materiałów do prac licencjackich i magisterskich. Również pracownicy naukowcy uzyskują możliwość korzystania z materiałów przedsiębiorstw w celu tworzenia określonych prac promocyjnych.

Ponadto, współpracujemy w zakresie przygotowywania ekspertyz, porad. Nie zawsze robimy to na zasadzie odpłatności finansowej. Chodzi również o zdobywanie

dodatkowego doświadczenia, które później przydaje się przy tworzeniu case studies i projektów na cele dydaktyczne.

Przedstawiciele firm obecni są na studiach doktoranckich i wciąż niezbyt popularnych w Polsce Master of Business Administration (MBA) (prowadzonych po angielsku). Ukończenie tych ostatnich to swoista przepustka do awansu zawodowego, w szczególności w firmach z udziałem kapitału zagranicznego.

Ponadto, zapraszamy przedstawicieli przedsiębiorstw do prowadzenia wykładów dla studentów oraz na spotkania z młodzieżą akademicką.

P.K.: Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: **PIOTR KOPYCIŃSKI**
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie



**Wywiad z Panem Mirosławem Gawędą,
koordynatorem Shell Academy ze strony
Shell Shared Service Centre Kraków
(SSSC Kraków)**

Katarzyna Fudala: Shell Academy to wdrożenie idei transferu wiedzy między szkołą wyższą a przedsiębiorstwem. Jak zrodził się pomysł współpracy firmy Shell z Akademią Ekonomiczną w Krakowie?

■ **Mirosław Gawęda:** Geneza pomysłu jest wielowątkowa. Potencjał wiedzy i doświadczeń oraz zaangażowanie w różnorodne aspekty związane z nauką, gospodarką, rynkiem pracy, jaki istnieje w obu instytucjach, a także pozycja i znaczenie każdej ze stron, sprawiają, że współpraca jest możliwa.

Oczywistym faktem jest też to, że absolwenci uczelni prowadzących kierunki ekonomiczne, zwłaszcza finanse i rachunkowość, są naturalnymi kandydatami do pracy w centrum finansowo-księgowym, jak nasze. Ilość absolwentów Akademii Ekonomicznej w Krakowie wśród naszych pracowników jest dobitnym tego dowodem. Drugi aspekt wiąże się więc z jednej strony z misją AE – tak kształcić swoich studentów,

by maksymalizować ich szanse zatrudnienia w najlepszych firmach (i przez to budować swój prestiż) – z drugiej – z potrzebami SSSC – zatrudniać osoby o odpowiednich kwalifikacjach. Każda ze stron może więc odnosić korzyści ze współpracy.

Oprócz racjonalnych, wymienionych wyżej powodów, znaczenie mają także właściwie budowane relacje międzyludzkie. Rozmowy prowadzone między przedstawicielami AE i SSSC (na różnych szczeblach), przebiegały w sposób, który do współpracy zachęcał.

K.F.: Proszę opisać podstawowe założenia Shell Academy.

■ **M.G.:** Jak mówią Chińczycy: „Nawet najdalsza podróż zaczyna się od ...pierwszego kroku”. W przypadku umowy o współpracy pomiędzy Akademią Ekonomiczną w Krakowie i Shell Shared Service Centre Kraków, właśnie Shell Academy jest tym pierwszym etapem. Współpraca jest tu słowem kluczowym, zawartym już choćby w nazwie projektu: Shell Acade-

my. Cele, jakie chcieliśmy wspólnie osiągnąć to stworzenie programu edukacyjnego dla studentów Akademii, który łączyłby wiedzę i doświadczenie specjalistów z obu stron. Następnie zamierzaliśmy wyselekcjonować grupę ok. 30 najlepszych studentów V i IV roku i zaprosić ich do udziału w 50 godzinnym cyklu zajęć. Chodziło tutaj o połączenie teoretycznych podstaw naukowych i najlepszych światowych rozwiązań praktycznych.

Kolejne założenie było takie, że absolwenci Shell Academy, po pomyślnym zdaniu egzaminu otrzymają oferty pracy w naszym Centrum.

K.F.: W marcu zakończyła się pierwsza edycja programu. Jak ocenia Pan rezultaty szkoleń? Jaki procent osób uczestniczących w programie ma szansę pracować na rzecz Shell?

■ **M.G.:** Gdyby rezultaty szkoleń sprowadzić tylko do aspektów związanych z przyswajaniem wiedzy, można by powiedzieć, że są świetne: średnia ocen z egzaminu to 8,13 punktów (na 10 możliwych). Duże zaangażowanie studentów, dla których było to często dodatkowe zajęcie, oprócz zwykłych studenckich obowiązków, aktywność podczas spotkań z wykładami i konieczność opanowania obszernego zasobu wiedzy dały bardzo dobry wynik. Równie ważne jest według mnie

Akademia Ekonomiczna w Krakowie (AE) posiada bogate doświadczenie we współpracy z sektorem przedsiębiorstw. Oficjalnie strategiczną współpracę z AE Centrum Usług Shell (*Shell Shared Service Centre Kraków – SSSC*) rozpoczęło 6 lutego 2007 roku. W tym dniu Patrick den Bult – Dyrektor Generalny SSSC Kraków i prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – JM Rektor AE podpisali porozumienie o współpracy oraz umowę regulującą pierwszy wspólny projekt, czyli Shell Academy. Spośród grupy studentów Akademii Ekonomicznej w Krakowie w liczbie ponad 100 osób, które zgłosiły się do programu, w wyniku procesu rekrutacyjnego wyłoniono grupę 32 studentów, której zaproponowano udział w specjalnie stworzonym bezpłatnym programie szkoleniowym.

Uroczysta inauguracja Shell Academy miała miejsce 20 lutego 2007 roku w Sali Senackiej AE w Krakowie z udziałem władz Uczelni JM Rektora AE w Krakowie prof. dr hab. Ryszarda Borowieckiego oraz Prorektora ds. studenckich i kształcenia prof. dr hab. Andrzeja Szromnika, a także przedstawicieli Shell Shared Service Centre – Kraków, w tym: Patricka den Bulta – General Manager SSSC – Kraków oraz Aleksandry Leśnińskiej – HR Manager SSSC – Kraków.

Warsztaty cztery tygodnie od 21 lutego do 16 marca 2007 roku i odbywały się w Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Podczas trwania Shell Academy zrealizowano łącznie 60 godzin zajęć, które prowadzone były zarówno przez pracowników SSSC

– Kraków oraz przez pracowników naukowych AE. Uczestnicy Shell Academy w ramach prowadzonych warsztatów zdobywali wiedzę obejmującą różnorodne zagadnienia finansowo-księgowe. Mieli nie tylko okazję zweryfikować wiedzę zdobytą podczas studiów w praktyce, ale zapoznali się także ze specyfiką pracy w SSSC – Kraków oraz wartościami i kulturą organizacyjną Shell'a. W dniu 16 marca 2007 roku przeprowadzono egzamin końcowy Shell Academy.

Uroczyste zakończenie programu odbyło się 19 marca 2007 roku w nowej siedzibie SSSC – Kraków w Zabierzowie, podczas którego organizatorzy Shell Academy Mirosław Gawęda (Learning & Development Coordinator SSSC – Kraków) oraz Paweł Krzemiński (Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw AE w Krakowie) dokonali podsumowania programu. Uroczystego wręczenia certyfikatów potwierdzających uczestnictwo w Shell Academy dokonali JM Rektor AE w Krakowie prof. Ryszard Borowiecki, Prorektor AE w Krakowie prof. Andrzej Szromnik oraz Patrick den Bult – General Manager SSSC – Kraków. Słuchacze Shell Academy oprócz uczestnictwa w programie i uzyskania certyfikatów, otrzymali również oferty pracy w SSSC – Kraków.

**Opracował na podstawie materiałów Akademii Ekonomicznej
w Krakowie
PIOTR KOPYCIŃSKI**

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej AE w Krakowie



Podpisanie umowy o współpracy pomiędzy SSSC a Akademią Ekonomiczną – Patrick den Bult – Dyrektor Generalny SSSC i prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – Rektor AE



to, że uczestnicy Shell Academy mogli poznać w trakcie zajęć grupę ponad 20 menedżerów i specjalistów z Centrum. Dowiedzieli się też dużo na temat Centrum – jaki jest charakter działalności, kogo zatrudniamy, jakie warunki do pracy i rozwoju stwarzamy.

Zgodnie ze złożonymi na początku obietnicami, zdanie egzaminu końcowego gwarantowało otrzymanie oferty pracy. Pierwsza grupa – 8 osób – już 2 kwietnia zaczęła pracę w naszej firmie, zaś pozostali zadeklarowali podjęcie pracy w najbliższych miesiącach.

K.F.: Na czym będzie polegać dalsza współpraca Shell z Akademią Ekonomiczną w Krakowie?

■ **M.G.:** Strategiczna umowa o współpracy między SSSC i AE przewiduje wiele różnorodnych form. Zależy nam zarówno na aspekcie naukowo-dydaktycznym, z takimi choćby elementami jak Shell Academy, wspieranie działalności kół naukowych, organizacja konferencji, itd., jak też na byciu partnerem AE w działaniach związanych z sytuacją na rynku pracy.

Jest też spora przestrzeń działalności społeczności studenckiej. Jesteśmy u początku tej współpracy i kolejne pomysły są w trakcie opracowywania.

K.F.: Jakie korzyści płyną z zatrudniania osób, które ukończyły Shell Academy?

■ **M.G.:** Pierwsza korzyść to szansa na szybszą adaptację – uczestnicy wiele już wiedzą na temat Firmy, zakresu i charakteru pracy, jaką wykonują; mieli też okazję poznać wielu przedstawicieli poszczególnych działów (podczas zajęć, Dnia Otwartego w Centrum i imprezy integracyjnej na zakończenie projektu). Kolejna kwestia



Rozdanie certyfikatów Shell

to znacznie większy poziom świadomości podjętej decyzji i chęć związania swej przyszłości zawodowej z Shell. Jest to też okazja do umacniania pozycji bardzo dobrego pracodawcy na rynku pracy.

K.F.: Czy uważa Pan, że taki sposób rekrutacji będzie coraz częściej zastępował dotychczas stosowane metody?

■ **M.G.:** Projekt ten nie miał na celu zastąpić dotychczasowych form rekrutacji i choć jego finałem jest złożenie ofert pracy, to rekrutacja nie jest jedynym powodem dla jego realizacji. Jak wcześniej wspomniałem, ma on ważne znaczenie dydaktyczne. To absolwenci Shell Academy decydują, czy po jej zakończeniu podejmą pracę w naszej firmie.

K.F.: Czy Pana zdaniem system proponowany przez Shell i Akademię Ekonomiczną w Krakowie można powielić

również w przypadku współpracy innych uczelni z podmiotami gospodarczymi?

■ **M.G.:** Myślę, że jest to możliwe. Przykładów różnorodnej współpracy sfery biznesu ze środowiskiem akademickim jest wiele. Co do szczegółów, wiele zależy od celów, jakie mają być osiągnięte, a także od... zwykłych, ludzkich relacji między stronami. W przypadku współpracy Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Shell Shared Service Centre Kraków wygląda to obiecująco.

K.F.: Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała: **KATARZYNA FUDALA**

Studentka V roku

Akademii Ekonomicznej w Krakowie
Specjalność: Gospodarka i Administracja Publiczna

Prezentacja studentów i absolwentów

Anna Markow-Tracz



Od niedawna jestem pracownikiem sektora BPO. W 2006 roku ukończyłam studia na kierunku stosunki międzynarodowe, na Wydziale Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Studia te dały mi szeroką wiedzę ogólną z zakresu historii, polityki, ekonomii, geografii czy dyplomacji. Moje zainteresowania skupiały się

głównie wokół Unii Europejskiej i Europy Wschodniej, a zwłaszcza Ukrainy, która stała się tematem mojej pracy magisterskiej.

Nie każdy jednak absolwent stosunków międzynarodowych może zostać ministrem spraw zagranicznych czy dyplomatą. Ze względu na niemożność opuszczenia Krakowa na stałe, by pojechać tam, gdzie polityka międzynarodowa jest kształtowana, szukałam czegoś na miejscu. Tak trafiłam do firmy Capgemini Polska. Capgemini obejmuje swoją działalnością trzy filary: usługi doradcze, informatyczne i outsourcing. Krakowskie oddziały firmy zajmują się właśnie outsourcingiem, zwłaszcza księgowością, finansami, prowadzeniem call center dla klientów Capgemini- różnych firm, zwłaszcza zagranicznych. Znalazło się także coś dla mnie- pracuję w dziale obsługi klienta, nie jest to jednak ani call center ani księgowość, do której się za bardzo nie nadaję, z racji raczej humanistycznego wykształcenia.

Jestem zadowolona ze swojego wyboru, gdyż znalazłam rozwiązanie najbardziej optymalne dla osoby w mojej sytuacji: bez doświadczenia zawodowego oraz z wykształceniem, które raczej nie jest najbardziej poszukiwane na rynku. Praca w Capgemini to moje pierwsze zatrudnienie, firma dała mi więc szansę, inwestując w młodego i chętnego do nauki i rozwoju pracownika.

Dużo ważniejsza, niż kierunek ukończonych studiów, okazała się znajomość języków obcych, w tym obowiązkowo angielskiego, jako „języka urzędowego” firmy. Dodatkowo znam język francuski, którego używam w mojej codziennej pracy. Dobrą znajomość tych dwóch języków nabyłam do nauki w VI LO w Krakowie, potem kontynuowałam ją, głównie we własnym zakresie, podczas studiów, uczęszczając do szkół językowych. Z perspektywy czasu widzę, iż była to moja najlepsza inwestycja.

Gdy szukałam pracy, wymóg kilkuletniego doświadczenia zawodowego w większości ofert podcinał mi skrzydła. W Capgemini kluczowa wiedza jest przekazywana wewnątrz firmy, dlatego osoby nawet bez doświadczenia lub studenci mogą znaleźć tam dla siebie miejsce. Pracujemy w zespołach, gdzie nowi pracownicy uczą się od dłuższych stażem kolegów, współpracownicy konsultują się ze sobą i wspólnie rozwiązują problemy. Uczymy się od siebie sposobu wykonywania pracy, obsługi programów komputerowych, kluczowego słownictwa w języku obcym.

Capgemini wspiera kształcenie swoich pracowników, dofinansowując kursy językowe i oferuje wewnętrzne kursy z różnych dziedzin, umożliwiając tym samym wzrost kwalifikacji pracowników. Możliwe są zagraniczne wyjazdy, by pracownicy mogli osobiście poznać klientów Capgemini, dla których na co dzień pracują. Jest to praca wykonywana w 100% na komputerze, lecz to nie tylko kontakt z bezosobowymi programami komputerowymi, ale także stały kontakt z naszym zagranicznym klientem.

