

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od blisko dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej **www.pi.gov.pl**, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiarparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej **web.gov.pl** PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

2011

Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych

21

Justyna Adamska
Jacek Kotra

**Kreowanie
środowiska innowacyjnego
w parkach technologicznych**

Komplementarnym elementem publikacji jest audycja audio
Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych

Audycja jest dostępna na Portalu Innowacji: www.pi.gov.pl

Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych

**Autorzy:
Justyna Adamska
Jacek Kotra**

Poznań – Gliwice 2011

Autorzy Justyna Adamska
Jacek Kotra

Recenzent Marzena Mażewska

Rada Programowa prof. dr hab. Jerzy Cieślik, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch, Elżbieta Książek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący), Marzena Mażewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska, prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.
(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-014-3

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

Przygotowanie do druku Tomasz Gargula
Open Mind

Druk Drukarnia MuruGumbel

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Specyfika środowiska lokatorów parków naukowo-technologicznych	11
1.1. Charakterystyka firm – „lokatorów” parków naukowo-technologicznych	15
1.2. Oczekiwania firm lokatorów wobec parków w zakresie infrastruktury technicznej i usług wsparcia	20
1.3. Bariery współpracy i siły motoryczne kreowania środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych	25
2. Monitoring potencjału firm parkowych jako podstawa do planowania działań integrujących. Techniczne instrumenty kreowania środowiska innowacyjnego PN-T	29
2.1. Analiza potencjału i oczekiwań firm dla planowania działań integracyjnych	31
2.2. Infrastruktura i przestrzeń socjalna sprzyjająca nawiązywaniu kontaktów	32
3. Narzędzia kreowania zintegrowanego środowiska innowacyjnego	41
3.1. Tworzenie klastrów	43
3.2. Organizacja wizyt studyjnych	46
3.3. Organizacja mentoringu wewnętrznego	48
3.4. Korzystanie z portali społecznościowych	49
3.5. Organizacja lub uczestnictwo w wystawach i targach	50
3.6. Spotkania branżowe	52
3.7. Dni otwarte	54
3.8. Wspólna promocja	56
3.9. Wspólne działania prospołeczne	58
3.10. Realizacja zadań i projektów na rzecz lokatorów	59
3.11. Metody stymulowania firm do podejmowania wspólnych działań	63
3.12. Prezentacje nowych przedsiębiorstw w parku	64
3.13. Tworzenie społeczności parkowej	65
4. Networking jako narzędzie integracji środowiska firm w parkach	71
4.1. Tworzenie lokalnych sieci	73
4.2. Warunki efektywnego networkingu wewnętrznego	76
4.3. Umiejętności potrzebne do podejmowania działań networkingowych	77
4.4. Korzyści i koszty networkingu	78
4.5. Organizacja regularnych spotkań networkingowych	78
Zakończenie	81
Bibliografia	83
Wykaz fotografii, rysunków, tabel i wykresów	84
Autorzy i opiekun merytoryczny	85
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	86

Wprowadzenie

Parki technologiczne są wśród ośrodków innowacji najsilniej zaangażowane w proces kreowania innowacyjnego środowiska przedsiębiorczości. W literaturze przedmiotu **środowisko innowacyjne określa się jako organizację terytorialną, z której bierze początek tworzenie innowacji. Innowacyjne środowiska przedsiębiorczości postrzegane są, jako pewien zbiór działalności i zachodzących między nimi relacji, mających swój wymiar przestrzenny. Grępuje on w sposób spójny: system produkcji, kulturę techniczną i jednostki ekonomiczne. Spójność tłumaczy się poprzez wyrażnie zdefiniowane i specyficzne dla tego zbioru zachowania. Posiada on kulturę techniczną, wiedzę, swoje normy i wartości związane z działalnością ekonomiczną.** Te różnorodne elementy generują określone, dające się skodyfikować zachowania, wynikające z reguł wewnętrznej organizacji i mechanizmów regulacji¹. Innowacyjne środowisko musi być otwarte na swoje otoczenie, nową wiedzę, szybko reagować na dokonujące się na rynku zmiany. Instytucje otoczenia biznesu podejmują wiele starań w celu mobilizowania przedsiębiorców do uczestnictwa w strukturach sieciowych, inicjowania współpracy czy wymiany doświadczeń. Z kolei dążenie przedsiębiorstw do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności w obliczu globalizacji sprawia, że stają się one coraz bardziej otwarte na projekty szkoleniowe, doradcze oraz nawiązywanie współpracy z jednostkami nauki w celu rozwoju nowych produktów czy technologii. W niniejszym rozdziale przedstawiono szereg narzędzi stosowanych przez parki technologiczne w celu generowania efektów synergii i przenikania wiedzy. Działania te zmierzają do integracji przedsiębiorstw i uświadamiania im możliwości ekspansji rynkowej, a ich rodzaj zależy głównie od kreatywności oraz umiejętności tworzenia środowiska innowacyjnego przez pracowników parku. Nowoczesne technologie powstają dzięki specjalistycznej infrastrukturze dla innowacji, która stwarza odpowiednie warunki do sieciowania różnych instytucji (firm, uczelni, władz samorządowych i centralnych), w celu generowania, nabywania i transferu różnorodnej wiedzy i umiejętności. Rolą parków technologicznych², będących uznanym narzędziem

¹ A. Jewtuchowicz, *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne* [w:] K. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, wyd. Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Monografie, Rozprawy, Raporty, Opracowania, Łódź 2001, s. 73-94

² Pod pojęciem parku technologicznego należy również rozumieć park naukowo-technologiczny, park naukowo-badawczy, technopol, park naukowy, park technologiczny itp. Publikacja nie obejmuje zagadnienia parków technologiczno-przemysłowych i przemysłowych.

realizacji polityki innowacyjnej, jest tworzenie otoczenia sprzyjającego efektom synergii pomiędzy podmiotami w nich zlokalizowanymi. **Świadomość istoty sieciowania w ośrodkach innowacyjności, a następnie uwzględnianie działań związanych z networkingiem w ich planach strategicznych, jest ważnym elementem tworzenia prawdziwego miejsca dla rozwoju innowacyjnych firm i nowych technologii.**

Specyfika i potencjał lokatorów parków technologicznych stanowi punkt wyjścia przy doborze narzędzi kreowania środowiska innowacyjnego. W niniejszej publikacji podjęto próbę identyfikacji potrzeb firm zlokalizowanych w polskich parkach technologicznych. Omówiono także warunki, bariery oraz możliwości wspierania wymiany doświadczeń czy podejmowania wspólnych inicjatyw w parkach technologicznych, które przez pięć dekad swojego istnienia zmieniały się z miejsc oferujących głównie wyspecjalizowaną infrastrukturę w centra sieci współpracy mocno zaangażowane w proces budowy gospodarki opartej na wiedzy.

Kadra zarządzająca parkiem technologicznym dysponuje pakietem instrumentów wspierania synergii i transferu wiedzy. Przeróżne inicjatywy, zmierzające do integracji środowiska parkowego, są przejawem dużej kreatywności zarówno pracowników parku, jak i firm tam zlokalizowanych. Ciekawe pomysły zazwyczaj przekształcają się w efektywne działania polegające m.in. na organizacji misji gospodarczych, spotkań biznesowych, dni otwartych czy tworzeniu klastrów i sieci współpracy. **Menedżerowie mniej doświadczonych parków technologicznych często czerpią inspirację z aktywności innych ośrodków, także zagranicznych, dostosowując swoje projekty do potencjału otoczenia.**

Autorzy szczególnie wnikliwie przeanalizowali zagadnienie networkingu w kontekście działalności parków technologicznych, stanowiące ważne narzędzie integracji lokatorów. Rozważania dotyczą kompetencji personelu parków w tym zakresie, kosztów i korzyści działań networkingowych dla parków i ich klientów, a także warunków, jakie należy stworzyć w celu tworzenia skutecznego procesu wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości.