W firmie panują partnerskie stosunki, kobiety nie są w żaden sposób dyskryminowane, istnieje też możliwość awansu lub zmiany projektu, jeśli ktoś pragnie nowych wyzwań. Ten, kto chce, może się w firmie rozwijać, doksztalać, iść do przodu. ■

Katarzyna Fudala



Obecnie, jako studentka piątego roku Akademii Ekonomicznej w Krakowie na wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, kierunku Ekonomia, podjęłam się pisanie pracy magisterskiej z zakresu rozwoju lokalnego. Mam nadzieję, iż moje zmagania zostaną uwieńczone sukcesem i wkrótce dołączę do grona absolwentów Katedry Gospodarki

i Administracji Publicznej. Pierwsze kroki na ścieżce kariery zawodowej stawiałam za sprawą wyżej wspomnianej specjalizacji. Od dwóch lat pracuję w Małopolskiej Szkole Administracji Publicznej AE w Krakowie, w której zajmuję się administracyjną obsługą studiów podyplomowych. Praca ta daje mi wiele satysfakcji oraz możliwość poznawania wielu interesujących osób.

Pracownicy katedry Prof. Jerzego Hausnera dbają o wszechstronny rozwój swoich studentów. Nie skupiają swej uwagi tylko na sztywnych ramach programowych, ale wykraczają daleko poza nie. To tutaj miałam okazję wysłuchać bardzo ciekawych dyskusji i debat oksfordzkich, uczestniczyć w interesujących projektach badawczych. Taka forma przekazywania wiedzy jest moim zdaniem najbardziej skuteczną metodą dydaktyczną, gdyż nie polega jedynie na biernym przyswajaniu informacji, ale daje także szansę na głębszą integrację środowiska studenckiego z kadrą dydaktyczną poprzez obopólną wymianę zdań i poglądów. Subiektywnie rzecz biorąc mogę z całą pewnością stwierdzić, iż dwa lata temu dokonałam trafnego wyboru, a przekonanie to trwa aż do dzisiaj.

Student GAP to przede wszystkim człowiek o wszechstronnych zainteresowaniach, dlatego też zdecydowałam się na udział w Shell Academy, projekcie realizowanym wspólnie przez Akademię Ekonomiczną w Krakowie i Shell Shared Service Centre w Zabierzowie. Projekt ten dał wszystkim słuchaczom możliwość poznania zagadnień z zakresu rachunkowości, finansów i księgowości międzynarodowej, zarówno w aspekcie praktycznym, jak i teoretycznym. Przez cztery tygodnie, pod okiem wybitnych fachowców (pracowników Shella, a także kadry akademickiej) zgłębialiśmy wiedzę na temat prawnych norm i zasad rachunkowości, procesów finansowych oraz naczelnych wartości uznawanych przez wielki międzynarodowy koncern, jakim jest Shell.

W trakcie wykładów szczegółowo poznałam procesy księgowe, związane m.in. z zobowiązaniami, należnościami, zapasami, środkami trwałymi. Przekonałam się, iż księgowość to nie tylko „wklepywanie cyferek”, jak sądzi większość osób, ale bardzo ciekawe zajęcie, które często wymaga twórczego myślenia i rozwiązywania zawiłych problemów. Cały projekt był o tyle interesujący, iż w głównej mierze miał praktyczny charakter, a to chyba najbardziej przemawia do młodych ludzi. Dodatkowo zajęcia były urozmaicane prezentacjami w języku angielskim, co również odróżniało je od codziennej rutyny. Bardzo pozytywnie wspominam również miłą atmosferę oraz kontakty i relacje między słuchaczami a wykładowcami. Organizatorzy od samego początku zadbali o nasze dobre samopoczucie, za co serdecznie im dziękuję.

Już dziś mogę powiedzieć, iż projekt zakończył się dla wszystkich pomyślnie. Po zdaniu egzaminu otrzymaliśmy certyfikaty, a co najważniejsze, ofertę pracy w Shellu. Pozostaje tylko czekać na pomyślną przyszłość, a was młodzi koledzy i koleżanki zachęcam do uczestnictwa w kolejnych edycjach Shell Academy, bo naprawdę warto. ■

ŁUKASZ FRYDRYCH



AZSoft

Branża BPO. Sukces polskiej firmy w sektorze usług

Spółka AZSoft

AZSoft jest polską spółką, która rozpoczęła swoją działalność w 2000 roku w Krakowie. Od początku swego istnienia jest ona mocno związana ze specjalną strefą ekonomiczną, na terenie której zlokalizowała siedzibę główną oraz centrum operacyjne. Spółka posiada również regionalne biuro handlowe w Warszawie, którego zadaniem jest zdobywanie nowych kontraktów handlowych i prowadzenie interesów spółki na skalę ogólnopolską.

AZSoft S.A. przez okres swojego funkcjonowania prowadziła różne projekty rozwojowe, w tym także inwestycyjne. Ważnym etapem w historii spółki było oddanie do użytkowania własnego budynku biurowego o nazwie Copernicus zlokalizowanego w krakowskiej specjalnej strefie ekonomicznej. Inwestycja ta miała kluczowe znaczenie dla spółki ze względu na przywileje finansowe związane z ulgami podatkowymi, ale także pozwoliła na tworzenie infrastruktury sprzyjającej bliskiej współpracy ludzi nauki i biznesu. Obecnie spółka rozwija główne obszary działalności: usługi contact center i usługi przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego. AZSoft S.A. dodatkowo prowadzi także wynajem nieruchomości biurowych.

Centrum Outsourcingowe – Contact Center AZSoft

Działalność Contact Centre AZSoft wiąże się przede wszystkim z sektorem usług. W 2004 roku utworzone zostało jedno z pierwszych call center w Krakowie, jako odpowiedź na zapotrzebowanie płynące z rynku. Działalność ta szybko stała się

głównym przedmiotem aktywności i kierunkiem rozwoju firmy. W ofercie AZSoft S.A. pojawiły się przede wszystkim szeroko pojęte rozwiązania teleinformatyczne, wykorzystujące najnowsze osiągnięcia technologiczne. Usługi *call center* oferowane są głównie dużym odbiorcom – firmom działającym w przemyśle, sektorze finansowym, branży FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) oraz branży telekomunikacyjnej. Wspieranie działów handlowych oraz prowadzenie akcji marketingowych w imieniu dużych graczy rynkowych to główne zadania profesjonalnie zorganizowanego call center. Centrum zatrudnia 32 pracowników etatowych oraz blisko 200 rotacyjnych (sezonowych), w zależności od zapotrzebowania i nasilenia projektów istnieje możliwość poszerzenia tej liczby do 400. Firma niewątpliwie zawdzięcza swój sukces odpowiedniemu wyciuciu rynkowemu oraz dobrze dobranemu zespołowi konsultantów – doradców. Wzrastający popyt na tego typu usługi pozwolił skoncentrować działalność spółki szczególnie na tym właśnie obszarze oraz rozwinąć go w kierunku profesjonalnego Contact Center.

Ważniejsze obszary aktywności

Głównym celem działania centrum outsourcingowego spółki jest świadczenie na zasadach komercyjnych usług typu call center w imieniu i na rzecz innych podmiotów gospodarczych, klientów firmy. W pełni zintegrowany z siecią Internet profesjonalny Contact Centre AZSoft S.A. prowadzi usługi dla kluczowych aktorów rynku telekomunikacyjnego i bankowe-

go w Polsce. Głównymi odbiorcami usług są największe firmy z branży wydawniczej 60%, telekomunikacyjnej (telefonii GSM) 20%, bankowości i ubezpieczeń 5%, telewizji kablowej i Internetu 5%, agencji badawczych 5%, branży FMCG 5%. Wśród ważniejszych kontrahentów spółki możemy wyróżnić: Polkomtel S.A., Bank ING, większość wydawnictw biznesowych dla których centrum prowadzi następujące usługi: • aktywne pozyskiwanie klientów • telefoniczne centrum obsługi klienta • prowadzenie badań rynku • tworzenie i zarządzanie bazami danych • obsługę programów lojalnościowych • kampanie mailingowe.

AZSoft świadczy swoje usługi jedynie na terytorium Polski, jednak nie wyklucza możliwości ekspansji na nowe rynki. Branżę BPO nadal uznaje się jako „młodą” pomimo mocnej konkurencji. Popyt na tego typu usługi jest wciąż stosunkowo wysoki, a dla AZSoft ważna jest jakość świadczonych usług. W tym upatrywany jest dalszy rozwój jednego z najmłodszych i najdynamiczniej rozwijających się contact center w regionie.

Zdaniem Dyrektora Zarządzającego Spółki AZSoft S.A. – Cezarego Lewińskiego, najbliższe plany to rozwój *contact center* w celu zwiększenia ilości jego stanowisk kontaktowych do 400. Istotne jest także poszerzenie oferty o usługi stowarzyszone z usługami głosowymi świadczonymi przez contact center zgodnie z trendami pojawiającymi się w tej branży. ■

ŁUKASZ FRYDRYCH

Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.

Capgemini

LIDER BRANŻY BPO W MAŁOPOLSCE

Jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw działających w warunkach globalnej konkurencji jest wybór miejsca lokalizacji inwestycji. To oczywiste spostrzeżenie nabiera szczególnego znaczenia, jeśli mówimy o firmach działających w sektorze BPO (Business Process Offshoring), które oferują specjalistyczne usługi doradcze dla innych podmiotów gospodarczych. Dzięki sprzyjającym warunkom rozwoju Kraków okazał się atrakcyjnym ośrodkiem dla kilku firm świadczących szeroko pojęte usługi outsourcingowe na skalę globalną.

Capgemini jest jednym z wiodących, międzynarodowych dostawców zintegrowanych usług z zakresu konsultingu, technologii informatycznych i outsourcingu, który zdecydował się zainwestować w Krakowie. Firma wyróżnia się unikatowym podejściem do współpracy z klientami, pomaga innym firmom wprowadzać strategie wzrostu, rozwijać nowoczesne technologie oraz podnosić pozycję konkurencyjną

Young, a co za tym idzie poszerzenie kompetencji informatycznych o konsulting, połączenie kompetencji biznesowych z technologiami informatycznymi.

Główne obszary działalności firmy to:

- usługi konsultingowe: pomagają zidentyfikować, ustrukturyzować i wdrożyć projekty z zakresu transformacji;
- usługi z zakresu technologii informatycznych: formułowanie, rozwój i wdrożenie wszelkiego rodzaju projektów opierających się na technologiach informatycznych;
- specjalistyczne usługi informatyczne: oferują szeroki zakres usług IT dostosowanych do lokalnych wymagań związanych z infrastrukturą, aplikacjami, inżynierią;
- outsourcing: pełny lub częściowy outsourcing procesów IT lub procesów biznesowych.

Outsourcing pozwala firmom na elastyczne dostosowywanie się do zmian ryn-

się, którego zasadą jest ścisła, partnerska współpraca z klientem. Kontrahenci przekazują Capgemini wybrane procesy, takie jak: informatyka, finanse i księgowość, zarządzanie zasobami ludzkimi, które kierowane i prowadzone są przez ekspertów firmy. Działalność korporacji jako dostawcy usług outsourcingowych charakteryzuje się dużą elastycznością dzięki doborowi portfela rozwiązań oraz lokalizacji dostarczania usług. Strategia działania firmy dopuszcza możliwość świadczenia usług „on-shore” (w kraju lub regionie, gdzie znajduje się siedziba klienta) lub „offshore” (tam, gdzie koszty pracy są niższe). Odpowiednio dobrana koncepcja „Rightshore™” bierze pod uwagę najlepszą lokalizację, najlepsze centrum usług, najlepszą cenę. Firma prowadzi interesy na skalę globalną, obsługując klientów na całym świecie.

Centrum Outsourcingu w Krakowie

Krakowskie Centrum Outsourcingu Capgemini jest miejscem strategicznym w globalnej sieci korporacji. W stolicy Małopolski mieści się Centrum Outsourcingu Procesów Biznesowych (BPO) oraz Centrum Outsourcingu IT (ITO), które zatrudniają ponad 1700 specjalistów, absolwentów kierunków ekonomicznych, finansowych, menedżerskich, lingwistycznych, inżynierskich i informatycznych. W związku z międzynarodowym charakterem pracy projekty prowadzone są w różnych językach, a pracownicy wyróżniają się wysokimi kwalifikacjami lingwistycznymi. Centrum Business Process Outsourcing świadczy usługi w zakresie księgowości, finansów, „call center”, operacji bankowych i logistyki i obsługuje klientów z całego świata. Centrum Outsourcingu IT świadczy z kolei usługi wsparcia technicznego oraz zdalnego zarządzania infrastrukturą informatyczną klientów. Do ważniejszych odbiorców kontrahentów Krakowskiego Centrum Outsourcingu Capgemini należą takie firmy jak: Zurich Financial Services, International Papers, Danfoss, Syngenta, TXU.

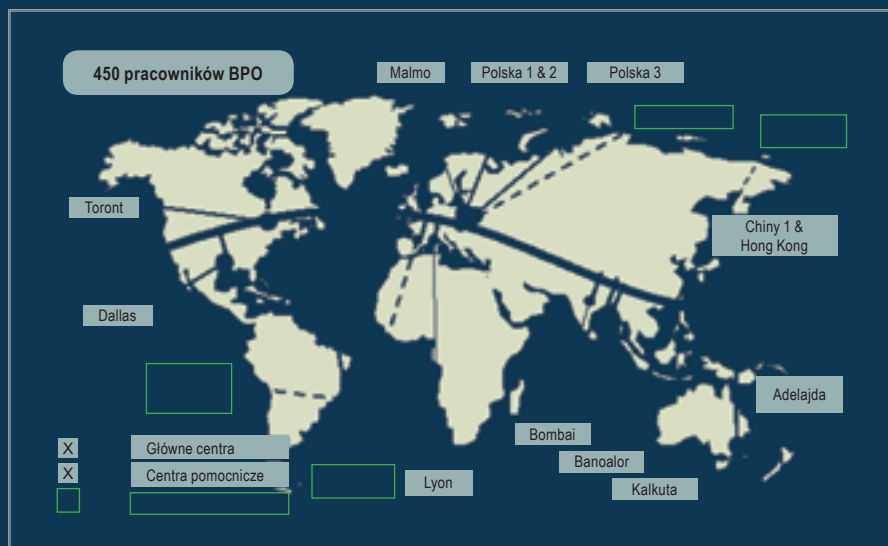
Główna siedziba Capgemini Polska znajduje się w Warszawie i specjalizuje się w biznesowych oraz informatycznych usługach doradczych. We Wrocławiu spółka prowadzi centrum rozwoju oprogramowania na potrzeby klientów z branży motoryzacyjnej, natomiast w Katowicach firma planuje rozwijać usługi outsourcingu IT. Ogółem Capgemini Polska zatrudnia ponad 2 tys. osób, a sukcesy realizowanych projektów pozwalają prognozować dalszy rozwój korporacji i oferty jej usług w naszym kraju.

||

ŁUKASZ FRYDRYCH

Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.

Na podstawie informacji pozyskanych od Capgemini Polska



Koncepcja „Rightshore™” dla pionu BPO, lokalizacje oddziałów na świecie

na rynku. Capgemini to korporacja globalna, która istnieje na rynku od blisko czterdziestu lat, zatrudnia 75 tysięcy pracowników na całym świecie, a roczny przychód sięga 7,7 miliardów euro. Jej obecna pozycja i profil działalności to efekt przyjętej strategii rozwoju i dywersyfikacji. Istotnym wydarzeniem w historii korporacji był zakup praktyki konsultingowej firmy Ernst &

Young oraz koncentracji na podstawowej działalności, a tym samym specjalizacji w wybranej dziedzinie przy jednoczesnej optymalizacji kosztów.

O sukcesie firmy działającej w tej branży decyduje otwartość na zmiany. Capgemini wyróżnia się szczególnym modelem pracy z klientami, nazwanym *Collaborative Business Experience* – Współdziałanie w Bizne-

Istnieją co najmniej trzy istotne czynniki mające wpływ na powstawanie i rozwój firm innowacyjnych. Po pierwsze, tego rodzaju firmy często bazują na nowych i oryginalnych rozwiązaniach technicznych lub technologicznych, które powinny być albo utrzymywane w tajemnicy albo, jeśli to możliwe, objęte zgłoszeniem do odpowiedniego urzędu w celu uzyskania prawa wyłącznego (np. patentu, zastrzeżenia znaku towarowego). Istnieje także możliwość zakupu technologii lub pozyskania licencji. Po drugie, niezbędne są osoby, które posiadają wiedzę i kompetencje związane z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań w życie. Po trzecie niezbędny jest kapitał, który pozwoli tego typu ryzykownym przedsięwzięciom biznesowym rozwinąć się do etapu usamodzielnienia. W tym wypadku z pomocą przychodzą m.in. banki, fundusze *seed capital* (kapitału zalążkowego) i *venture capital*, a także na pierwszym etapie inwestorzy indywidualni tzw. aniołowie biznesu.

W niniejszym tekście omówione zostaną zagadnienia związane z pierwszym i drugim z wyżej wspomnianych czynników.

Tworzenie firm na bazie własności intelektualnej

Innowacyjne firmy najczęściej bazują na wykorzystaniu nowych technologii, wprowadzając na rynek nowe produkty lub wdrażając nowe lub zmienione procesy w swojej działalności. Tego typu działalność wiąże się z dużymi nakładami inwestycyjnymi, wynikającymi z potrzeby stałego utrzymywania przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi. Jeśli jednak firma zdecyduje się na wprowadzenie innowacji, to w jej interesie jest ograniczenie wiedzy konkurencji co do stosowanych rozwiązań. W tym celu firmy winny utrzymywać innowacyjne przedsięwzięcia w tajemnicy (tak się dzieje jeśli chodzi np. o receptury nowych produktów) albo jeśli rozwiązanie jest nowe i ma charakter wynalazku, to można je zgłosić do urzędu patentowego w celu uzyskania prawa wyłącznego (np. w formie patentu lub wzoru przemysłowego). Niestety polscy przedsiębiorcy obecnie w niewielkim stopniu korzystają z tego rodzaju ochrony, która w przypadku patentu daje możliwość wyłączenia konkurencji z użytkowania chronionego rozwiązania na okres 20 lat (a w przypadku leków można uzyskać dodatkowe 5 lat ochrony).

Źródłem innowacyjnych rozwiązań dla przedsiębiorców są także inne firmy i instytucje, w tym także ośrodki naukowo-badawcze (np. uniwersytety). Jeśli zatem potrzeby naszej firmy wynalazek został odkryty przez inną instytucję, to w takiej sytuacji niezbędne jest uzyskanie licencji

(pozwolenia) na korzystanie ze stworzonej przez kogoś innego własności intelektualnej lub kupno danej technologii. Dogodnym źródłem innowacyjnych rozwiązań lub usług są powstające coraz bardziej powszechnie firmy przy jednostkach naukowo-badawczych. Bazują one na wiedzy i rozwiązaniach technologicznych uzyskanych podczas prowadzonych tam badań naukowych. Firmy tego typu nazywane są firmami typu *spin-off* (w polskim tłumaczeniu są to tzw. firmy odpryskowe). Przykładem rodzimych spółek typu *spin-off* mogą być m.in. Pharmena (utworzona przez prof. Jerzego Gębickiego, pracownika Politechniki Łódzkiej) czy powstała przy Uniwersytecie Jagiellońskim firma BioCentrum (kierowana przez prof. Adama Dubina).

Jeśli nie posiadamy danej technologii i pragniemy ją pozyskać od jakiegoś podmiotu zewnętrznego, powstaje pytanie na jakich warunkach uzyskamy licencję albo kupimy technologię. Są trzy metody ustalania wartości (walidacji) własności intelektualnej. Pierwsza opiera się na oszacowaniu kosztów, które zostały poniesione w związku z wytworzeniem nowej technologii. Jej twórca z pewnością będzie chciał ją sprzedać co najmniej po cenie, która gwarantuje zwrot poniesionych kosztów, choć nie zawsze się to udaje, jeśli wartość rynkowa technologii spadnie. Druga metoda opiera się na oszacowaniu zysku, który będzie generować wdrożenie nowej tech-

nologii. Oczywiście nie powinniśmy dopuścić, aby opłaty licencyjne były wyższe od wzrostu przychodów, które uzyskamy dzięki jej wdrożeniu. Trzecia metoda związana jest z analizą rynku tzn. sprawdzeniem jakiej wartości były transakcje udzielenia licencji lub sprzedaży podobnych technologii w ostatnim czasie. Jeżeli nasz konkurent właśnie uzyskał licencję na technologię za określoną sumę, to trudno się spodziewać, że firma/instytucja od której staramy się pozyskać konkurencyjne rozwiązanie nie będzie wiedziała o tej transakcji i zaproponuje o wiele korzystniejsze warunki. Jeśli tak się stanie, to będzie to raczej dzieło przypadku aniżeli efekt realizacji zaplanowanej wcześniej strategii.

Jeśli znajdziemy dostawcę nowej technologii, którą potrzebujemy wdrożyć oraz oszacujemy wartość tej technologii, możemy przystąpić do rozmów na temat warunków jej przekazania lub udzielenia licencji. Istnieje kilka zasad ustalania warunków sprzedaży lub udzielenia licencji technologii. Pierwsza z nich, powszechnie stosowana od szeregu lat, to tzw. reguła 25%. Bazując na doświadczeniach empirycznych (przede wszystkim biorąc pod uwagę rynek USA) zauważono, że wiele negocjacji dotyczących wynagrodzenia za przekazanie praw intelektualnych osiąga poziom równy jednej czwartej lub jednej trzeciej szacowanego dochodu z wdrożenia nowej

ciąg dalszy na stronie 16



MACIEJ CZARNIK

Niektóre czynniki wspierające ROZWÓJ INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

technologii przed opodatkowaniem. Oczywiście w zależności od sektora przemysłu sytuacja przedstawiała się odmiennie. W branży IT, gdzie zazwyczaj jest wysoki dochód sięgający nawet 80%, wynagrodzenie dla wynalazcy winno wynosić 20%-30% przychodu netto. Natomiast w sektorze takim jak przetwórstwo rolne, gdzie dochód stanowi ok. 4% przed opodatkowaniem, wiązałyby się to z określeniem stawki dla twórcy technologii na poziomie 1-1,5% przychodu netto. Drugą zasadą jest tzw. reguła 5%. Wiele negocjacji prowadzi do określenia stawki wynagrodzenia za udzielenie licencji / sprzedaż technologii na poziomie 5-6% wartości sprzedaży netto (jeśli mamy na myśli wdrożenie zupełnie nowego produktu). Jednak widełki stosowane w tego typu transakcjach są stosunkowo szerokie – do 2.8% w przypadku żywności, aż do 8% w mediach i rozrywce.

Oczywiście dwie przedstawione powyżej reguły są bardzo elastyczne i należy pamiętać przy ich stosowaniu o tym, że wśród czynników mających wpływ na ostateczny poziom wynegocjowanego wskaźnika znajdują się pewne aspekty biznesowe m.in. istotność kupowanej technologii, jej unikalność na rynku, stan rozwoju idei badawczej, ocena ryzyka inwestycji, a także niespodziewane wydatki, które mogą wpłynąć na obniżenie wskaźnika zysku z inwestycji. Mamy tutaj także pewne aspekty prawne, w tym m.in. gwarancje wyłączności do korzystania z licencji, możliwość udzielania sublicencji, warunki płatności, a także pola eksploatacji oraz jej czas i zasięg. Mając przygotowane odpowiedzi na wszystkie z wyżej postawionych kwestii możemy śmiało siadać do negocjacji.

Innowacyjna przedsiębiorczość a kapitał ludzki

Jeśli już jesteśmy w posiadaniu własności intelektualnej (np. licencji, patentu lub know-how) to jesteśmy gotowi do przejścia do procesu komercjalizacji. Do jego przeprowadzenia niezbędni są sprawni managerowie, którzy są w stanie wprowadzić innowacyjne pomysły na rynek. W tym może pomóc rozwijający się sektor BPO (ang. *Business Process Offshoring*). Kluczowym rodzajem BPO, który pozytywnie wpłynie na rozwój innowacyjnych firm, jest tworzenie w Polsce centrów badawczo-rozwojowych przez duże międzynarodowe koncerny (takie jak np. ABB, Motorola, IBM, Google, etc.). Pracownicy zatrudnieni w tego rodzaju placówkach mają możliwość zdobycia nie tylko praktycznych umiejętności związanych z działalnością tego typu centrów badawczych, ale także mogą dowiedzieć się o aktualnym stanie techniki w poszczególnych dziedzinach oraz problemach, z któ-

rymi borykają się międzynarodowe firmy. Tego typu wiedza jest kluczowa dla rozwoju małych innowacyjnych firm, które często jako główną barierę rozwoju przedstawiają niedostateczną wiedzę na temat uwarunkowań rynkowych w danej branży. Osoby, które zdobędą doświadczenie w centrach B+R będących elementem sektora BPO, już są albo staną się w niedalekiej przyszłości bardzo pożądanymi na rynku specjalistami, którzy będą mogli rozwijać albo swoje własne pomysły, albo będą służyć swoim doświadczeniem firmom tworzącym przez naukowców z różnych jednostek naukowo-badawczych. Bardzo istotne jest także zapoznanie się przez wszystkich pracowników sektora BPO z międzynarodowymi standardami zarządzania jakością oraz procedurami, które w przyszłości mogą wdrażać w mniejszych, innowacyjnych firmach.

Z myślą o lokowaniu m.in. centrów badawczo-rozwojowych zagranicznych firm powstała koncepcja stworzenia w Krakowie Parku Technologicznego specjalizującego się w dziedzinie Life Science. Będzie tam dostępna powierzchnia laboratoryjna do wynajęcia dla firm w celu stworzenia centrów badawczo-rozwojowych w naszym kraju. Spółka Jagiellońskie Centrum Innowacji, która odpowiada za stworzenie wyżej wspomnianego parku, pozyskała finansowanie z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na realizację tego przedsięwzięcia i w połowie 2008 roku zostanie on otwarty na III Kampusie Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Podsumowanie

Dla rozwoju innowacyjnych firm wydaje się niezbędne zwrócenie szczególnej uwagi potencjalnym i obecnym przedsiębiorcom na kwestie związane z własnością intelektualną. Warto pamiętać, że chronione wynalazki mogą zostać wycenione i stanowią swego rodzaju aktywa niematerialne wchodzące w skład wartości firmy. Poza tym, aby efektywnie zarządzać innowacyjnym przedsiębiorstwem, niezbędna jest wykwalifikowana kadra pracowników, którzy mogą zostać przygotowani m.in. dzięki doświadczeniu jakie zdobędą podczas pracy w centrach badawczo-rozwojowych dużych międzynarodowych koncernów, które inwestują w Polsce w ramach sektora BPO. Infrastruktura dla tego rodzaju działalności jest obecnie tworzona m.in. w ramach budowanych obecnie parków technologicznych.

MACIEJ CZARNIK

Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU)
Uniwersytet Jagielloński

www.cittru.uj.edu.pl; maciej.czarnik@uj.edu.pl



CENTRU

Czym jest Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska?

Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska (CTT PK) jest najstarszą w Krakowie instytucją otoczenia biznesu, która od początku swojego istnienia (1997 r.) pomaga przedsiębiorcom w transferze technologii, pozyskiwaniu dotacji inwestycyjnych i uczestniczeniu w dużych, międzynarodowych projektach.

Początkowo CTT PK działało jako uczestnik bazy FEMIRC. W 1999 roku CTT PK otrzymało akredytację na Regionalny Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, a rok później zaczęło koordynować Ośrodkiem Przekazu Innowacji Polska Południowa (lata 2000-2004 oraz 2004-2008). Kolejne certyfikacje i uczestnictwo w sieciach (polskich i zagranicznych) stworzyły z instytucji to, czym jest dziś: prężny



ośrodek transferu technologii, zatrudniający 20 konsultantów oraz 2 rzeczników patentowych.

Od 2004 roku CTT PK posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością według normy ISO 9001, obejmujący usługi informacyjne, doradcze o charakterze ogólnym, doradcze o charakterze proinnowacyjnym i szkoleniowym.

Jak działa Centrum Transferu Technologii PK?

Centrum Transferu Technologii PK funkcjonuje przede wszystkim jako instytucja szkoleniowa i doradcza. Rocznie organizuje ponad 50 szkoleń dla blisko 2,5 tys. uczestników. Szkolenia dotyczą przede wszystkim uczestnictwa i zarządzania projektami międzynarodowymi, korzystania z baz patentowych oraz zasad wypełniania wniosków aplikacyjnych do programów i inicjatyw Unii Europejskiej.

CM TRANSFERU TECHNOLOGII PK

W ramach usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym, CTT PK organizuje rocznie 4 spotkania brokerskie, tworzy około 20 profili technologicznych dla klientów, przeprowadza blisko 30 audytów technologicznych i na ich podstawie wydaje opinie o technologii.

CTT PK nieustannie wspiera ideę innowacyjności w regionie, dlatego od 2006 roku organizuje konkurs Innovator Małopolski, mający na celu promocję osiągnięć nowatorskich firm. Uhonorowaniem działalności najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw jest przyznawany tytuł Innovatora Małopolski oraz nagrody specjalne w postaci sponsorowanych wyjazdów na spotkania partnerskie za granicą.

Centrum Transferu Technologii PK prowadzi jedną z najbardziej rozpoznawalnych w regionie i najczęściej odwiedzanych stron internetową poświęconą innowacjom: www.innowacje.malopolska.pl.



Współpraca z przemysłem

Przedsiębiorcy i inwestorzy są częstymi gośćmi w Centrum Transferu Technologii PK, gdzie konsultują swoje przedsięwzięcia i planują kolejne inwestycje. Działający w ramach Centrum Transferu Technologii PK Punkt Konsultacyjny – akredytowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości – służy informacją na temat pozyskania źródeł finansowania (w tym również kredytów technologicznych) oraz prowadzenia działalności gospodarczej.