Niniejsza publikacja ukazuje mechanizmy kreowania środowiska innowacyjnego wśród lokatorów parków technologicznych, począwszy od odpowiedniego doboru innowacyjnych firm, skończywszy na omówieniu wykorzystywanych narzędzi, które zostały zilustrowane konkretnymi przykładami dobrych praktyk.



ROZDZIAŁ 1
Specyfika środowiska lokatorów
parków technologicznych

Parki technologiczne są najbardziej zaawansowanymi pod względem zakresu i standardu oferowanych usług instytucjami otoczenia biznesu, działającymi na rzecz wąskiego grona wyselekcjonowanych odbiorców³. Najczęściej odbiorcami usług parków powinny być firmy technologiczne współpracujące ze środowiskiem naukowym lokalnych uczelni, czyli zarówno przedsiębiorstwa utworzone w porozumieniu z uczelniami, jak i firmy wyłącznie osobowo związane z jednostkami naukowymi. Parki, wspierając procesy inkubacji i akceleracji wzrostu firm, oferują przedsiębiorcom usługi doradcze oraz możliwość wynajęcia nowoczesnych powierzchni warsztatowych, laboratoryjnych i biurowych. **Są również środowiskiem współpracy młodych innowacyjnych przedsiębiorstw z firmami działającymi od lat w branżach technologicznych, cechującymi się dużą innowacyjnością wewnętrzną i chłonnością innowacji.** W parkach wspierane są też powiązania kooperacyjne ze środowiskiem akademickim.

Parki technologiczne są również miejscem implementowania najnowszych rozwiązań z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami oraz propagowania innowacji procesowych i produktowych. W praktyce swojego działania testują też modele wspomagania formalnych oraz nieformalnych powiązań w ich bezpośrednim otoczeniu. Oprócz świadczenia szerokiego wachlarza własnych usług specjalistycznych są one również miejscem, w którym realizowane są usługi przez inne podmioty wyspecjalizowane w finansowaniu przedsięwzięć, ochronie patentowej czy transferze technologii. Dzieje się tak dzięki podejmowanym przez parki działaniom zmierzającym do konsolidowania komplementarnych usług w jednym miejscu. W ten sposób stają się one siedzibami dla wielu firm doradczych, funduszy załączkowych czy biur patentowych.

Doświadczenia wynikające z ponad półwiecznej działalności parków w Stanach Zjednoczonych, Europie, a także w Azji, wskazują na niezwykłą skuteczność tego instrumentu we wspieraniu rozwoju innowacyjnych firm⁴. Wzrost ilości parków technologicznych na świecie wynika więc z udokumentowanej wiedzy o ich skuteczności ekonomicznej, budowanej na rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w krajach rozwiniętych. Polityka państwa zmierzająca do powołania w Polsce takiej ilości parków, która byłaby w stanie pobudzić wzrost ilości innowacyjnych

³ K.B. Matusiak: Parki technologiczne [w:] Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2010, s. 33.

⁴ Por. The Role of Science and Technology Parks in Asia's Economic Growth, Report of the Department of education, Science and Training, Australian Government, 2005

firm wywodzących się szczególnie ze środowiska naukowego, spowodowała znaczący przyrost tego typu instytucji otoczenia biznesu w ostatnich latach.

Parki technologiczne jako jednostki wspierające przedsiębiorstwa technologiczne mają znaczący wpływ na powstawanie i akceleracje ich rozwoju. Głównym „obszarem” ich działania są firmy o wysokim potencjale technologicznym i innowacyjnym w pierwszych latach funkcjonowania. Parki skupiają firmy początkowo zainteresowane gotową powierzchnią biurową lub warsztatową oraz szeroką pomocą doradczą i informacyjną. Głównie te czynniki oraz aspekty tworzenia wewnątrz parku specyficznego klimatu proinnowacyjnego wśród podobnych pod względem modelu działania przedsiębiorstw odróżniają je od innych instytucji otoczenia biznesu, działających na rzecz przedsiębiorców. Niszy, jaką zagospodarowały parki technologiczne, nie są w stanie zappełnić strefy ekonomiczne, parki przemysłowe czy akademickie inkubatory przedsiębiorczości. Dodatkowo, parki stają się coraz częściej jednostkami profilowanymi, skupiającymi podmioty z określonych branż. Za pomocą sprofilowanych usług oraz odpowiednio przygotowanej powierzchni pod wynajem, parki są w stanie zagwarantować optymalne, a jednocześnie unikalne warunki dla określonej grupy usługobiorców (np. Park Life Science w Krakowie specjalizuje się w branży biotechnologicznej i w tym celu stworzył nowoczesną wyspecjalizowaną infrastrukturę).

Możliwości wsparcia większej liczby firm w parkach w Polsce znacząco rosną i będą nadal rosły w najbliższych latach ze względu na politykę Unii Europejskiej i związane z nią współfinansowanie tworzenia infrastruktury oraz rozwoju usług miękkich. Obecny okres programowania budżetu Unii Europejskiej, a co za tym idzie Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, pozwala na finansowanie rozwoju parków technologicznych. Twórcy programu skupili się tylko i wyłącznie na rozwoju parków, w ich działalności upatrując największych możliwości wsparcia przedsiębiorczości opartej na najnowszych technologiach i współpracy z nauką. Struktura narzędzi wsparcia finansowego w ostatnich latach uległa zmianie i pomoc dotąd skierowana na tworzenie parków technologicznych oraz parków przemysłowych została skierowana wyłącznie do tych pierwszych. Jest to jasnym wskazaniem, iż ze względu na wysoki potencjał parków technologicznych te właśnie instytucje będą nadal wspierane i rozwijane przy zmniejszeniu znaczenia pozostałych instytucji otoczenia biznesu.

1.1. Charakterystyka firm – „lokatorów” parków naukowo-technologicznych

Parki prowadzą politykę wysokiej selektywności w zakresie doboru podmiotów, którym udzielane jest wsparcie⁵. Zaawansowane usługi doradczo-szkoleniowe, realizowane przez stosunkowo niewielką liczbę podmiotów (w Polsce obecnie nie więcej niż przez 30 instytucji), skierowane są w pierwszej kolejności do grupy około 700-800 przedsiębiorstw. Selektywność doboru lokatorów parków związana jest ze strategią zachowania standardu wysokiej innowacyjności tych firm oraz reprezentowania przez nie sektorów zaawansowanych technologii. Najczęściej obiektywny i sformalizowany sposób wyboru przyszłych lokatorów przekłada się na lokalne bądź nawet regionalne skumulowanie przedsiębiorstw o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego.

Tworząc charakterystykę klientów parków naukowo-technologicznych zasadnym jest dokonanie rozróżnienia podmiotów korzystających z ich usług na przedsiębiorstwa działające jako lokatorzy parku oraz przedsiębiorstwa na bieżąco korzystające z usług parku i jego infrastruktury, ale ulokowane poza nim. Niestety liczba podmiotów wchodzących w skład aktywnego otoczenia parków nie jest dokładnie znana, ponieważ parki z reguły nie prowadzą zbiorczej statystyki swoich usług, jednak jest to zapewne liczba wielokrotnie przewyższająca ilość firm w parkach, np. średniorocznie liczba zewnętrznych podmiotów gospodarczych współpracujących z Parkiem Naukowo-Technologicznym w Gliwicach dochodzi do 200-250 podmiotów.