Szczególnym zainteresowaniem cieszą się usługi Ośrodka Przekazu Innowa-

cji Polska Południowa (IRC SP), który tylko w tym roku (dane na kwiecień 2007) wykonał 5 transferów technologii z Czechami, Szwecją, Rumunią, Niemcami oraz Szwajcarią.

W kraju Ośrodek Przekazu Innowacji Polska Południowa współpracuje ze znaczącymi przedsiębiorstwami, np. Budonaft Orlen (audyt technologiczny Zakładu Konstrukcji Stalowych, propozycje nowych technologii w zakresie zabezpieczeń antykorozyjnych), Unison (transfer technologii, wsparcie technologiczne w zakresie materiałów izolacyjnych, współpraca

w zakresie zastosowania powłok teflonowych, udział w rozmowach z kontrahentem zagranicznym, udział w projekcie przetwórstwa zendry hutniczej), Pedmo (współpraca w zakresie zastosowań spoiw odlewniczych przy przeróbce zendry), Composites (współpraca związana z zastosowaniem płyt warstwowych do budowy nadwozi), UNIHUT (współpraca w zakresie nowych technologii wytwarzania konstrukcji, zabezpieczeń antykorozyjnych, gniazd obróbkowych), Dotech (udział w projekcie wykorzystania pras do produkcji

ciąg dalszy na stronie 18



KRZYSZTOF GULDA

Czy ktoś widział innowacje w usługach?

Zdążyliśmy się już przyzwyczaić do mówienia i pisania o ogromnej roli, jaką odgrywają innowacje w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki. Ale czy aby na pewno całej gospodarki? Łatwo zidentyfikować instrumenty, które mają na celu wdrażanie nowych technologii do produkcji, komercjalizację wyników prac badawczo-rozwojowych, czy uzyskanie i wykorzystanie patentów. Tylko, że te instrumenty znacznie łatwiej aplikować do praktyki produkcyjnej, niż usługowej. Czy zatem nie budujemy systemu wspierania przedsiębiorstw produkcyjnych zapominając o usługowych?

Od wielu lat rośnie znaczenie sektora usług we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata. Dane OECD opublikowane w 2005 roku pokazują, że łącznie sektor usług komercyjnych i publicznych w roku 2000 był odpowiedzialny za ok. 70% wytworzonej wartości dodanej na świecie. To bardzo dużo, więc jeśli myślimy o współczesnej gospodarce, nie możemy myśleć tylko o sektorze produkcji przemysłowej. Niestety w tradycyjnym podejściu do innowacji próbuje nie dostrzegać się różnicy w procesach innowacyjnych zachodzących w sektorach wytwórczych i usługowych. Taki stosunek może nas w dłuższej perspektywie wiele kosztować.

Aby coś usprawnić lub wspierać trzeba to dobrze poznać. I tu napotykamy na pierwszą przeszkodę. Badania procesów innowacyjnych w sektorze usług stanowią nowe wyzwanie dla specjalistów na całym świecie. Liczba prac i poziom zgody, co do

istoty zjawisk są na razie znacznie mniejsze niż w analogicznych badaniach dla sektora produkcyjnego. Na przeszkodzie stoi, nie tylko oczywiste, ogromne zróżnicowanie usług, ale też zupełnie odmienna natura innowacji w usługach. Rekomendowany przez OECD i stosowany od lat system pomiaru innowacji w przemyśle oparty na takich wskaźnikach jak liczba patentów, wielkość nakładów na działalność badawczo-rozwojową itd., całkowicie zawodzi

Badania procesów innowacyjnych w sektorze usług stanowią nowe wyzwanie dla specjalistów na całym świecie.

w zastosowaniu do sektora usług. Najważniejszym spostrzeżeniem dotyczącym innowacji w usługach jest stwierdzenie, że w sektorze usług istotnych zmian można dokonać dysponując znacznie mniejszymi zasobami (technicznymi, ludzkimi, finansowymi itp.) niż w sektorze wytwórczym. Oznacza to, że wdrożenie rozwiązań będących najlepszą praktyką w danym momencie jest znacznie łatwiejsze i szybsze. Często nie musi być poprzedzone długimi i kosztownymi badaniami, patentowaniem, budową prototypów itp., a może opierać się na twórczej imitacji procesów biznesowych czy modeli organizacyjnych. Chcąc ukazać różnicę w innowacyjności produkcji i usług, w pewnym uproszczeniu

można stwierdzić, że tym czym dla sektora produkcyjnego są patenty, tym dla usługowego znaki towarowe. Oznacza to więc większą konkurencję w sektorze usług, gdyż łatwiej znaleźć się na rynku, ale zarazem, trudniej ten rynek utrzymać i trwać na pozycji lidera.

Jeśli tak jest, to rozwój innowacyjnego sektora usług jest szansą dla krajów o mniejszych zasobach, biedniejszych, takich jak np. nowi członkowie Unii Europejskiej, w tym Polska. Potwierdzają to opublikowane po raz pierwszy analizy innowacji w sektorze usług opublikowane przez Komisję Europejską (KE). W opublikowanym przez KE rankingu poziomu innowacji sektorów usług poszczególnych krajów członkowskich opartym na nowej metodologii opracowanej specjalnie dla tego celu, wysokie pozycje obok Szwecji czy Luksemburga, zajmują Łotwa, Czechy czy Rumunia. Dół rankingu okupują zaś obok Bułgarii i Węgier, kraje takie jak Dania, Hiszpania i Austria. Zestawienie to może być zaskakujące, ale po głębszej refleksji można zaakceptować fakt, że potencjał rozwoju sektora usług, a to w istocie mierzy nowy zagregowany wskaźnik opracowany przez KE, może być większy w gospodarkach biedniejszych niż bogatszych.

Wprawdzie ranking nie określa pozycji Polski, Irlandii i Cypru, z uwagi na brak dostępu do niezbędnych danych, ale można chyba pokusić się o ocenę, że nasza pozycja powinna być dość wysoka. Tak sytuację w Polsce muszą oceniać przynajmniej inwestorzy zagraniczni, którzy od nieco po-

dokończenie ze strony 17

brykietów z wiórow i zendry z Al i Fe, udział w projekcie, który ma na celu zwiększenie zastosowania płyt termoizolacyjnych, samodegradujących).

Przedsiębiorczość akademicka

Nowym obszarem działalności CTT PK jest przedsiębiorczość akademicka. W 2006 r. rozpoczęto realizację projektu „Start w biz-

nesie – promocja przedsiębiorczości akademickiej” (współfinansowanego ze środków EFS w ramach ZPORR). Jego celem jest przede wszystkim promowanie idei przedsiębiorczości wśród aktywnych osób ze środowiska akademickiego. Zainteresowanie uczestnictwem w projekcie było ogromne (ponad 140 zgłoszeń na 60 miejsc). Cały projekt opiera się na profesjonalnym doradztwie i szkoleniach tematycznych

dla osób chcących założyć własną działalność gospodarczą. 20 najlepszych przedsiębiorców otrzyma dotacje inwestycyjne w wysokości maksymalnie 20 tys. zł oraz wsparcie pomostowe w wysokości 700 zł miesięcznie.

OLGA SKALSKA

Centrum Transferu Technologii
Politechnika Krakowska
<http://www.transfer.edu.pl>

nad roku na potęgę inwestują w tworzenie centrów usług biznesowych. We francuskim dzienniku *Le Figaro* pojawił się nawet komentarz, że Polska chce zostać europejską stolicą w dziedzinie usług. Warto pamiętać, że już teraz co najmniej 50 wielkich przedsiębiorstw, począwszy od tak ta-

Rozwój innowacyjnego sektora usług jest szansą dla krajów o mniejszych zasobach, biedniejszych, takich jak np. nowi członkowie Unii Europejskiej, w tym Polska.

kich gigantów jak Motorola, Shell, Fiat czy IBM otworzyło biura obsługujące wszystkie swoje europejskie filie. W Polsce lokowane są centra usług księgowych, administracyjnych, informacyjnych, ale też, co najważniejsze, usług badawczo-rozwojowych. I właśnie na lokowaniu tych ostatnich powinno zależeć na najbardziej. Dlatego właśnie od takich inwestorów, krajowych i zagranicznych, adresowany jest instrument zapisany w ustawie o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej – możliwość uzyskiwania statusu centrum badawczo-rozwojowego. Zgodnie z obowiązującą ustawą, przedsiębiorca o przychodach w ostatnim roku wynoszących powyżej równowartości 800 000 tys. euro, z czego co najmniej połowę ze sprzedaży wyników własnych prac badawczo-rozwojowych, może ubiegać się u Ministra Gospodarki o przyznanie takiego statusu. Z uzyskaniem statusu wiąże się kilka przywilejów, z których najważniejszy to możliwość odpisywania co miesiąc 20% przychodów na wewnętrzny fundusz innowacyjności, który zmniejsza przedsiębiorcy podstawę opodatkowania. To bardzo silny instrument podatkowy, zachęcający do zwiększania nakładów na prace badawczo-rozwojowe na sprzedaż. Instrument ten cieszy się bardzo dobrą opinią firm doradczych oraz sporym zainteresowaniem przedsiębiorców. Spodziewać się można, że w roku 2007 pojawią się pierwsze firmy zdolne do uzyskania takiego statusu. Dla zwiększenia zainteresowania przedsiębiorców i szybszego rozwoju rynku prywatnych usług badawczo-rozwojowych, z inicjatywy Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w prowadzonej nowelizacji ustawy, obniżony zostanie do 30% wymagany poziom przychodów ze sprzedaży własnych prac b+r w przychodach ogółem.

Istotną cechą polskiego rynku usług przyciągającą zagranicznych inwestorów jest relacja kosztów pracy do jakości pra-

cowników. Przyciągają znakomicie wykształcone kadry młodych ludzi po studiach, którzy znają języki obce. Przewagą polskich pracowników nad hindusami, czy Chińczykami jest, oprócz powszechniej i w Azji znajomości języka angielskiego, znajomość języków takich jak niemiecki, francuski, czy... rosyjski. Mimo że odległość przestała mieć takie znaczenie jak dawniej, to jednak położenie geograficzne Polski ciągle jest również naszym atutem. Mało kto zdaje sobie również sprawę, że Polacy są po Koreańczykach, najbardziej pracowitymi ludźmi na świecie. Tak podało w ubiegłym roku OECD na podstawie danych za rok 2004. A to bardzo wiarygodna dla inwestorów rekomendacja.

Ale sektor usług to nie tylko usługi biznesowe, określane z angielska skrótem b2b (business to business), ale także usługi adresowane przez biznes bezpośrednio do klienta, czy przez administrację do przedsiębiorcy lub obywatela. Szczególnie te ostatnie, nazywane usługami publicznymi, do których zalicza się np. służba zdrowia, mają do odegrania ogromną rolę w podnoszeniu poziomu innowacyjności gospodarki. Dzieje się tak, gdyż państwo może wystąpić tu w roli inteligentnego klienta, wymuszającego postęp technologiczny w zakresie technologii produkcyjnych (np. dostarczanie nowych urządzeń diagnostycznych, systemów informatycznych, a nawet leków) i wykorzystując to do świadczenia bardziej nowoczesnych usług medycznych. Jednocześnie państwo mo-

Istotną cechą polskiego rynku usług przyciągającą zagranicznych inwestorów jest relacja kosztów pracy do jakości pracowników.

że to robić wykorzystując rynkowe mechanizmy takie jak system zamówień publicznych. Jak widać sfera usług publicznych stwarza unikalne środowisko, w którym państwo może w sposób nie naruszający zasad konkurencji, wykorzystywać środki publiczne dla podnoszenia innowacyjności gospodarki.

Sektor usług obejmuje również istotny dział gospodarki jakim jest turystyka. Po prostu ostatnie miejsce gdzie można szukać innowacji. Być może, jeśli patrzymy na to przez pryzmat wygodnego łóżka, ładnej plaży i słonecznej pogody. Jeśli jednak obserwuje się jakie zmiany zaszły na przestrzeni ostatnich lat w sposobie działania przedsiębiorstw turystycznych za sprawą Internetu, może się okazać, że to jedna z najbardziej innowacyjnych branż. Zakup biletów na podróż, przeszukiwanie ofert,

nowe sposoby prezentacji oferty turystycznej, systemy rezerwacji, multimedialne prezentacje, wirtualne muzea i elektroniczni przewodnicy, to wszystko odbywa się teraz za pośrednictwem Internetu. Internet umożliwił przedsiębiorstwom turystycznym tworzenie i prezentowanie wspólnych, zintegrowanych ofert oraz bezpośredni dostęp do klienta praktycznie z każdego zakątka świata. W dużych przedsiębiorstwach turystycznych innowacje zaistniały w postaci nowych rozwiązań logistycznych, nowych sposobów organizacji pracy w hotelach i obiektach wypoczynkowych. Można pokusić się o stwierdzenie, że innowacje w turystyce weszły do domu klienta i towarzyszą mu na każdym kroku, kiedy niczego nieświadomy turysta udaje się na wypoczynek.

W sektorze usług znajdziemy jeszcze usługi finansowe, zarządzanie nieruchomościami, usługi logistyczne, dostarczanie Internetu i treści elektronicznych, żeby wymienić tylko kilka dla pokazania różnorodności. Ale krajobraz usług jeszcze bardziej się komplikuje, gdyż rośnie znaczenie usług zintegrowanych z produktem. Wystarczy przywołać przykład firmy Dell, która wprowadziła kojarzy się z produkcją komputerów, ale w rzeczywistości to firma zarządzająca procesem montażu i dystrybucji sprzętu komputerowego budowanego na zamówienie klienta. Innym znanym wszystkim przykładem jest telefonia komórkowa. Trudno czasem zorientować się, czy kupiliśmy kolejny aparat telefoniczny, czy pakiet usług do którego wydano nam jedynie urządzenie do ich realizacji. Konwergencja produkcji i usług pogłębia się nie tylko w obszarze usług adresowanych do klienta indywidualnego. Zjawisko to równie dynamicznie rozwija się w sferze relacji między przedsiębiorstwami.

Wróćmy więc do pytania zadanego na początku, czy nie budujemy systemu wspierania przedsiębiorstw produkcyjnych zapominając o usługowych? Mam nadzieję, że nie. Jeśli właściwie wdrożymy bogactwo instrumentów wspierania innowacji na poziomie krajowym i regionalnym, pamiętając o specyfice sektorów, uwzględniając ją chociażby w kryteriach wyboru projektów, możemy wspierać w zrównoważony sposób oba sektory. Jeśli jednak zapomniemy o tych różnicach i potraktujemy innowację tradycyjnie, premiując jedynie sektor przemysłowy, możemy utracić wielką szansę rozwoju konkurencyjnej, nowoczesnej gospodarki z silnym sektorem usług. Diabeł tkwi w szczegółach, więc jeszcze raz krytycznie przyjrzyjmy się kryteriom wyboru projektów, które chcemy wspierać... póki nie jest za późno.

KRZYSZTOF GULDA

AGNIESZKA KRZYSZKOWSKA

Z biznes planem po dotacje

Przed polskimi przedsiębiorstwami nowa perspektywa finansowa UE. Na wsparcie MŚP planuje się przeznaczyć kilka mld złotych. Pieniądze te to szansa na podniesienie konkurencyjności i innowacyjności polskich firm. Wykorzystanie jej w dużej mierze zależy od samych przedsiębiorców, od tego jak przygotują wniosek aplikacyjny. Jednym z podstawowych elementów dokumentacji jest biznes plan. Dobry biznes plan to klucz do unijnej skarbonki.

Ubieganie się o dotacje jest związane z wypełnianiem sporej ilości dokumentacji. Jest to przede wszystkim wniosek oraz wymagane załączniki. Biznes plan jest jednym z podstawowych załączników, którego opracowanie jest konieczne w przypadku ubiegania się o dotacje na inwestycje. Biznes plan powinien być napisany tak, aby ekspert oceniający nie miał wątpliwości, co do rekomendacji wniosku i przyznania firmie środków finansowych. Aby wywrzeć jak najlepsze wrażenie na oceniającym, który z racji tego, że zajmuje się środkami publicznymi, bardzo krytycznie ocenia przesłane materiały, trzeba bardzo dobrze przygotować biznes plan. Konieczne jest przestrzeganie kilku podstawowych zasad.

Przed wszystkim spójność

Biznes plan jest rozwinięciem i uszczegółowieniem informacji, jakie są zawarte w formularzu wniosku. Te dwa dokumenty są więc ściśle ze sobą powiązane. O tym zapomina liczna grupa beneficjentów po-

pełniając podstawowy błąd: brak spójności. Przykładem może być często wykazywany we wniosku rezultat projektu, jakim jest wzrost zatrudnienia. Wnioskodawca podaje we wniosku liczbę nowo utworzonych miejsc pracy natomiast nie odzwierciedla tego w analizie finansowej biznes planu. Najczęstszy powód braku spójności tkwi w zaangażowaniu w opracowanie projektu kilku osób. Poszczególne części biznes planu zostają podzielone i tak np. księgowia opracowuje prognozy finansowe, pracownik działu produkcji opisuje proces technologiczny itp. Oczywiście jest to wskazane, natomiast należy pamiętać o spójności wszystkich podanych informacji. Konieczne zatem jest, aby po zakończeniu prac nad biznes planem, przeczytać całą dokumentację jeszcze raz, tak aby przed jej złożeniem wyeliminować sprzeczne dane. Warto poddać biznes plan opinii niezależnego eksperta. Jego obiektywne i krytyczne spojrzenie pozytywnie wpłynie na jego treść.

Indywidualność

Wielu przedsiębiorców przystępując do opracowywania dokumentacji aplikacyjnej szuka gotowych biznes planów. Nic bardziej błędnego. Każdy projekt jest niepowtarzalny i indywidualny. A próba kopiowania „gotowców” kończy się najczęściej brakiem wyrazistości biznes planu, licznymi nieścisłościami oraz zdaniem bez logicznego powiązania z inwestycją.

Potrzebny czas

Unijne projekty zazwyczaj składa się w określonym miejscu i czasie. Ostatecz-

ny termin składania dokumentacji projektowej to najczęściej od 3 do 4 tygodni od ogłoszenia rundy aplikacyjnej. To stosunkowo krótki czas na przygotowanie dobrego biznes planu a tym samym projektu. Odkładanie opracowywania biznes planu do momentu rozpoczęcia naboru nie jest więc dobrym pomysłem. Dlatego zanim pojawią się na stronie gotowe formularze, należy przygotowywać się do pisania: zastanowić się nad charakterem inwestycji i jej celami, dokonać wstępnej analizy rynku, konkurencji oraz analizy finansowej. W ten sposób czas trwania rundy wykorzystamy już tylko na wpisanie tekstu oraz wprowadzanie niezbędnych poprawek.

Prosty język, zwięzła treść

Biznes plan powinien być przejrzysty i łatwy do przyswojenia. Należy pamiętać, że oceniającym nie musi być osoba znająca specyfikę branży i typowy dla niej żargon. Rzadko do oceny biznes planów powołuje się ekspertów w danej dziedzinie. Biznes plan laboratorium chemicznego nie będzie czytał chemik, ale menadżer. W większości przypadków wystarczy proste wyjaśnienie, szkice lub fotografie, które można umieścić jako dodatkowy załącznik.

Określona forma

To istotna zasada, której nie przestrzeganie może doprowadzić do odrzucenia naszego projektu już na etapie oceny formalnej. Nawet rewelacyjny pomysł może trafić w ten sposób do kosza. Należy więc przed rozpoczęciem pisania biznes planu dokładnie zapoznać się z wytycznymi, jakie znaleźć można na stronach internetowych instytucji wdrażających programy unijne. Dopiero wówczas można przystąpić do opracowania biznes planu. Forma tego dokumentu jest najczęściej określona gotowym formularzem, który należy wypełnić zgodnie z wytycznymi.

Samemu czy z firmą doradczą?

Nie ma jasnej odpowiedzi na takie pytanie. Każdy przedsiębiorca musi sam skalkulować czy opracowanie biznes planu zlecać specjalistom. Oczywiście taka usługa kosztuje, ale nie zapominajmy, że czas przedsiębiorcy jest również cenny. Należy wziąć pod uwagę doświadczenie i wiedzę konsultantów, znajomość specyfiki programu unijnego, do którego biznes plan przygotowujemy. Ważne jest, aby wybrać dobrą firmę doradczą, a specjalistów od nabijania w butelkę na rynku jest niemało. Najlepiej więc korzystać z usług firm sprawdzonych, poleconych, dlatego zawsze pytajmy o referencje. Jeśli uda nam się trafić na dobrą firmę otrzymamy profesjonalnie napisany dokument, z którym śmiało można sięgać po pieniądze unijne.

Niezależnie jednak od tego, czym będziemy kierować się przy wyborze dorad-

cy pamiętajmy, że nawet korzystając z pomocy fachowców powinniśmy aktywnie uczestniczyć w procesie przygotowywania naszego biznes planu. Pamiętajmy, że nawet najlepszy ekspert nie jest specjalistą w każdej dziedzinie i dlatego nie ograniczamy się tylko do podpisania gotowego wniosku i załączników. Faktem natomiast jest też to, że korzystając z usług firmy doradczej lub też niezależnych konsultantów nie musimy wiedzieć o wszystkim. Nie zagłębiajmy się w szczegóły, bo o nich powinniśmy zostać poinformowani, ale zawsze miejmy na uwadze, że to my, a nie usługodawca, będzie musiał, w przypadku otrzymania dotacji, wywiązać się z zapisów we wniosku i biznes planie. Dlatego bądźmy dociekliwi i pytajmy!!!

Biznes plan we wniosku o dotację a zwykły biznes plan

Biznes plan przygotowywany jako załącznik do wniosku o dotację unijną, zawiera podobne elementy jak każdy inny. Trzeba scharakteryzować dotychczasową działalność firmy, przedstawić analizę produktów firmy, ich ceny, sposób dystrybucji czy promocji. Istotnym elementem jest analiza konkurencji. Niezbędne jest opisanie działań konkurencji, jej ofertę, sposób sprzedaży oraz to, czym będzie wyróżniała się oferta naszego przedsiębiorstwa od oferty konkurentów. Bardzo ważną kwestią jest analiza finansowa, która pokazać ma kondycję finansową przedsiębiorstwa oraz wpływ projektu na jej wyniki w przyszłości. Czynnikiem różniącym biznes plan do wniosku o dofinansowanie od zwykłego biznes planu jest horyzont prognoz finansowych. Z reguły okresem prognozowanym są najbliższe dwa, trzy lata natomiast programy unijne wymagają pięcioletniej trwałości projektu (po jego zakończeniu), co przekłada się na długość okresu prognozowanego.

Biznes plan we wniosku o dofinansowanie poza typowymi, opisanymi powyżej elementami zawiera również składniki, które dotyczą bezpośrednio projektu. Opisuje się na czym będzie polegał projekt, jak dzięki jego realizacji będzie rozwijała się firma i jakie korzyści przyniesie dla społeczeństwa.

Biznes plan to jak prawdziwa wizytówka umożliwiająca nam dostęp do dotacji. Pamiętajmy, aby nasz projekt przedstawić w sposób nie tylko konkretny, jasny i zrozumiały, ale również atrakcyjny i wart wsparcia ze środków Unii Europejskiej. ■

AGNIESZKA KRZYSZKOWSKA

Dyrektor Centrum Funduszy Pomocowych

Tarnowska Agencja

Rozwoju Regionalnego S.A.

akrzyszkowska@tarr.tarnow.pl



ŁUKASZ FRYDRYCH

Twój pomysł na biznes

**Jak założyć firmę? Gdzie szukać wsparcia?
Jak zminimalizować ryzyko niepowodzenia?**

Te pytania zadaje sobie wiele młodych ludzi z dobrymi pomysłami na biznes. Procedura zakładania firmy, pomimo wielu uproszczeń, nadal nie jest łatwa, a rozwój przedsiębiorstwa w pierwszym etapie jego funkcjonowania obciążony jest dużym ryzykiem finansowym. Pociągającym jest fakt, że mimo to młodzi ludzie chcą wybierać ścieżkę rozwoju zawodowego opartą o własną działalność gospodarczą, która pozwala realizować pasję oraz funkcjonować samodzielnie w rzeczywistości gospodarczej. Niestety założyć własny biznes, a osiągnąć sukces w biznesie to dwie różne kwestie. W Polsce co roku zakładanych jest ponad 200 tysięcy nowych przedsiębiorstw, lecz tylko połowa z nich jest w stanie przetrwać pierwsze trzy lata działalności. Prawdopodobnie ta nie dotyczy tylko naszego kraju. W pozostałych państwach Unii Europejskiej odsetek upadających firm jest podobny, jednak bardziej rozciągnięty w czasie. Z powyższych informacji wynika, że głównym problemem początkującego i często rozentuzjazzowanego przedsiębiorcy jest utrzymać biznes w pierwszym etapie jego rozwoju. Idealnie jest, gdy instytucjonalne otoczenie biznesu, w którym pomysłodawca zamierza rozpocząć działalność gospodarczą, daje możliwość „testowania” i konsultowania pomysłu jeszcze przed jego komercjalizacją i samodzielnym wejściem na rynek.

W Małopolsce dzięki środkom unijnym prowadzonych jest kilka projektów mających na celu wsparcie beneficjentów w pierwszej fazie rozwoju pomysłów. Kra-

kowski Park Technologiczny w partnerstwie z Akademią Górniczo-Hutniczą oraz Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej realizuje projekt, którego zadaniem jest tworzenie sieci współpracy w regionie pomiędzy uczelniami, jednostkami B+R i przedsiębiorstwami, ale także wybór i wsparcie najlepszych projektów biznesplanów na rozwiązania technologiczne. Projekt „Sieć współpracy dla rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w zakresie nowych technologii” finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 2.6 Programu ZPORR „Regionalne Strategie Innowacji i transfer wiedzy” oraz budżetu państwa. Istotnym etapem projektu było zorganizowanie dwóch edycji konkursu „Twój pomysł na biznes” oraz przeprowadzenie specjalistycznych warsztatów przez ekspertów z obszarów: zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, pozyskiwania źródeł finansowania oraz wprowadzania innowacyjnych produktów i rozwiązań technologicznych na rynek. W ramach projektu w dwóch edycjach warsztatów przeszkolono blisko 200 osób i zebrano w drodze konkursu pomysły do wsparcia w procesie komercjalizacji. Zgłaszane projekty to w większości przypadków nowe rozwiązania technologiczne w branżach takich jak: budownictwo, mechanika czy automatyka. Realizowany projekt pełni po części funkcję programu pilotażowego do projektu inkubatora (na terenie SSE powstaje obecnie Inkubator Technologiczny, który w ramach swoich zadań będzie świadczył kompleksowe wsparcie dla najlepiej rokujących i rozwijających się pomysłów na firmy związane z nowymi technologiami).

Jakie korzyści dają projekty typu „Twój pomysł na biznes”? Przede wszystkim pozwalają odpowiedzieć sobie na ważne pytania postawione w tytule niniejszego artykułu. Wiele młodych osób dysponuje pomysłami, widzi okazje i nisze rynkowe jednak nie do końca zdaje sobie sprawę z szans powodzenia oraz różnicy między ideą, a faktycznym prowadzeniem i finansowaniem biznesu. Projekty łączące istotne dla początkujących przedsiębiorców etapy: nabywania dodatkowej wiedzy

ciąg dalszy na stronie 22





Rozmowa z Prof. dr hab. inż. Jerzym Sładkiem

Kierownikiem Laboratorium Metrologii Współrzędnościowej Instytutu Technologii Maszyn i Automatyzacji Produkcji Wydziału Mechanicznego Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki w Krakowie oraz Przewodniczącym Rady Naukowej Tarnowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.



Tarnowski Park
Naukowo-Technologiczny



Tarnowska
AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO S.A.

TARNOWSKI PARK NAUKOWO-TECHNOLOGICZNY

Wsparcie innowacyjnych firm

Leszek Skalny: Unia Europejska w latach 2007-2013 stawia na wsparcie rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw oraz konkurencyjność gospodarki. Jaką rolę odgrywać będą w tym procesie zorganizowane struktury jakimi są Parki Naukowo-Technologiczne i jak powinien zaznaczyć swoją obecność Tarnowski Park Naukowo-Technologiczny?

■ **Jerzy Sładek:** Park naukowo-technologiczny to miejsce gdzie styka się, nowy pomysł na wyrób lub usługę z przemysłem czyli z technologicznymi możliwościami realizacji idei naukowo-technicznej. Jest to więc organizacja, która ma tworzyć warunki dla rozwoju innowacyjności gospodarki oraz środowiska sprzyjające transferowi wiedzy z uczelni wyższych do przedsiębiorstw. Aby osiągnąć te cele park stymuluje i zarządza przepływem wiedzy i technologii pomiędzy szkołami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, przedsiębiorstwami i rynkami. Musi być więc zarządzany przez wykwalifikowanych specjalistów, gwarantujących pomoc organizacyjną i prawną dla przedsiębiorcy

oraz wiedzę odnośnie możliwości wsparcia naukowego czy badawczego. Promowanie więc idei Parku wśród społeczności Regionu Tarnowskiego uważam za bardzo istotne zadanie jakie stoi przed Zarządem TPNT. Dobrą metodą promocji są inicjatywy służące rozwojowi przedsiębiorczości takie jak: pokazywanie pozytywnych przykładów krajowych i zagranicznych np. poprzez nawiązanie współpracy z podobnymi organizacjami miast partnerskich oraz korzystanie z wymiany informacji i szkoleń organizowanych przez Parki Technologiczne sąsiednich regionów takich jak Kraków czy Podkarpacie.