Klientami Parków są bowiem zarówno przedsiębiorstwa współpracujące bezpośrednio z parkiem, instytucje naukowe, jak i w ostatnich latach popularne firmy inkubowane w oparciu o usługi parkowe, jednak zlokalizowane poza nim. Niniejsza charakterystyka dotyczy zatem wyłącznie firm-lokatorów parków.

Na podstawie analiz prowadzonych wśród firm parkowych w ostatnich 5 latach można stwierdzić, że środowisko parkowe w większości składa się z młodych podmiotów gospodarczych. Znacząca większość parków działających w Polsce zajmuje się inkubacją przedsiębiorstw poprzez wydzielony inkubator (np. Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji im. Adama Mickiewicza) lub pakiet usług preinkubacyjnych lub

⁵ Zasady naboru lokatorów parków obszernie zostały zaprezentowane w poradniku: *Planowanie strategiczne w działalności parków technologicznych* wydanym w ramach tej samej edycji inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.

inkubacyjnych (np. Technopark Gliwice). Prowadzenie inkubacji ma znaczący wpływ na odsetek przedsiębiorstw – lokatorów parków, działających na rynku krócej niż pięć lat. Analiza zawarta w publikacji pod red. M. Bukowskiego i J. Zawistowskiego⁶ wskazuje, iż do 70% firm w parkach to firmy do 2 lat istnienia na rynku, a aż 90% firm to przedsiębiorstwa do 4. roku działania⁷.

Natomiast z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw będących lokatorami parków w 2010 roku⁸ wynika, że ponad 42% firm to firmy działające na rynku dłużej niż 5 lat, z czego 25% firm to firmy założone przed 1999 rokiem⁹. Wynika z tego, iż parki działają zarówno w sferze pozyskiwania lokatorów będących w fazie inkubacji, jak i firm technologicznych z sukcesami funkcjonującymi od lat na rynku. Z pewnością ma to wpływ zarówno na zachowanie większej płynności finansowej parków, jak i na kształtowanie zróżnicowanego środowiska wewnętrznego parku.

Dane z „Bazy firm działających w parkach naukowo-technologicznych w Polsce” dostarczają również informacji na temat zatrudnienia w parkach. Wraz z dynamicznym rozwojem parków w minionych latach zaobserwowano, iż tylko w latach 2009-2010 nastąpił wzrost zatrudnienia w firmach parkowych o 11%. Roczny przyrost liczby pracowników będzie z pewnością znaczący w latach 2011-2012, w momencie udostępnienia przez parki infrastruktury wybudowanej w ramach Działania 5.3 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz programów regionalnych. W 2010 roku zatrudnienie w parkach podlegających wspomnianemu badaniu wynosiło ponad 14 tys. osób. Badanie zostało jednak przeprowadzone na grupie 15 najprężniej działających parków w Polsce, co nie daje pełnego obrazu sytuacji, ponadto dane dotyczące poziomu zatrudnienia mają charakter szacunkowy.

Podział w oparciu o strukturę prawną wskazuje na wysokie zatrudnienie, szczególnie w spółkach akcyjnych, będących lokatorami parków (lub posiadających swoje oddziały w parkach), jednak te wartości zawierają również dane z parków, będących jednocześnie zarządcami stref przemysłowych lub stref ekonomicznych (Krakowski Park Technologiczny), gdzie średnie zatrudnienie jest znacząco wyższe niż w parkach technologicznych. Jak wynika z tych badań, średnie zatrudnienie w firmach par-

⁶ Red. Bukowski M., Zawistowski J.: Parki technologiczne jako instrumenty polityki wspierania innowacji i dyfuzji wiedzy, PAIZ, Warszawa 2008.

⁷ Por. Mażewska M.: Baza firm w PPNT, SOOiPP, Poznań 2010 (materiał niepublikowany) oraz Krannich M.: Parki technologiczne – korzyści ograniczenia, Katowice 2010.

⁸ Mażewska M.: Baza firm w PPNT, SOOiPP, Poznań 2010.

⁹ Rozbieżność najprawdopodobniej wynika z innej metodologii badania oraz przesunięcia czasowego badania, jednak oba badania pokazują przewagę firm młodych w strukturze wszystkich przedsiębiorstw w parkach.

kowych na początek 2010 roku wynosiło ponad 28 osób i było większe o 2,4 etatu (8,7%) niż w 2009 roku. Wzrost zatrudnienia wskazuje na rozwój przedsiębiorstw i ich zdolności wytwórczych. Porównywalną wartością mogą być dane amerykańskich firm we wstępnej fazie wzrostu w inkubatorach, w których odnotowywało się wzrost o średnio 3,7 etatu pracy w przedsiębiorstwie¹⁰.

Pod względem formy prawnej, przeważającą grupą lokatorów parków są spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, stanowiące blisko 49% przedsiębiorstw „parkowych”, przy jednoczesnym 30% udziale jednoosobowych działalności gospodarczych. W parkach występuje stosunkowo wysoki procent spółek akcyjnych (około 7%), które są przedstawicielstwami dużych przedsiębiorstw lub coraz częściej szybko rozwijającymi się spółkami, wchodzącymi na parkiet NewConnect Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Wskaźnik tych ostatnich będzie z pewnością rósł w najbliższych latach ze względu na możliwości rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o emisję akcji. **Struktura lokatorów będzie najprawdopodobniej ewoluowała w stronę wzrostu ilości firm, będących spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółkami akcyjnymi. Powstawanie i reorganizacja w kierunku powstawania spółek akcyjnych związane są z rozwojem firm parkowych oraz podstawą działania samych parków.**

Wspierając rozwój firm technologicznych, parki propagują modele finansowania rozwoju kapitałem zewnętrznym. Podstawową formą pozyskania kapitału (innego niż ze źródeł unijnych) jest emisja własnych akcji. Dla przedsiębiorstw opartych na nowych technologiach i nastawionych na szybki rozwój utworzono parkiet NewConnect, który okazał się dość prostym narzędziem pozyskania finansowania dla nowych pomysłów oraz rozwoju firmy. Dynamiczny wzrost ilości przedsiębiorstw, będących spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością, jest skutkiem z jednej strony korzystnych zmian prawa spółek handlowych i obniżenia progu kapitału założycielskiego, z drugiej zaś zmiany podejścia przedsiębiorców do myślenia o swojej firmie. W ostatnich latach wyraźnie widoczne jest wśród przedsiębiorców bardziej perspektywiczne podejście do planowania działalności gospodarczej, a wybór formy prawnej jest bezpośrednio powiązany z planowanym rodzajem i zakresem działalności firmy. Wzrost ilości spółek z o.o. odbędzie się zapewne kosztem zmniejszenia

¹⁰ Mażewska M.: Baza firm w PPNT, SOOIPP, Poznań 2010.

procentowego udziału ilości spółek osobowych. Zwiększenie procentowego udziału spółek akcyjnych oraz z ograniczoną odpowiedzialnością będzie również miało związek z możliwościami pozyskiwania finansowania zewnętrznego z innych źródeł niż giełda oraz wzrostem ilości spółek z partycypacją uczelni w strukturze udziałowej, co możliwe jest wyłącznie w przypadku spółek kapitałowych.

W ramach badanych parków działają również inne formy organizacyjne, takie jak fundacje, spółdzielnie czy stowarzyszenia, ale ich udział w ogólnej liczbie podmiotów działających w parkach jest znikomy. Są to najczęściej organizacje związane z transferem technologii (łącznie około 2% lokatorów).