Obecnie głównym problemem strategicznym jest przygotowanie regionu do dobrego wykorzystania bardzo dużych środków finansowych zaplanowanych na innowacje w gospodarce w Narodowym Planie Rozwoju 2007-2013 oraz w Regionalnym Programie Operacyjnym. Wiodącą rolę powinien tu odegrać właśnie TPNT.

L.S.: Region Tarnowski to przede wszystkim przemysł mechaniczny i chemiczny. Czy uważa Pan, że ukierunko-

wanie oferty TPNT na wsparcie przedsiębiorców z tych branż przyczyni się do rozwoju gospodarczego regionu? Jak ocenia Pan potencjał innowacyjny Regionu Tarnowskiego?

■ **J.S.:** Znaczący potencjał regionu powinien wykreować w dłuższym okresie czasu własną specjalizację. Postawić zdecydowanie na rozwój sektora zaawansowanych technologii opierając się na tradycji, jaką jest branża mechaniczna i chemiczna. Następnie ukierunkować region na rozwój mikro i nanotechnologii np. z obszaru produkcji sektora branży medycznej, automatyki czy mechaniki precyzyjnej. Konieczna jest więc wykształcona kadra i dlatego tak ważna jest ścisła współpraca z tarnowskimi szkołami wyższymi i uczelniami z Krakowa.

L.S. Jeden z najważniejszych celów TPNT to wspomaganie transferu nowoczesnych technologii z sektora nauki do gospodarki. Jak ocenia Pan możliwości współpracy TPNT z krakowskimi uczelniami wyższymi, z którymi zawarte zo-

dokończenie ze strony 21

w trakcie specjalistycznych warsztatów, konsultingu eksperckiego pomysłów biznesowych związanych z nowymi technologiami oraz możliwości ich testowania w inkubatorze znacznie zmniejszają ryzyko niepowodzenia i dają szansę zweryfikowania pomysłu jeszcze przed komercjalizacją. Przykład dobrej praktyki w postaci opisywanego projektu oraz zainteresowanie ze strony beneficjentów pokazuje, że popyt na tego typu inicjatywy w regionie (konkurs na biznesplany, konsulting indywidualny projektów, wsparcie w komercjalizacji) jest nadal wysoki. ■

ŁUKASZ FRYDRYCH

Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.

„TWÓJ POMYSŁ NA BIZNES”

Projekt umożliwia zdobycie specjalistycznej wiedzy na tematy związane z zakładaniem firmy, tworzeniem biznesplanu, wprowadzaniem innowacyjnego produktu na rynek, czy też pozyskiwaniem finansowania na innowacyjną działalność. Warsztaty prowadzone przez specjalistów, praktyków pozwolą na weryfikację szans powodzenia pomysłów biznesowych. Przygotowane w ramach szkoleń biznesplany, skonsultowane i rozwinięte w porozumieniu z ekspertami wezmą udział w konkursie – Twój pomysł na biznes! Dla zwycięzców przewidziane są nagrody: półroczny, bezpłatny pobyt w Inkubatorze Technologicznym dla zwycięzcy, przygotowanie specjalistycznych raportów technologicznych dla 6 najlepszych pomysłów, kompleksowe doradztwo ekspertów dla zgłoszonych projektów, dyplomy dla laureatów konkursu oraz możliwość nawiązania współpracy z inwestorami zlokalizowanymi w krakowskiej SSE. Projekt jest współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach Działania 2.6 „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju regionalnego.

stały już stosowne porozumienia, między innymi z Politechniką Krakowską? Jaka jest szansa na współpracę zakładającą komercjalizację wyników badań w przedsiębiorstwach funkcjonujących w TPNT?

■ **J.S.:** Uczelnie krakowskie to znaczny potencjał naukowo-badawczy, który powinien w szerszym stopniu wspomagać rozwój innowacyjnej gospodarki w Tarnowie oraz rozwój szkolnictwa wyższego w tym mieście. Ważnym czynnikiem jest aktywizacja potencjału tarnowskich szkół wyższych i promowanie ich inicjatyw w zakresie rozwijania nowoczesnych technologii. Park powinien być też miejscem, gdzie tworzone są warunki do zakładania firm typu *spin-off*, gdzie pomysł na wyrób czy oprogramowanie opracowane na uczelni czy w instytucie badawczo-rozwojowym może być przetestowany. Jednak te małe firmy muszą działać w otoczeniu większych przedsiębiorstw, dla których są kooperantami, dostawcami podzespołów czy pomysłów. Dlatego tak ważna jest specjalizacja regionalna, przemysł wiodący, który promuje region, jest jego wizytówką i stymuluje rozwój małej i średniej przedsiębiorczości. We wszystkim może i powinna pomóc współpraca i wymiana informacji z uczniami Krakowa.

L.S.: Obecnie oferta TPNT to przede wszystkim wynajem powierzchni biurowo-usługowych oraz szkoleniowo-konferencyjnych, usługi szkoleniowe i konsultingowe oraz pośrednictwo w transferze technologii, poprzez realizację kilku projektów współfinansowanych przez Unię Europejską. Oferta ta wspierana jest przez usługi finansowe tj. opracowywanie projektów o udzielenie dotacji ze środków Unii Europejskiej oraz Fundusze Pożyczkowe i Fundusze Poręczeń Kredytowych.

Czy zakres usług powinien być zwiększany czy tylko powinno się doskonalić już przyjęte rozwiązania?

■ **J.S.:** Zakres usług powinien być sukcesywnie poszerzany, nakierowany na pomoc dla MŚP z regionu.

■ Ważnym zadaniem, jakie stoi przed TPNT, jest kreowanie gospodarki proinnowacyjnej w regionie. Kluczowym może się okazać opracowanie projektu (koordynowanego przez TPNT) nakierowanego na inwentaryzację potencjału rozwojowego i wykreowanie regionalnej specjalizacji przemysłowej. Związana z tym powinna być inicjatywa promowania inwestycji sektora zaawansowanych technologii typu green-field, oraz wprowadzenie firmy wiodącej, inwestora strategicznego wspomagającego specjalizację regionalną.

■ Dalsze rozwijanie wynajmu powierzchni biurowych jest ważne dla funkcjonowania TPNT. Inicjatywa ta powinna mieć jednak charakter wsparcia dla małych firm dając im adres, podstawową obsługę administracyjną i księgową wraz z możliwością korzystania ze wspólnych powierzchni sal i urządzeń do prezentacji audiowizualnej.

■ Wykreowanie inicjatywy budowy obiektu biurowego wyższej klasy finansowanego ze środków unijnych, którego celem będzie przyciąganie inwestorów krajowych i zagranicznych. Podobnie, jak to jest realizowane w innych parkach naukowo-technologicznych w kraju.

■ Dobrą formą promocji jest między innymi system seminariów szkoleń dla MŚP w zakresie możliwości pozyskiwania środków na rozwój,

■ Tworzenie możliwości powiązań przymysł-nauka, co praktycznie sprowadza się do tworzenia warunków do kontaktów kojarząc uczelnie i przedsiębiorców, tak, by możliwe było wspólne sięganie po środki z grantów celowych czy unijnych.

L.S.: W styczniu 2007 roku utworzona została Rada Naukowa TARR S.A, której Pan Przewodniczy. Jednym z najważniejszych zadań Rady jest wyznaczanie kierunków rozwoju TPNT.

Jak Pan uważa, jakie najważniejsze zadania stoją obecnie przed TPNT?

■ **J.S.:** Do najważniejszych zadań TPNT należy zaliczyć:

■ wykreowanie specjalizacji regionalnej w zakresie przemysłu;

■ organizacja w ramach TPNT laboratoriów umożliwiających podejmowanie produkcji najwyższej jakości w przedsiębiorstwach regionu;

■ promowanie systemów jakości zgodnych z ISO 9000 i tworzenie warunków do uzyskiwania certyfikatów zgodności;

■ stworzenie praktycznych warunków transferu wiedzy z uczelni do przemysłu – kojarzenie partnerów uczelnianych i przemysłowych celem realizacji wspólnych projektów;

■ przygotowanie projektów celowych i badawczo-rozwojowych;

■ przybliżenie przedsiębiorcom korzyści ze wsparcia ich rozwoju za pośrednictwem nauki oraz środków na innowacje ze źródeł krajowych czy unijnych;

■ otwarcie na współpracę międzyregionalną, nakierowana na realizację projektów wspólnie z partnerami z UE i krajów Europy Wschodniej takich jak np. Ukraina, Białoruś, Gruzja.

L.S.: Rada Naukowa TARR S.A. opiniuje również podmioty i projekty przyjmowane do Parku, co przede wszystkim decyduje o przyjęciu do TPNT?

■ **J.S.:** Innowacyjność, możliwość rozwoju, proekologiczność technologii, tworzenie miejsc pracy wymagających zatrudnienia wysokokwalifikowanych pracowników. Czyli proste kryteria, które w dalszej perspektywie wykreują zasobność i siłę ekonomiczną regionu.

L.S.: Uruchomiony został już nabór do Programu Inicjatywa Technologiczna – Wędką Technologiczną, w ramach którego Tarnowski Park Naukowo-Technologiczny pełni rolę Jednostki Wspierającej.

Czy uważa Pan, że w ramach tej inicjatywy uda się nawiązać współpracę przedsiębiorców i Jednostek Badawczo-Rozwojowych wokół wspólnych projektów badawczych, których efekty będą mogły być wdrażane między innymi w Tarnowskim Parku Naukowo-Technologicznym?

■ **J.S.:** Rządowy program „Wędką technologiczną”, przygotowany przez Międzyresortowy Zespół ds. Rozwoju Sektorów Wysoko Zaawansowanych Technologii, zakłada wspieranie współpracy między środowiskiem biznesu a światem nauki oraz wspieranie procesu wdrożenia i komercjalizacji polskich wynalazków. Wielkość przewidzianych środków stwarza wysokie prawdopodobieństwo wsparcia dla wielu inicjatyw. Konieczne jest więc fachowe wsparcie – wstępna ocena pomysłów, doradztwo techniczne, naukowe czy biznesowe. TPNT jest jednostką wspierającą dla tego programu dlatego, Rada Naukowa TPNT może i powinna tu odegrać ważną rolę w zakresie pomocy w opiniowaniu projektów i kojarzeniu partnerów.

L.S.: Fundusze krajowe i europejskie w latach 2007-2013 stwarzają niespotykane wcześniej możliwości. Jakie typy innowacyjnych projektów mają Pana zdaniem szansę na wdrożenie w TPNT?

■ **J.S.:** Co należy rozumieć pod pojęciem wdrożenie w TPNT? Raczej należy mówić o inicjatywie, pomysle, którego wdrożenie TPNT by wspomagał. I tu powtórzę to, co powiedziałem wcześniej: każdy pomysł, który kreuje miejsca pracy wymagające zatrudnienia wysokokwalifikowanych pracowników i gwarantuje, że mieszkańcy regionu, absolwenci szkół wyższych, nie będą szukać pracy w innych miastach czy krajach, powinien być wspierany.

L.S. Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: **LESZEK SKALNY**
Dyrektor Tarnowskiego
Parku Naukowo-Technologicznego
lskalny@tarr.tarnow.pl

Działający od listopada 2006 roku Oświęcimski Inkubator Przedsiębiorczości został utworzony w ramach realizacji przez Miasto Oświęcim projektu Zintegrowany Rozwój Miejskiej Strefy Aktywności Gospodarczej „Nowe Dwory”, współfinansowanego z funduszu PHARE 2003 SSG.

Budynek OIP mieści się w niewralicznym gospodarczo obszarze Oświęcimia, przy ul. Unii Europejskiej 10, blisko drogi krajowej nr 44. Przedsięwzięciem zarządza, na zlecenie Miasta Oświęcim, spółka samorządowa Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o..

MARTA BIEŃ, MAREK STEC

Oświęcimski Inkubator Przedsiębiorczości

OIP, cel i zadania

Kluczowym założeniem utworzenia Inkubatora jest zapewnienie korzystnych warunków sprzyjających powstawaniu nowych przedsiębiorstw, umożliwiających

ich rozwój oraz tworzenie nowych miejsc pracy w regionie. Inkubator zlokalizowany jest w obiekcie poprzemysłowym – wcześniej należącym do ciągle restrukturyzowanej Firmy Chemicznej DWORY S.A.

Kraków Business Park

1. Masterplan

Projekt Kraków Business Park (KBP) zaplanowany został kompleksowo jako **nowoczesny park biznesowo-technologiczny w zachodnim stylu**. Stanowi on prywatną inicjatywę indywidualnych inwestorów z dużą wiedzą i bogatym doświadczeniem w dziedzinie zarządzania nieruchomościami oraz organizacji przedsięwzięć budowlanych i deweloperskich. W celu realizacji projektu inwestorzy zawiązali w 1997 roku spółkę Kraków Business Park Sp. z o.o., której celem było pozyskanie i uzbrojenie gruntów pod przyszłą inwestycję. Całość inwestycji opiera się na rzetelnie skonstruowanym projekcie zabudowy i zagospodarowania terenu – tzw. Masterplanie projektu. Zakłada on wybudowanie na 18,4 ha gruntu zespołu 14 budynków biurowych oferujących ok. 220 000 m² powierzchni biurowej w najwyższym standardzie „A”. KBP jest projektem, który zapewnia swoim klientom **najwyższy standard** – m.in. odpowiednią ilość strzeżonych miejsc parkingowych, zapasowe źródła zasilania w energię, czterokanałową klimatyzację, windy do wszystkich pięter, pełną elastyczność podziału wnętrza, elektroniczną kontrolę dostępu, pełny monitoring, przepustowe łącza internetowe oraz najnowocześniejsze rozwiązania telekomunikacyjne.

2. Lokalizacja

Kraków Business Park zlokalizowany jest w **gminie Zabierzów**, tuż za północno-zachodnimi obrzeżami Krakowa, **ok. 10 km od centrum, kilka minut od lotniska Balice, tylko 300 metrów od autostrady A4**. Bezpośrednio do kompleksu Kraków Business Park przylega linia kolejowa Kraków-Katowice-Berlin, przy której znajduje się prywatna **stacja kolejowa**

do obsługi klientów kompleksu. Podróż pociągiem do przystanku KBP z Dworca Głównego w Krakowie trwa tylko 10 minut. Na nowym przystanku KBP zatrzymują się wszystkie pociągi regionalne osobowe, jeżdżące na trasie Kraków-Katowice (48). Oprócz nich również 12 pociągów dalekobieżnych pociągów, łączących Kraków z: Łodzią, Gdynią, Wrocławiem i Gorzowem Wielkopolskim oraz Przemysłem z Poznaniem i Zamością z Wrocławiem. Do KBP można też dojechać autobusami MPK, czy też prywatnymi mini busami lub taxi.