Według wspomnianego wcześniej badania firm parkowych¹¹ przeważająca liczba przedsiębiorstw w polskich parkach deklaruje działanie w zakresie „high-tech” oraz innowacji. Badania przeprowadzone wśród firm parkowych na podstawie klasyfikacji PKD wskazują jednak, iż zaledwie 3% przedsiębiorstw wpisuje się w działania sklasyfikowane w rejestrze jako „zaawansowane technologie”. Należy zwrócić uwagę, iż według wpisu do rejestru REGON (wskazanie głównego rodzaju działalności) – 75% parkowych przedsiębiorstw prowadzi działalność usługową. Również bezpośrednia analiza ankietowa przeprowadzona w 2008 roku wykazała, iż średnio 75% przedsiębiorstw w parkach to przedsiębiorstwa produkcyjne, natomiast 25% – wyłącznie usługowe. Z analizy przeprowadzonej w 2008 roku można odczytać, że prawie 80% badanych wskazało działalność usługową jako podstawową. Działalność produkcyjna, wskazywana jako druga w kolejności pod względem istotności dla przedsiębiorstw, w 2/3 badanych przypadków dotyczyła budowania maszyn i urządzeń. Wyłącznie sektor usługowy (bez wpisów uzupełniających) reprezentują niemalże w 50% firmy działające w sferze informacji i komunikacji przedsiębiorstwa¹².

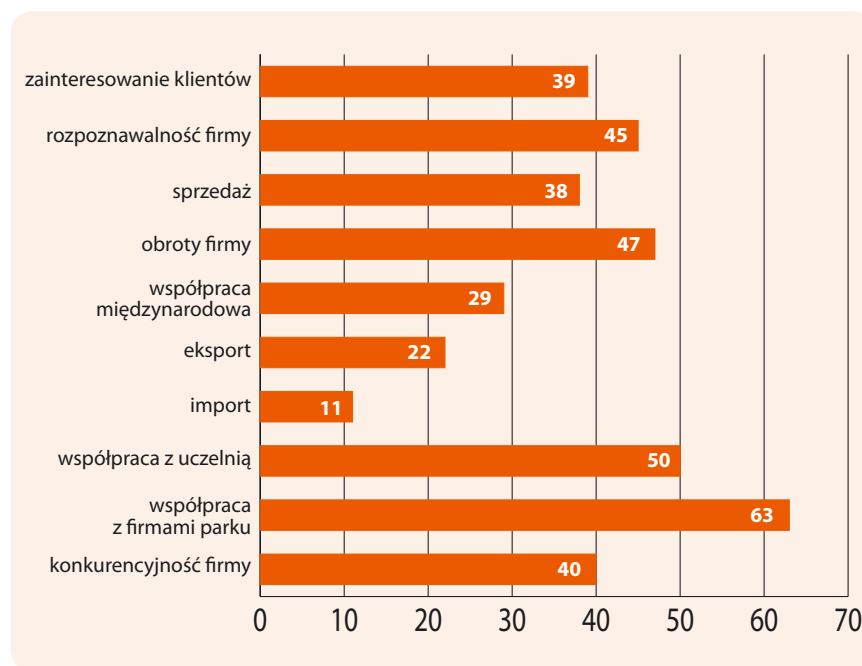
Wcześniej wspomniane badania z 2008 roku wskazują, że 39 spośród 62 poddanych analizie przedsiębiorstw w badanej grupie firm w parkach, to firmy osiągające przychód na poziomie do 500 tys. złotych rocznie, a 6,5% osiąga przychody przewyższające 10 mln złotych rocznie.

Z badań prowadzonych za granicą wynika, że (np. w Wielkiej Brytanii) przedsiębiorstwa funkcjonujące w parkach rozwijały się szybciej zarówno pod względem wielkości zatrudnienia, jak i sprzedaży. Co więcej, fir-

¹¹ J.w.

my wewnątrz parków charakteryzowała większa liczba nowych produktów wprowadzanych na rynki oraz zwiększona liczba zarejestrowanych patentów. Sama obecność w parku sprzyja podniesieniu efektywności przedsiębiorstw, m. in. poprzez fakt, że firmy w parkach szybciej adaptują nowe technologie, mają większą skłonność do udziału w międzynarodowych i krajowych projektach badawczych oraz do zakupów licencji¹³. Opracowanie N. Fukugawy wskazuje, iż tak jak zaobserwowano w Europie, w Japonii można wskazać pozytywny wpływ lokalizacji firm w parkach na prowadzoną przez nie działalność. Przejawia się on między innymi w efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego czy ilości tworzonych firm¹⁴. Również badania przeprowadzone w Polsce wskazują, iż deklaratorywnie wartości obiektywnych (mierzalnych) wskaźników ekonomicznych firm usytuowanych w parkach wzrastają pod wpływem usytuowania przedsiębiorstwa w parku¹⁵.

Wykres 1. Wzrost wskaźników ekonomicznych firm usytuowanych w parkach naukowo-technologicznych w Polsce (w %).



Źródło: Marciniak B. M.: Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Poznań 2007, str. 151.

¹³ Krannich M.: Parki Technologiczne – korzyści i ograniczenia, Katowice, portal www.naukadlabiznesu.pl

¹⁴ Fukugawa N.: Science parks in Japan and their value-added contributions to new technology-based firms, 2005.

¹⁵ Marciniak B.M.: Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Poznań 2007, str. 151.

Na szczególną uwagę zasługują czynniki, wskazujące na większą zdolność do współpracy przedsiębiorstw z firmami w parku oraz z zagranicy, a także uczelniami. Wysokie wartości wspomnianych wskaźników powinny świadczyć o możliwości rozwoju wspólnych przedsięwzięć oraz ich potencjalnie wysokiej innowacyjności.

Dopełnieniem charakterystyki klientów parków naukowo-technologicznych jest rozróżnienie przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa działające jako lokatorzy parku oraz przedsiębiorstwa na bieżąco korzystające z usług parku, a nawet jego infrastruktury, jednak ulokowane na zewnątrz instytucji. Niestety, liczba podmiotów wchodzących w skład aktywnego otoczenia parków nie jest dokładnie znana, ale szacunkowe dane wskazują, że jest to liczba wielokrotnie przewyższająca ilość firm w parkach. Firmy zewnętrzne wykorzystują zaawansowane maszyny wytwórcze i laboratoria, parki udostępniają sale konferencyjne oraz świadczą zaawansowane usługi inżynierskie bezpośrednio na rzecz MŚP. Parki technologiczne, będące realizatorami wielu różnorodnych projektów, nieodpłatnie świadczą usługi na rzecz firm zewnętrznych, których liczba w ramach jednego projektu może wahać się od kilku do kilkuset. Klientami parków są zarówno przedsiębiorstwa współpracujące bezpośrednio z parkiem, instytucje naukowe, jak i popularne w ostatnich latach firmy inkubowane w oparciu o usługi parkowe, jednak zlokalizowane poza nim.

Parki naukowo-technologiczne udostępniają swoją infrastrukturę zarówno przedsiębiorstwom we wstępnej fazie rozwoju, jak i dużym firmom, które działają na całkowicie rynkowych zasadach w relacjach z parkami. Wachlarz usług oraz korzyści, wynikających z działania w kooperacji z parkami, jest na tyle szeroki, iż zarówno firmy dojrzałe jak i start-up'y są zainteresowane współpracą.

1.2. Oczekiwania firm lokatorów wobec parków w zakresie infrastruktury technicznej i usług wsparcia

Potencjalne korzyści, będące efektem prowadzenia działalności gospodarczej w parku naukowo-technologicznym, wynikają z indywidualnych predyspozycji przedsiębiorców, którzy decydują o korzystaniu z przedstawianej im oferty, podejmują w oparciu o dostępne informacje i wiedzę o działaniu tego typu instytucji. Poziom wiedzy na temat możliwości wsparcia przekłada się obecnie już nie tylko na podjęcie decyzji o lokalizacji firmy w parku, ale często również na określenie, w którym

parku firma może znaleźć optymalne dla siebie warunki. Parki działają często jako organizacje branżowe, wyspecjalizowane we wspieraniu danej branży przemysłu (Wrocławski Medyczny Park Naukowo-Technologiczny – projekty medyczne, Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny „AEROPOLIS” – przemysł lotniczy, Park Technologiczny Miasteczko Multimedialne – multimedia i systemy informatyczne). Wiedza o możliwościach wsparcia oferowanego przez parki oraz umiejętność wykorzystania oferowanych usług i ułatwień w prowadzeniu działalności, ma wpływ na powodzenie firm funkcjonujących w parkach.

W zakończeniu poprzedniego zagadnienia, wskazano na istnienie dużej grupy dojrzałych firm-klientów, współpracujących z parkiem na innych zasadach niż firmy zaliczające się do grona technostarterów czy inaczej – firm inkubowanych. Jak już wspomniano, parki zazwyczaj mają wydzielony w swojej strukturze inkubator technologiczny, lub co najmniej oferują pakiet usług z zakresu preinkubacji i inkubacji na rzecz technostarterów. Jest to również model propagowany na całym świecie, wspierający zarówno technologicznie dojrzałe przedsiębiorstwa, wykazujące się innowacyjnością, jak i technostarterów¹⁶.

Niemalże każdy z parków ma w swoim obrębie firmy, które nie korzystają z ulg i większości usług parkowych. Przedsiębiorstwa te efektywnie wykorzystują swoją lokalizację w parku, mając jednocześnie korzystny wpływ na jego bieżące finansowanie, prestiż czy innowacyjność. Firmy te lokują w parkach istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa działy (Technopark Gliwice – Wasko Spółka Akcyjna, Future Processing Spółka z o.o.) lub są w znacznej części zlokalizowane w parku (KPT – Comarch Spółka Akcyjna). Model ten funkcjonuje na całym świecie i warto tu przytoczyć przykłady amerykańskiej Doliny Krzemowej lub fińskiego Technopolis. W światowych praktykach warto wskazać również firmę Lenovo w parku zlokalizowanym w chińskiej Dolinie Krzemowej w Pekinie. Dojrzałe firmy, działające w parkach silnie powiązanych z uczelniami, są zainteresowane zacieśnianiem współpracy z zakresu B+R, pozyskiwaniem innowacji czy dostępem do firm start-up w ich początkowej fazie. Dojrzałe, stabilne finansowo firmy korzystają z okazji do inwestowania w start-up’y.

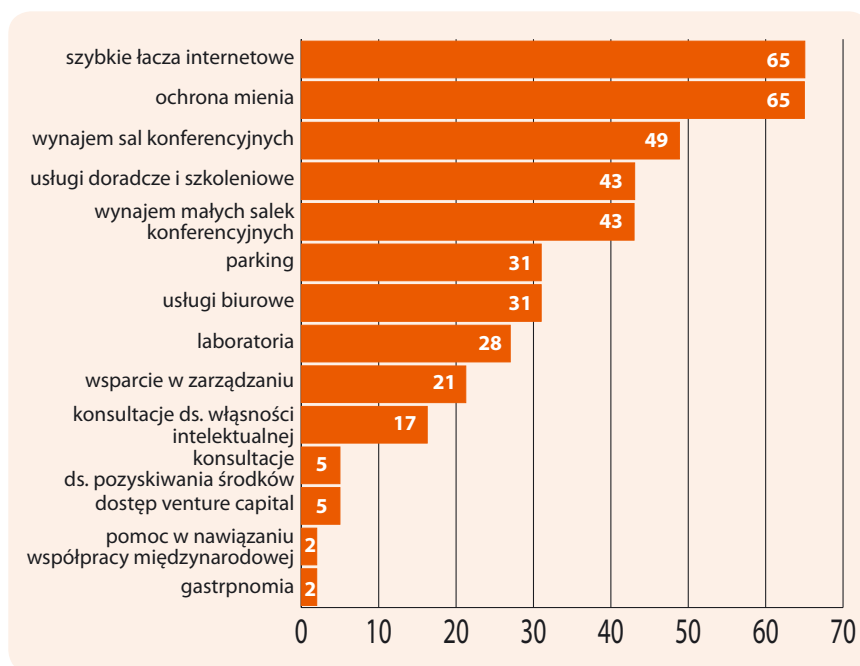
Silnym bodźcem, szczególnie dla firm z branż ITC, jest również możliwość pozyskiwania do pracy wysoko wykwalifikowanych absol-

¹⁶ Fukugawa N.: Science parks in Japan and their value-added contributions to new technology-based firms, 2005.

wentów uczelni. Jednym z pozytywnych aspektów działalności dojrzałych firm w parkach jest też najczęściej wybudowanie własnej infrastruktury na terenach należących do parku (np. KPT). Pociąga to za sobą stworzenie nowych miejsc pracy, zapewnienie trwałych relacji z otoczeniem i zacieśnienie współpracy z parkami.

Jednak wciąż najliczniejszą grupą beneficjentów pomocy udzielanej przez parki są firmy z sektora MSP, będące najczęściej technostarterami. Przedsiębiorstwa te liczą na możliwość skorzystania zarówno ze wsparcia infrastrukturalnego, jak i doradczego oraz finansowego. Wsparcie infrastrukturalne dotyczy zarówno udostępnienia pomieszczeń, jak i łączy internetowych, sal konferencyjnych czy ochrony mienia.

Wykres 2. Usługi świadczone przez parki dla lokatorów – klientów parków naukowo-technologicznych w Polsce w 2004 roku¹⁷.



Źródło: Marciniak B.M.: Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Poznań 2007, str. 122.

Przeprowadzone w 2004 roku badanie jest niestety jedynym źródłem danych na ten temat i niewątpliwie wymaga aktualizacji. Badanie w ramach benchmarkingu parków, przeprowadzone w 2010 roku, nie umożliwia odseparowania poszczególnych danych, a co za tym idzie – ich jednostkowej prezentacji.

W celu dokonania wszechstronnej analizy potencjału polskich parków, w 2010 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzono benchmarking parków technologicznych. Sporządzona w nim analiza funkcjonowania 17 parków wskazuje między innymi, jak przedsiębiorcy, będący lokatorami parków, postrzegają pakiet oferowanych im usług, a co za tym idzie – czy ich oczekiwania w badanych obszarach są spełnione, a jeżeli tak, to w jakim zakresie. Wyniki oceny poszczególnych kryteriów dają pozytywny obraz oferowanych na rzecz przedsiębiorców usług i jednocześnie pozwalają stwierdzić, iż odpowiadają one na zapotrzebowanie przedsiębiorstw. Szczególnie wysoko oceniane jest kryterium oferty parków. Oferta parków jest w skali wszystkich instytucji punktowana średnio na poziomie 4,5 punktu w 5-cio stopniowej skali. Wysoko punktowana jest również udostępniona infrastruktura parków technologicznych, oceniona średnio w skali wszystkich instytucji na poziomie 4,3 punktu w 5-cio stopniowej skali punktacji. Innowacyjność oferty parków, jako jedno z głównych kryteriów, została oceniona niemalże tak wysoko, jak sama oferta parku, otrzymując średnią ocenę na poziomie 4,4 punktu w 5-cio stopniowej skali punktacji¹⁸.

Tabela 1. Ocena parków przez lokatorów parku (w 5 stopniowej skali ocen).