3. Charakterystyka projektu

Pierwszym etapem kompleksu KBP był zaprojektowany przez renomowaną, międzynarodową firmę architektoniczną Fitzroy Robinson obiekt biurowy o nazwie **KBP100**. Budynek ten został oddany do użytkowania w 2002 r., posiada on cztery kondygnacje i 9 425 m² powierzchni biurowej netto, a wynajęty jest takim firmom jak: Affiliated Computer Services of Poland, Delphi, Capgemini, Accenture, T.A.C., Softbank, Warta, Peek, UPM, Business Center Solutions, Valvex, Prokom Software. Drugi budynek biurowy **KBP400** został oddany do użytkowania w marcu 2007 r. i jest już całkowicie wynajęty przez firmę Shell. Kolejnym, realizowanym obecnie etapem kompleksu, jest pięciokondygnacyjny obiekt biurowy o powierzchni użytkowej 15 000 m² (**KBP200**), który będzie oddany do użytkowania w lipcu 2007. Budowa trzech następnych biurowców (**KBP600**, **KBP800**, **KBP1000**) rozpocznie się latem 2007 roku.

Planowana jest także budowa osobnego budynku, w którym znajdzie się m.in. hotel i minimarket.

4. Dostępność powierzchni biurowej w latach 2007-2008:

Tabela 4. Dostępność powierzchni biurowej w latach 2007-2008

Budynki	Powierzchnia do wynajęcia	Dostępność	Okres wynajmu
KBP 100	650 m ²	kwiecień, 2007	Min. 5 lat
KBP 100	1 650 m ²	lipiec, 2007	
KBP 200	5 000 m ²	lipiec, 2007	
KBP 600	12 000 m ²	lipiec, 2008	
KBP 800	12 000 m ²	grudzień, 2007	

5. Korzyści wynikające z lokalizacji biura w Kraków Business Park

Istotnym czynnikiem zwiększającym atrakcyjność oferowanych przez KBP powierzchni biurowych jest położenie na terenie **Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE)**. Prowadzenie działalności na terenie SSE wiąże się z wymiernymi korzyściami w postaci możliwości korzystania z pakietu pomocy publicznej, w tym w szczególności w formie zwolnienia z podatku dochodowego CIT.



Kraków Business Park jest idealną lokalizacją dla firm, które planują dalszy rozwój. Jesteśmy im w stanie zapewnić **możliwość ekspansji** zarówno w ramach zajmowanego budynku jak i tych będących w trakcie budowy. Unikalnym rozwiązaniem jest możliwość zapewnienia najemcom tego samego adresu i numeru telefonu, niezależnie od tego, gdzie przeprowadzą się w ramach Biznes Parku.

ALICJA SROKA

Kontakt w sprawie wynajmu:

Alicja Sroka, DTZ Zadelhoff Tie Leungtel
tel.: 0 606 770 909; (012) 257 60 03
e-mail: alicja.sroka@dtz.com



W Inkubatorze dostępnych jest 37 pomieszczeń o łącznej powierzchni przekraczającej 2000 m², z przeznaczeniem na działalność produkcyjną bądź usługową. Powierzchnia poszczególnych lokali wynosi, w zależności od rodzaju pomieszczenia, od 20 m² do 415 m². Wszystkie pomieszczenia, przygotowane do zagospodarowania przez przedsiębiorcę stosowanie do swoich potrzeb, są wyposażone w instalację komputerowej sieci lokalnej, telefoniczną, elektryczną. Część z nich ma dodatkowo instalację nawiewowo-wentylacyjną, czyniącą je dobrym miejscem również do prowadzenia produkcji. Obiekt wyposażony jest w rozbudowany węzeł sanitarny, dwie jadalnie, wysokiej klasy salę konferencyjną, parkingi – co razem stanowi o atrakcyjności OIP jako miejsca do zakładania małego przedsiębiorstwa.

Oferta OIP obejmuje wynajem pomieszczeń na zasadach wsparcia lub na warunkach komercyjnych. Wsparcie dla przedsiębiorstw dotyczy okresu inkubowania na terenie OIP ograniczonego do 3 pierwszych lat prowadzenia działalności, czyli czasu przewidzianego na technologiczny i organizacyjny rozwój firmy, a tym samym przystosowania jej do sprostania wymogom konkurencyjnego rynku.

Szczegółowa oferta OIP

Oferta Oświęcimskiego Inkubatora to profesjonalne doradztwo i wsparcie dla rozpoczynających działalność przedsiębiorców oraz firm już istniejących, w tym m.in.:

- pomoc w zarejestrowaniu firmy i przygotowaniu biznesplanu;
- usługi w zakresie dostępnych środków pomocowych i finansowania z Unii Europejskiej; pośrednictwo w pozyskiwaniu pożyczek umożliwiających rozpoczęcie działalności gospodarczej;
- wynajem pomieszczeń o powierzchni od 20 m² do ponad 400 m² z przeznaczeniem na działalność gospodarczą;
- usługi z zakresu marketingu, obsługi prawną, organizacyjną, usługi sekretarskie itp.



- parking dla pracowników i klientów;
- stały dostęp do Internetu, telefonu, faksu, poczty elektronicznej;
- wspólna reklama internetowa na stronach Inkubatora;
- doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej świadczona w standardzie KSU;
- informacje o zmianach w najważniejszych przepisach (np. podatkowych);
- usługi pośrednictwa pracy;
- usługi informacyjne, w tym m.in. bazy danych wolnych terenów inwestycyjnych;
- prowadzenie częściowo płatnych, lub bezpłatnych, szkoleń współfinansowanych ze środków unijnych.

Punkt Konsultacyjny

W ramach działalności Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o. możliwe jest skorzystanie z bezpłatnych usług Punktu Konsultacyjnego, stworzonego jako część Krajowego Systemu Usług (KSU) specjalnie z myślą o małych i średnich przedsiębiorcach. Wysokiej klasy specjaliści udzielają informacji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Służą wiedzą z zakresu prawa, finan-

sów, marketingu, podatków, programów pomocowych finansowanych z budżetu państwa i funduszy strukturalnych, a także zasad ubiegania się o dofinansowanie. Jednocześnie dysponując specjalną bazą umożliwiają dostęp do ofert szkoleń dofinansowanych ze środków unijnych oraz zapewniają informacje dotyczące możliwości finansowania zewnętrznego przez banki oraz przez inne instytucje finansowe – firmy leasingowe, fundusze pożyczkowe, poręczeń kredytowych, kapitałowe itp. Konsultanci Punktu Konsultacyjnego przy Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej udzielają również informacji o płatnych lub częściowo płatnych, bardziej złożonych usługach dostępnych w ośrodku KSU oraz instytucjach spoza KSU.

Projekty szkoleniowe

By zapewnić kompleksowo dobre warunki rozpoczynania działalności zarządzająca OIP spółka CBMZ współrealizuje różne szkoleniowe projekty europejskie adresowane zarówno do przedsiębiorców, jak i do osób poszukujących i podejmujących pracę. W ramach tych projektów organizowane są szkolenia, studia podyplomowe, doradztwo zawodowe, jak również subsydiowane jest zatrudnienie nowych pracowników. Szczegółowe informacje o realizowanych projektach można znaleźć na stronie www.kwalifikacje.eu.

MAREK STEC

Prezes Zarządu Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o.
ul. Unii Europejskiej 10 p. 28, 32-600 Oświęcim
tel.: 0-33 844 73 44; fax: 0-33 844 73 45
e-mail: marek.stec@cbmz.pl

MARTA BIEN

Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o.
e-mail: marta.bien@cbmz.pl

Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność objęci okresem inkubowania					
Rok prowadzenia działalności gospodarczej	Koszt wynajmu powierzchni w przeliczeniu na 1 m ²	Koszt ogrzewania w przeliczeniu na 1 m ²	Media		
			prąd	woda, odpady	dostęp do linii telefonicznej, Internetu
Pierwszy rok działalności	6,00 zł netto	2,50 zł netto	Wg wskazań liczników	W przypadku normalnego zużycia koszt wliczony w cenę wynajmu	Wliczony w cenę – opłata tylko za rozmowy telefoniczne wg taryfy operatora
Drugi rok działalności	9,00 zł netto	2,50 zł netto			
Trzeci rok działalności	12,00 zł netto	2,50 zł netto			



MAŁGORZATA LISOWSKA-MAGDZIARZ

Czy istnieje konsument europejski?

Wspólnota i odrębności rynków w Unii Europejskiej

Promując się na europejskich rynkach trzeba brać pod uwagę zarówno specyfikę treści i form współczesnej reklamy, jak sposób funkcjonowania globalnego rynku reklamy. Lokalne, miejscowe uwarunkowania charakterystyczne dla różnych krajów i regionów w Europie są jednak co najmniej równie ważne. Unia Europejska nie jest rynkiem jednolitym. Jej kraje i regiony różnią się od siebie stylami konsumpcji, reklamowania i prowadzenia interesów. By zrozumieć, jak może wyglądać skuteczne promowanie się na europejskich rynkach, trzeba sobie zdać sprawę zarówno z tego, co łączy te europejskie rynki, jak z tego, w jaki sposób się one od siebie różnią.

Czy istnieje europejska specyfika?

Rynki europejskie łączy wspólnota trendów demograficznych, gospodarczych i kulturowych; ogólny pesymizm konsumentów, ostrożna konsumpcja, raczej ograniczone plany zakupowe; typ i styl konsumpcji, nastawiony przede wszystkim na zaspokojenie potrzeb samorealizacyjnych i hedonistycznych. Konsument europejski we wszystkich regionach UE są ponadto etnocentryczni w swoich zachowaniach rynkowych i silnie uwzględniają tzw. efekt kraju pochodzenia produktów. Czy natomiast można z tego wnioskować o istnieniu eurokonsumenta – typowego konsumenta europejskiego, kierującego się przy zakupach i korzystaniu z usług takimi samymi motywacjami, jak konsumenci w innych europejskich krajach, reagującego podobnie na takie same argumenty promocyjne? Badania wskazują na to, że eurokonsument nie istnieje; istnieją natomiast regionalne wspólnoty kultury i konsumpcji – obszary, na których ludzie jako konsumenci zachowują się podobnie i na podobne stawiają wartości.

Konsument w UE – czynniki różnicujące

Pomimo wielu wspólnych cech nie można mówić o jednolitości postaw, potrzeb i upodobań nabywców w Unii. Zachowania konsumenckie i potrzeby zależą bowiem także od wielu innych czynników – położenia geograficznego kraju, jego klimatu, tradycji historycznych i kultury, języka

i sposobów komunikacji; uwarunkowane są praktykami religijnymi, obyczajowością, strukturą rodzin i sytuacją kobiet, układem i sztywnością/elastycznością stratyfikacji społecznej, liczebnością i strukturą populacji imigrantów oraz ogólnie jedno- lub wielokulturowością, wreszcie – zamożnością i siłą nabywczą mieszkańców.

Nie ma eurokonsumenta – są kultury konsumpcji

Pomiędzy niektórymi krajami europejskimi można odnaleźć stosunkowo silne po-

być styl perswazji reklamowej. Określają to, co w danym kraju może być promocyjnie użyteczne, a czego zasadniczo należałoby unikać. Różnice w stylach konsumpcji, a także w stylach prowadzenia interesów i w efektywności perswazji marketingowej w każdej z wymienionych pięciu regionalnych wspólnot konsumpcji związane są z hierarchią wartości charakterystyczną dla kultury krajów, które do tych regionów należą. O charakterze danej kultury konsumenckiej decydują zwłaszcza: poziom indywidualizmu obywateli lub ich skłonność do działań kolektywnych; nastawienie na konkurencję lub dowartościowywanie współpracy; zamiłowanie do ryzyka i upodobanie do nowości lub niechęć do nich; egalitaryzm lub elitaryzm, a co za tym idzie – sztywne podziały społeczne lub demokratyczność (skromne ramy tego artykułu nie pozwalają na szczegółowe omówienie tego zagadnienia).



dobieństwa kulturowe, ekonomiczne, historyczne itp. Na tej podstawie można w Europie wyróżnić co najmniej pięć grup krajów o względnie jednolitych kulturach konsumenckich. Wspólnoty konsumpcji w Europie kształtują się w następująco:

1. Wielka Brytania, Irlandia
2. Niemcy, Austria
3. Holandia, Luksemburg, Szwecja, Finlandia, Dania, Łotwa, Estonia
4. Grecja, Portugalia, Hiszpania, Włochy, Francja, Belgia, Cypr, Malta, Słowenia
5. Polska, Litwa, Czechy, Słowacja, Węgry.

Wiedza o odrębnościach i podobieństwach w ramach każdej z tych grup jest istotna, bo zestawy wartości i style konsumowania wpływają na to, jaki powinien

Etnocentryzm konsumencki

Pomimo licznych podobieństw, konsumenci europejscy bardzo chętnie podkreślają swoje odrębności. Zauważa się także u nich wyraźną preferencję dla produktów lokalnych, pochodzących z własnego kraju.

Zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego, charakterystyczne dla wszystkich krajów europejskich polega na częściowo świadomej, celowej, częściowo zaś odruchowej i bezrefleksyjnej preferencji dla produktów pochodzących z własnego kraju. Wybór ten powodowany jest nie tylko (lub zgoła wcale nie) praktycznymi zaletami produktów; etnocentryzm wiąże się

zwykle z przekonaniem o etyczno-moralnej powinności kupowania produktów rodzimych. Etnocentryzm konsumencki dotyczy w najsilniejszym stopniu żywności, w najmniejszym – kosmetyków i produktów zaawansowanej technologii. Pomiary przy pomocy tzw. CET-scale (skali pomiaru etnocentryzmu konsumenckiego) wskazują, że najsilniej etnocentryczni w Europie są konsumenci niemieccy, brytyjscy i francuscy. A jak jest w Polsce? Z badań przeprowadzonych w połowie dekady wynika, że blisko 60 (57) procent Polaków wybiera przede wszystkim towary, które uważa za krajowe, a co najmniej 49% twierdzi, że czyni to z pobudek patriotycznych! Inne badania pokazują jednak, iż Polacy mają niskie zaufanie do jakości produktów krajowych. O kupowaniu produktów decyduje nie tylko percepcja produktów rodzimych, lecz także wiedza i przekonania o możliwościach produkcyjnych innych krajów i ich tzw. profilu produktowym (wyrażającym się w pytaniu: Co tam się produkuje?)

Efekt kraju pochodzenia

Efekt kraju pochodzenia to wpływ na popyt stereotypowych, uproszczonych wyobrażeń i opinii o kraju pochodzenia danej marki lub produktu. Przy wchodzeniu na zagraniczny rynek wizerunek kraju pochodzenia produktu wyprzedza wizerunek samego produktu; informacja o pochodzeniu produktu wpływa na jego percepcję i ocenę i może się przekładać na realne zachowania rynkowe ludzi. Tzw. efekt halo polega na tym, że percepcja produktu oparta jest na wyobrażeniu panującym w danym kraju o kraju wytworzenia tego produktu (czy oni w ogóle są w stanie coś takiego wyprodukować?) Sytuację komplikuje jeszcze i to, że nie ma wspólnych stereotypowych wyobrażeń dla całej Unii Europejskiej – w różnych krajach Europy kulturuje się bowiem odmienne, kulturowo i historycznie ugruntowane wyobrażenia o sąsiadach dalekich i bliskich.