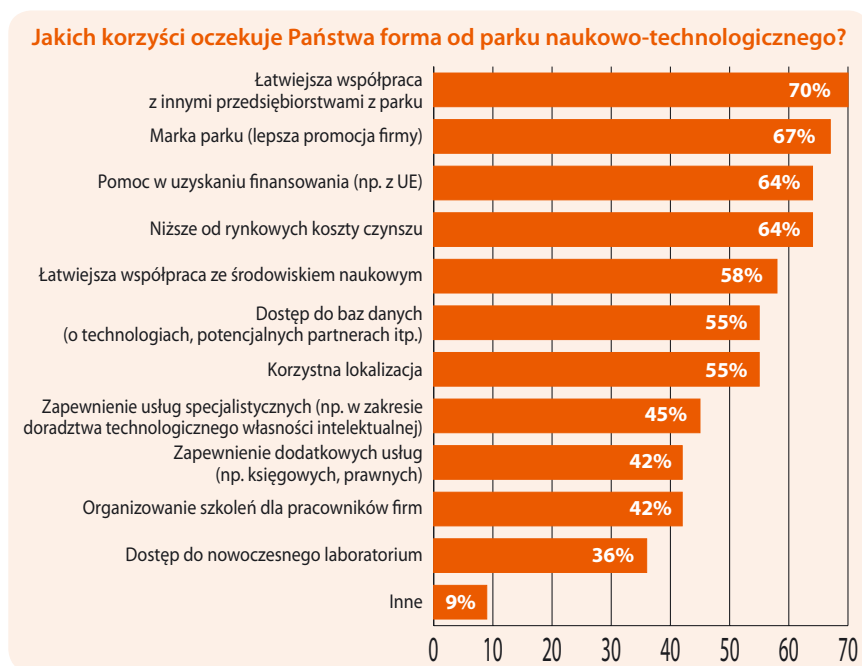
L.P.	Kryterium	Średnia z ocen trzech lokatorów uzyskanych przez park nr:
1.	W jakim stopniu jesteście Państwo zadowoleni z zarządzania parkiem?	4,5
2.	Jak oceniacie Państwo ofertę parku technologicznego?	4,5
3.	W jakim stopniu lokalizacja w parku przyczynia się do sukcesu Państwa firmy?	4,2
4.	Jak oceniacie Państwo wysokość opłat za korzystanie z infrastruktury parku?	3,6
5.	Jak oceniacie Państwo sieć powiązań parku z instytucjami naukowymi,	4,0
6.	Jaka jest według Państwa skala transferu technologii w parku?	3,5
7.	Jak oceniacie Państwo infrastrukturę parku technologicznego?	4,0
8.	Jak oceniacie Państwo usługi doradcze oferowane przez park?	3,9
9.	Jak oceniacie Państwo poziom ekspertów współpracujących z parkiem?	4,0
10.	Jak oceniacie Państwo współpracę z uczelnią wyższą?	3,5
11.	Jak oceniacie Państwo innowacyjność oferty parku?	4,4
	Średnia wszystkich ocen	4,0

Źródło: Kowalak B.: Benchmarking Parków naukowo-technologicznych w Polsce – Raport 2010, Warszawa 2010.

¹⁸ Kowalak B.: Benchmarking Parków naukowo-technologicznych w Polsce – Raport 2010, Warszawa 2010.

Najniżej ocenianymi kryteriami były: (1) współpraca z wyższą uczelnią – w skrajnym przypadku oceniona na 0 punktów, przy średniej z wszystkich instytucji na poziomie 3,5 punktu oraz (2) skala transferu technologii, która uzyskała podobną ocenę. Niskie wartości prawdopodobnie mają związek z krótką historią działania większości parków, ale również z brakiem możliwości współpracy niektórych parków z jednostkami naukowymi, ze względu na ich brak lub małe znaczenie w aspektach technologicznych i innowacyjnych. Ocenę nieco powyżej średniej badane parki otrzymały za wysokość stawek opłat, dotyczących korzystania z infrastruktury parków przy jednoczesnym przedziale ocen od 2,7 do 4,5 punktu (gdzie 5 oznacza ocenę najwyższą, a 1 najniższą). Należy zwrócić uwagę, iż zgodnie z opracowaniem „Badanie przedsiębiorstw – obecnych i potencjalnych klientów parków naukowo-technologicznych”, to właśnie kryterium ceny oferowanych usług jest jednym z podstawowych czynników zainteresowania przedsiębiorców ofertą parków. Badanie wskazuje również, że 64% potencjalnych klientów parków liczy na niższe od rynkowych koszty czynszu w momencie

Wykres 3. Oczekiwane korzyści firm ze współpracy z parkami naukowo-technologicznymi.



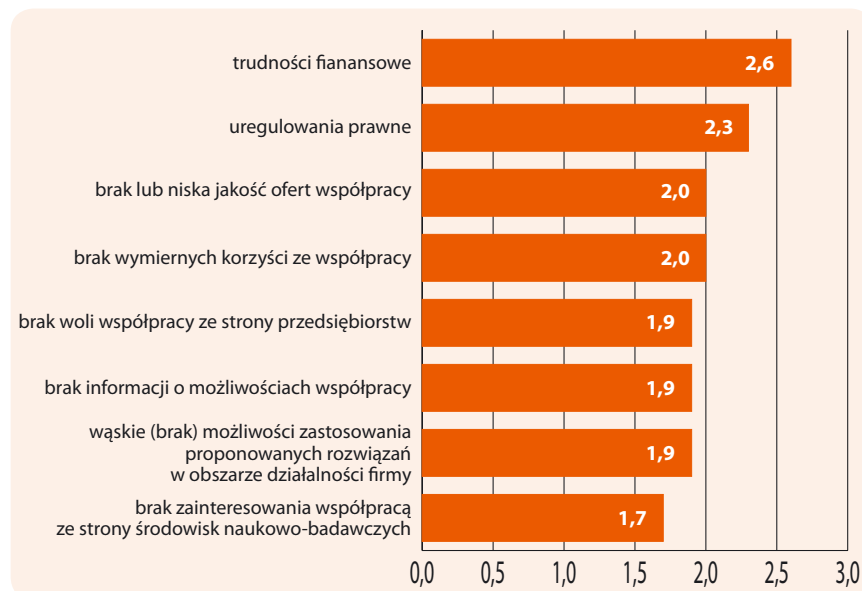
Źródło: Szultka S.: Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce, artykuł: Badanie przedsiębiorstw – obecnych i potencjalnych klientów parków naukowo-technologicznych, Warszawa 2008.

rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej w ramach parku¹⁹. Badanie prowadzone na wszystkich przedsiębiorstwach w Parku Naukowo-Technologicznym w Gliwicach wskazało, iż głównym bodźcem i zarazem korzyścią wynikającą z działania w strukturach parku, jest bliskość uczelni. Przytoczone badanie, przeprowadzone w 2005 roku przez IBnGR, pokrywa się z badaniami w Technoparku Gliwice (2008), dotyczącymi wpływu marki parku na promocję firmy oraz zwiększenie jej wiarygodności. Oba badania wskazały to kryterium jako trzecie pod względem istotności dla lokatorów²⁰.

1.3. Bariery współpracy i siły motoryczne kreowania środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych

Bariery współpracy firm będących lokatorami parków są dużo słabsze niż ograniczenia identyfikowane przez przedsiębiorstwa spoza parków. Głównymi barierami mikro i MSP w podejmowaniu wspólnych działań innowacyjnych są nadal trudności w pozyskaniu kapitału, jak również

Wykres 4. Znaczenie barier utrudniających podejmowanie wspólnych działań innowacyjnych.



Źródło: Juchniewicz M. Grzybowska B.: Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce Warszawa, 2010, str. 130.

¹⁹ Szultka S.: Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce, artykuł: Badanie przedsiębiorstw – obecnych i potencjalnych klientów parków naukowo-technologicznych, Warszawa 2008.

²⁰ Opracowanie własne Parku Naukowo-technologicznego w Gliwicach, 2008.

zagadnienia prawne, regulujące wzajemną współpracę w zakresie nowych, wspólnych przedsięwzięć. Pozostałe aspekty, takie jak niska jakość ofert współpracy oraz brak woli do współpracy ze strony przedsiębiorstw, wskazywane są w drugiej kolejności²¹.

Z pewnością siły motoryczne definiowane przez możliwości, jakimi dysponują parki, są istotnym stymulatorem do kreowania innowacji i współpracy. Zewnętrzne otoczenie parków nie korzysta z dostępnych w nich licznych udogodnień i możliwości, przez co siły motoryczne w zakresie tworzenia środowiska innowacyjnego mają nie tylko inny charakter, ale również są słabsze (siły związane z możliwością współpracy w innowacyjnym otoczeniu, pozyskaniem grantów, współpracy z naukowcami). Pomimo braku szczegółowych badań, jako podstawowe siły motoryczne na pewno można wskazać szanse i nowe możliwości, stwarzane firmom przez parki, w postaci wparcia w dostępie do finansowania zewnętrznego, czy ułatwień we współpracy z innymi przedsiębiorstwami w parku i poza nim. Większa część wskazanych korzyści (wykres 4) ma charakter cech związanych z możliwością rozwoju kooperacji pomiędzy podmiotami prywatnymi i uczelnią. Respondenci, wskazując możliwość rozpoczęcia współpracy pomiędzy podmiotami, pozyskania finansowania na rozwój, czy korzystania z technologii i laboratoriów, bezpośrednio lub pośrednio wskazują na konieczność rozwoju innowacji i współpracy podmiotów.

Jak wynika z opracowania, wykonanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2010 roku, „(...) nowoczesne przedsiębiorstwa potrzebują dla swojego rozwoju lokalnego otoczenia, które jest dzisiaj rozpatrywane nie tylko jako miejsce lokalizacji, lecz system składający się z sieci przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych, zasobów pracy, infrastruktury i jakości życia. Kombinacja tych wszystkich czynników pozwala dopiero na pożądaną rozwój, a źródłem innowacji nie jest przedsiębiorstwo, lecz właśnie „środowisko”. Szczególną siłą innowacyjną daje mu jednocześnie kultura czy „atmosfera przemysłowa” miejsca w którym się znajduje”²². Należy więc stwierdzić, że parki technologiczne są najkorzystniejszym miejscem, pobudzającym swoją działalnością oraz kreowanym otoczeniem zaangażowanie do wspólnych inicjatyw.

²¹ Juchniewicz M., Grzybowska B.: Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce, Warszawa 2010, str. 130-132.

²² Źródło: Matusiak K. B., Guliński J.: System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery, Poznań – Łódź – Wrocław – Warszawa 2010, s. 23.



ROZDZIAŁ 2
Monitoring potencjału firm parkowych jako podstawa
do planowania działań integrujących. Techniczne
instrumenty kreowania środowiska innowacyjnego PN-T

2.1. Analiza potencjału i oczekiwań firm dla planowania działań integracyjnych

W celu zidentyfikowania potrzeb lokatorów, najlepszą praktyką w parkach technologicznych jest wydzielenie zespołu odpowiedzialnego za wsparcie i komunikację z przedsiębiorstwami. Skutkuje to nie tylko lepszym postrzeganiem instytucji zarządzającej przez firmy, ale także ułatwia planowanie działań integrujących. Stały kontakt z lokatorami, organizacja spotkań czy przeprowadzanie ankietowania, pozwalają uniknąć chybionych działań, którymi firmy nie są zainteresowane. **Z drugiej strony menedżerowie innowacji, pracujący w parku, znając potencjał „swoich” firm, potrafią dobrać odpowiednie narzędzia, które mogą doprowadzić do efektów przenikania wiedzy i wspólnych działań podejmowanych przez lokatorów.**

Do podstawowych narzędzi monitorowania potrzeb klientów parków można zaliczyć:

- spotkania integracyjne, w czasie których firmy prezentują swoją działalność oraz oczekiwania względem parku,
- cykliczne przeprowadzanie ankiet (raz w roku) wśród lokatorów parku,
- usługi informacyjne, w wyniku których otrzymywana jest informacja zwrotna od firm, dotycząca podejmowanych inicjatyw parkowych,
- indywidualne, nieplanowane rozmowy z lokatorami przy nadarzających się okazjach.

Monitorowanie firm parkowych powinno mieć charakter zorganizowany i regularny. Zespół odpowiedzialny za wyżej wymienione zadania, w celu efektywnego wykorzystania dostępnych informacji, powinien sporządzać raporty z przeprowadzonych działań, zawierające wnioski i rekomendacje.

Prowadzenie monitoringu firm nie jest łatwym zadaniem, ponieważ lokatorzy często uchylają się od uczestnictwa w takich wewnętrznych badaniach popytu, bądź też, z powodu nadmiaru obowiązków, niechętnie poświęcają swój czas na sformułowanie informacji zwrotnej dla parku. Sposobem na zmianę takiej postawy są działania uświadamiające, które pokazują korzyści płynące z monitorowania, bądź zapisy w umowie parku, zobowiązujące lokatorów do udostępniania uzgodnionych przez strony danych o firmie.

Poza bezpośrednim ankietowaniem firm, parki dysponują też szeroką wiedzą o swoich lokatorach uzyskiwaną m.in. poprzez analizę corocznej

sprawozdawczości firm, składanej parkom zgodnie z zapisami umowy o korzystaniu z ich usług. Wiedza z nich wynikająca pozwala ocenić czy firma się rozwija, uzyskuje zewnętrzne finansowanie i zwiększa zatrudnienie. Dodatkowym źródłem informacji mogą być również udostępnione sprawozdania finansowe oraz oświadczenia o przekazanej pomocy de minimis.

Połączenie tych źródeł informacji pozwala na stworzenie obrazu sytuacji firm parkowych, a co za tym idzie – na konstruowanie oferty dopasowanej do ich potrzeb. Przy wykorzystaniu zintegrowanej procedury monitorowania firm łatwiej również tworzyć plan i zakres wydarzeń integrujących, dzięki którym przedsiębiorstwa będą identyfikować się ze społecznością parkową i staną się bardziej aktywne w procesie tworzenia innowacji.

2.2. Infrastruktura i przestrzeń socjalna sprzyjająca nawiązywaniu kontaktów

Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych rozpoczyna się już na etapie tworzenia programów funkcjonalno-użytkowych budynków i planów zagospodarowania terenu. Koncepcja projektów architektonicznych powinna zostać starannie przemyślana, tak, żeby w efekcie stworzyć miejsce sprzyjające integracji firm tam zlokalizowanych. Początkowo parki były traktowane wyłącznie jako ośrodki oferujące specjalistyczne przestrzenie dostosowane do potrzeb działalności gospodarczej. Z upływem czasu ich rola ewoluowała w kierunku instytucji przyczyniających się do rozwoju gospodarczego i podnoszenia konkurencyjności regionów, gdzie najważniejszym czynnikiem wzrostu jest kapitał ludzki. Niemniej jednak, w dalszym ciągu przy tworzeniu czy rozbudowie infrastruktury sprzyjającej efektom synergii i przenikania wiedzy, niezwykle istotny jest aspekt zagospodarowania terenu. Niezależnie od rodzajów, wielkości czy otoczenia parków, można wyróżnić następujące cechy charakterystyczne dla właściwie zaprojektowanego ośrodka innowacyjności:

- Ulokowanie budynków o skorelowanym z potrzebami lokatorów profilu blisko siebie (np. instytut badawczy w pobliżu inkubatora), tak, aby ułatwić zainteresowanym osobom łatwy dostęp do nich. Najczęściej praktykuje się lokalizację branżową.