Ani etnocentryzm, ani efekt halo nie są zjawiskami całkowicie racjonalnymi – także dlatego, że we współczesnej, zglobalizowanej gospodarce kryteria pochodzenia produktu mogą być niejednoznaczne lub rozmyte. Ta niejednoznaczność pozwala producentom i reklamodawcom manipulować informacjami o pochodzeniu produktu i prezentować je w taki sposób, który jest korzystny dla celów promocyjnych.

Reklama zagranicznego produktu na rynku etnocentrycznym

Dla polskiego producenta czy dystrybutora opisana wyżej sytuacja jest stosunkowo niekorzystna; ocena Polski jako kraju pochodzenia produktu jest zła. Profil produktowy Polski na Zachodzie Europy obejmuje wódkę, artykuły spożywcze (szynkę, drób),

MARIA POHORECKA

Może za bardzo innowacyjny artykuł...

Kto w pierwszych dekadach XX wieku, lokalizując przemysł nowych technologii w północnej części Doliny Santa Clara, przypuszczał, że stanie się niejako ojcem chrzestnym nowego porządku organizacji świata naukowego i technologicznego??? W ciągu kilkunastu lat, dokonała się na tych terenach swoista rewolucja. Zniknęły dojrzewające

w promieniach słońca śliwy i morele, żywność między pasmami górskimi Santa Cruz i Diablo, zaczęła wydawać owoce w postaci mikroprocesorów i przewodników opartych na krzemie. Proces ten dokonywał się początkowo w przydomowych garażach, tak jakby nauka była nieodłączną częścią życia poza Stanfordem. Mała firma
ciąg dalszy na stronie 22

kryształ, ceramikę, wyroby mechaniczne i... samochody; polskie produkty kojarzone są głównie z niską ceną i słabą jakością. Musimy natomiast operować na rynkach, na których pomimo ujednolicania przepisów, procedur produkcji i sposobów konsumowania, konsumenci wciąż kierują się argumentami etnocentrycznymi.

Reklama, identyfikacja wizualna, promocja i marketing zagranicznego produktu na rynku etnocentrycznym, w sytuacji, gdy produkt pochodzi z kraju nisko ocenianego, powinny się charakteryzować między innymi następującymi cechami: konieczne oznaczenia kraju pochodzenia produktu powinny być słabo eksponowane zarówno na jego opakowaniach, jak w reklamie; nazwa marki/produktu, jego identyfikacja wizualna ani jego komunikaty reklamowe nie powinny nawiązywać do konkretnego kraju, lecz raczej odnosić się do uniwersalnego zestawu skojarzeń. Skuteczne promocyjnie natomiast może być podkreślanie związków produktu, marki, producenta, dystrybutora z rynkiem lokalnym: lokalnych sieci dystrybucji, istnienia miejscowych filii, współpracy z miejscowymi partnerami; a także używanie jako nośnika reklamy mediów lokalnych i regionalnych. Dobrym argumentem promocyjnym może być także konkurencyjna cena. Najbardziej oczywistym błędem przy planowaniu wprowadzania produktu na rynek oraz jego promowania jest uznanie za oczywiste i uniwersalne gustów, upodobań, skojarzeń, potrzeb polskiego konsumenta – i rzutowanie ich na konsumenta zagranicznego. Warstwa językowa i wizualna komunikatów reklamowych przeznaczonych na lokalne rynki zagraniczne powinna być oparta na skojarzeniach, upodobaniach, doświadczeniach kulturowych konsumentów z kraju docelowego. Oznacza to, że do wyprodukowania skutecznego komunikatu reklamowego potrzebna jest wie-

dzia o kulturze, zwyczajach, tradycjach kraju docelowego.

Reklama zagranicznego produktu na rynku etnocentrycznym – strategia alternatywna

Z drugiej strony, zainteresowanie współczesnych konsumentów produktami etnicznymi, fascynacja odrębnościami lokalnymi i regionalnymi, ciekawość innych kultur mogą być niekiedy argumentem za alternatywną strategią promowania się na rynku.

W takim wypadku wyraźnie oznacza się czy wręcz eksponuje kraj pochodzenia produktu; nazwa produktu i marki, jego identyfikacja wizualna, działania promocyjne itp. celowo wywołują skojarzenia z miejscem, z którego produkt pochodzi. Należy jednak pamiętać, że i w tym wypadku nie oznacza to prostego przeniesienia wiedzy, skojarzeń, dorobku kulturalnego kraju pochodzenia do reklamy w kraju docelowym. Reklama i promocja krajowego czy lokalnego produktu na obcym rynku musi mieć za podstawę nie to, co sami o sobie wiemy, lecz to, co o nas wie i w jaki sposób może nas postrzegać konsument zagraniczny. Alternatywna strategia może się zatem sprawdzać przede wszystkim w sytuacji reklamowania produktów, które już są przez konsumentów identyfikowane jako część profilu produktowego danego kraju. ■

MAŁGORZATA LISOWSKA-MAGDZIARZ

Instytut Dziennikarstwa UJ

BIBLIOGRAFIA

- 1) Hampden-Turner C., Trompenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna / Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000.
- 2) Komor M.: *Euromarketing, Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
- 3) Miczyńska-Kowalska M.: *Zachowania konsumenckie. Determinanty ekonomiczne zachowań konsumentów w okresie transformacji systemowej w Polsce. Kształtowanie wzorca nowego konsumenta – konsumenta wirtualnego w Polsce na tle trendów światowych*, Polihymnia, Lublin 2004.

ma założona tuż przed wybuchem II Wojny Światowej przez Williama Hewletta i Davida Packarda, która pierwotnie zajmowała się produkcją audiooscylatorów w domowym zaciszu, trzydzieści lat później stała się jednym z największych światowych koncernów informatycznych. I tak było z wieloma firmami, które powstały przy udziale prywatnych inwestorów kapitałowych. Dolina Krzemowa została ochrzczone symbolem innowacyjnego rozwoju naukowego i gospodarczego.

Stojąc u progu XXII stulecia, każdy chętnie spogląda za siebie by zanalizować, jakie mechanizmy doprowadziły ludzkość do tego miejsca w jakim obecnie się znajdujemy, ale jeszcze chętniej wyobrażenia mknie dalej, bo tylko ona jedna dalej nie podlega żadnym ograniczeniom. I tu przychodzi pora na chwilę zatrzymania się i obiektywnego spojrzenia na moment pomiędzy przeszłością a przyszłością. Nie jest to łatwe, gdyż każdy dzień a nawet każda godzina zapisuje się nowym odkryciem naukowym, którego natychmiastowy transfer dokonuje się we wszystkich dziedzinach życia.

Przygotowując artykuł odwiedziłem jedną z nielicznych już bibliotek, która niczym rezerwat przyrody chroni miliony zadrukowanych stronnic – M.Lisowska-Magdziarz pozostałości po epoce papieru. Dziś celuloza, otrzymywana tylko i wyłącznie syntetycznie służy ludzkości co najwyżej jako bezpieczny środek regulujący pracę jelit. I tu w zaciszu zakonserwowanej litrami impregnatów wiedzy natknąłem się na zdanie, które uświadomiło mi jak dalece posunęliśmy się w rozwoju. „Potrzeba jest matką wynalazku” - tak mawiali nasi przodkowie. Pragnienie zaspokajania potrzeb, kierowało ludzkością począwszy od odkryć związanych ze sposobami rozpalania ognia po konstruowanie układów scalonych. Dziś

wynalazek jest potrzebą samą w sobie. To on kieruje życiem Parków Naukowych, napędza gospodarkę, wytycza kierunki w polityce. Ale zacznijmy od początku...

Współczesny świat podzielony jest na kilkadziesiąt inteligentnych stref gospodarczo-naukowych, o określonym profilu działań. Wszystko w danej strefie podporządkowane jest działaniu Parku Naukowego i Technologicznego oraz instytucjom podległym. Jedne z bardziej znanych Parków to Dolina Uranowa – Światowe Centrum Energii Jądrowej, czy Zagłębie Węglowe, nie będące bynajmniej miejscem wydobywania paliw kopalnych, lecz Międzynarodowym Ośrodkiem Biopolimerów. Sercem każdego z tych miejsc jest instytut badawczo-naukowy skupiający wybitne osobistości specjalizujące się w danej dziedzinie, które stanowią zwartą grupę pracującą nad nowymi rozwiązaniami. Zadaniem i nadrzędną ideą Parku jest komercjalizacja badań naukowych, których w ostatnich latach dokonuje się najwięcej w dziedzinie biotechnologii i informatyki, prowadząca do zrównoważonego rozwoju przemysłu. Stąd też wokół ośrodków zlokalizowanych wiele firm opartych na innowacyjnym wykorzystaniu nowych technologii.

Jednym z najprężniej działających Parków jest BioTech Cracow. Jego początki sięgają drugiej dekady minionego stulecia, kiedy to krakowska Specjalna Strefa Ekonomiczna pełniąc funkcje rozwoju sektora zaawansowanych technologii, została przekształcona w Park Naukowo-Technologiczny, w którego skład weszły wszystkie główne ośrodki naukowe Małopolski oraz tzw. *knowledge-based firms*, czyli przedsiębiorstwa oparte na zdobyczach nauki. BioTech Cracow podzielony jest na kilka stref, które pełnią ściśle określone funkcje. Najważniejszą jest strefa „0”, którą tworzą laboratoria badawcze i instytuty naukowe. To właśnie tutaj odbywają się prace poszukiwawcze, zmierzające do nowych odkryć. Codziennie tysiące naukowców nadzoruje skomplikowane szlaki syntez biocząsteczek, głównie biokatalizatorów, pracuje nad modyfikacją genomu roślin i zwierząt, czy opracowuje etapy produkcji biopaliw. Każda nowa technologia przechodzi tak zwane „dojrzewanie”, które ma na celu uzyskanie maksymalnej powtarzalności procesów oraz „dopasowywanie”, czyli znajdowanie dla niej optymalnych zastosowań w przemyśle, co jest zadaniem wykwalifikowanych inżynierów z Inkubatora Innowacyjności. Po przejściu przez strefę „0” nowy projekt trafia na jakiś czas do Sektora Prognoz Technologicznych, gdzie za pomocą programów komputerowych modeluje się dalsze kierunki rozwoju nowo powstałej technologii. Po zakończeniu

tego procesu następuje transfer technologii bezpośrednio do strefy tzw. Kłastrów, który składa się szeregu małych i średnich przedsiębiorstw, działających w oparciu zarówno o kontakty z uczelniami jak i władzami publicznymi. Przez rok nowy projekt podlega prawu patentowemu i może być realizowany tylko na terenie parku. Firmy ze strefy Kłastrów są cały czas w kontakcie ze strefą „0”, która może wprowadzać pewne zmiany w celu udoskonalenia technologii. Można to nazwać swoistym okresem próbnym dla nowych rozwiązań. Po pomyślnym przejściu tej strefy, następuje ostateczny transfer technologii poza granice Parku, na teren Inteligentnego Przemysłu, który na szerszą skalę zajmuje się ich wykorzystaniem. Finansowanie Parku pochodzi zarówno ze źródeł publicznych, Światowego Funduszu Innowacji oraz od prywatnych inwestorów.

Istnienie BioTech Cracow ma znaczący wpływ na życie mieszkańców Krakowa. Strefa „0” podlega ścisłemu monitoringowi i jest nadzorowana przez specjalnie powołane jednostki obrony cywilnej, mające na celu zminimalizowanie ryzyka zamachów terrorystycznych czy zapobieganie przeciekowi informacji z instytutów naukowych. Wokół strefy „0” rozciąga się pas zabudowy mieszkalnej, gdzie swoje domy mają naukowcy i studenci uczelni wchodzących w konsorcjum BioTech Cracow. Rozwinięta infrastruktura, m.in.: utworzenie linii przyspieszonych tramwajów łączących bezpośrednio ośrodki naukowe, umożliwiła sprawną i szybką komunikację pomiędzy nimi. Park Naukowy ma swoją elektrownię słoneczną, biooczyszczalnię ścieków i powietrza oraz zaplecze gastronomiczno-usługowe. Szczególny nacisk położony jest na ekologiczne metody usuwania odpadów, które pełni specjalnie skonstruowana utylizatornia. Ponad połowa terenów BioTech Cracow to przepięknie utrzymane tereny zielone z niezliczoną ilością nowych gatunków roślin, poprzecinane szlakami spacerowymi i rowerowymi. Temperatura powietrza jest utrzymywana w granicach 20°C przez większą część roku, dla optymalizacji samopoczucia i wydajności mieszkańców. Każdy obywatel posiada wszczepioną pod skórę kartę chipową ze szczegółowym zapisem życia osobistego i zawodowego. Ludzie kontaktują się ze sobą wyłącznie za pomocą interaktywnych komunikatorów, w zasadzie nie wiadomo czy człowiek idący ulicą nie jest przypadkiem na spotkaniu ze znajomymi z Marsa...

Czy tak opiszą świat nasze dzieci, wnuki czy może wnuki naszych wnuków??? Odpowiedź nasuwa się jedna: czas pokaże...!

MARIA POHORECKA

SPROSTOWANIE

Uprzejmie informujemy, iż autorem prac zamieszczonych poprzednim numerze „Innowacyjnego Startu”, w artykule „Charakterystyka wzornictwa przemysłowego”, jest Pan Grzegorz Matysik, projektant wzornictwa, absolwent Wzornictwa Przemysłowego Krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych. Zamieszczone prace to projekt samochodu campingowego sporządzony dla firmy Niewiadów, pod kierunkiem st. wykł. dr. Marka Liskiewicza oraz projekt nadzorowany przez Instytut Pojazdów Szybowych Krakowskiej Politechniki, którego tematem był projekt Kolejki Górskiej. Serdecznie przepraszamy Autora prac za niedopatrzenie.

Zespół Redakcyjny

Punkt informacyjny Inter Get-Up



ul. Kordylewskiego 11, 31-542 Kraków
VII piętro, pok. 710



W Punkcie Informacyjnym
uzyskają Państwo informacje na temat:

**Warunków i możliwości prowadzenia
działalności gospodarczej**

**Możliwość nawiązania współpracy
z przedsiębiorcami z regionu, kraju
oraz Unii Europejskiej**

**Instytucji świadczących usługi doradcze
dla firm nowopowstających**

**Szkoleń i warsztatów skierowanych
do młodych przedsiębiorców**

**Ulg oferowanych dla przedsiębiorców
nowopowstających**

**Pozyskiwanie funduszy na
współfinansowanie działalności**

Usługi oferowane przez punkt informacyjny są bezpłatne

Możesz
Stać się
Przedsiębiorcą
Innowacyjnym

Kontakt:

tel.: (012) 299-06-83

e-mail: intergetup@umwm.pl

innowacyjna.malopolska@umwm.pl

www.intergetup.org

www.malopolskie.pl