- 32 • Obecność terenów rekreacyjnych (zielonych), które tworzą przyjazne

otoczenie. Ich wielkość jest bardzo zróżnicowana i zależy od możliwości parków. Pracownicy Research Triangle Park (www.rtp.org) na powierzchni blisko ponad 2800 ha (7000 akrów) mają do dyspozycji 22 km tras biegowych, 12 boisk do siatkówki i 4 do piłki nożnej. Z kolei parki o kilkuhektarowej powierzchni mogą zaoferować znacznie mniej tego typu atrakcji, co nie znaczy, że w ogóle powinny z nich rezygnować.

- Zaplanowanie w budynkach miejsc spotkań.
- Dostępność zaplecza socjalnego (przedszkola, bufety, sklepy, bankomaty itp.).

Planowanie przestrzeni „szytej na miarę”. Niejednokrotnie przy projektowaniu budynku pojawia się pytanie, kto będzie w nim funkcjonował i jakie będzie miał oczekiwania względem infrastruktury. Bywa, że przeprowadza się prace adaptacyjne w celu dostosowania pomieszczeń do potrzeb lokatorów. Dlatego też przy projektowaniu należy wziąć pod uwagę tego typu konsekwencje. Przestrzeń wewnątrz budynku powinna być zaplanowana w sposób elastyczny, tak, żeby w momencie zasiedlania przez lokatorów można było łatwo nią operować bez ponoszenia dodatkowych, dużych nakładów związanych ze zmianą aranżacji.

Fotografia 1.

Przykład powierzchni sprzyjającej nawiązywaniu kontaktów.



W wielu przypadkach na świecie, parki stały się „miastem w mieście”, gdzie oprócz powierzchni laboratoryjnych, zlokalizowane są duże tereny rekreacyjne, centra handlowe, hotele, restauracje, budynki mieszkalne, przedszkola, biblioteki, itp. Tego typu zaplecze socjalne dla lokatorów stanowi ogromne udogodnienia w codziennym ich funkcjonowaniu. W efekcie park skutecznie buduje swój wizerunek, stając się idealnym miejscem pracy. W takim przypadku mamy do czynienia z tzw. technopoliami. Przykładem jest tu park Sophia Antipolis (www.sophia-antipolis.org) utworzony w 1970 roku – miasto wiedzy, nauki i technologii.

Ambicją pomysłodawcy i założyciela – Pierre’a Laffitte – było stworzenie miejsca, w którym duch innowacji i przedsiębiorczości będzie się przeplatał z kulturą oraz gdzie wzrost gospodarczy będzie postępował w zgodzie z naturą. Na ponad 2320 ha malowniczo położonego terenu, rozciągającego w pobliżu morza śródziemnego w południowej Francji, swoją siedzibę ma blisko 1300 firm z branży informatycznej, elektronicznej, farmaceutycznej i biotechnologicznej, zatrudniających ok. 27 000 pracowników 70 narodowości. Podobnie jak w przypadku innych prestiżowych parków, w Sophia Antipolis zlokalizowane są zarówno duże firmy transnarodowe²³, jak i inkubowane przedsiębiorstwa, znajdujące się na początku ścieżki swojego rozwoju. Na terenie parku funkcjonuje wiele formalnych i nieformalnych sieci współpracy. W Sophia Antipolis mieści się również kilka uczelni wyższych. Niewątpliwie idea założyciela została zrealizowana, gdyż udało się stworzyć park działalności zaawansowanych technologii, w którym oprócz przestrzeni biurowej dla firm, zorganizowano przestrzeń życiową, wspomaganą inną działalnością gospodarczą: usługami, handlem, rekreacją oraz terenami mieszkaniowymi.

Innym przykładem dużego parku europejskiego, w którym jednocześnie można mieszkać, studiować, prowadzić badania naukowe oraz pracować, jest berliński Adlershof (www.wista.de). Oprócz inkubatorów, centrów technologicznych czy biurowców, w parku znajdują się sklepy, restauracje, firmy usługowe, domy, hotel oraz tereny rekreacyjne. Adlershof to inaczej Miasto Nauki, Gospodarki i Mediów skupiające ok. 800 innowacyjnych firm oraz 13 tysięcy wysoko wykwalifikowanych pracowników. W obrębie parku zlokalizowany jest kampus akademicki Uniwersytetu Humboldta z sześcioma wydziałami nauk matematyczno-przyrodniczych. Obecność uczelni oraz wielu instytutów badawczych tworzy przyjazny klimat za-

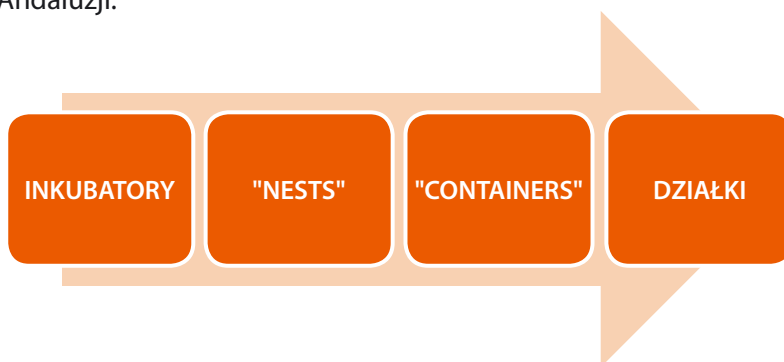
²³ Pojęcie „firma transnarodowa” wg definicji Organizacji Narodów Zjednoczonych odnosi się do jednostki ekonomicznej, działającej w więcej niż jednym państwie lub zespołu jednostek ekonomicznych, prowadzących działalność w dwóch lub większej liczbie państw.

również dla start-up'ów, jak i bardziej doświadczonych przedsiębiorstw. W związku z bardzo dużą powierzchnią parku (420 ha), przestrzeń jest zaplanowana w przemyślny sposób, tak, żeby nie utrudniać osobom z tej samej branży wzajemnych relacji. Zazwyczaj na danym obszarze znajduje się jednostka uniwersytecka obok instytutu badawczego, następnie inkubator i miejsce dla większych przedsiębiorstw z danego sektora.

Zarówno Sophia Antipolis jak i Adlershof są zlokalizowane z dala od centrum miasta. Innego rodzaju dystryktem innowacji jest obszar 22@Barcelona (www.22barcelona.com), gdzie plan zagospodarowania przestrzennego został sformułowany w sposób wyjątkowo przemyślny, co było początkiem sukcesu tego miejsca. W celu zmodernizowania obszaru w centrum Barcelony, władze lokalne podjęły decyzję o wdrożeniu strategicznego projektu o nazwie 22@Barcelona, który polegał na przekształceniu 200 ha terenu w atrakcyjne miejsce świadczenia zaawansowanych usług. 22@Barcelona charakteryzuje „klastrowe” zagospodarowanie przestrzenne, czyli umiejscowienie blisko siebie różnych podmiotów powiązanych sektorowo, tworzących łańcuch wartości²⁴.

Staranne planowanie przestrzeni można też zauważyć w Parku Technologicznym w Andaluzji (www.pta.es), gdzie rozwój infrastruktury jest związany z rozwojem przedsiębiorstwa. Działalność parku przede wszystkim jest zorientowana na rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw. W ostatnich latach jego funkcjonowania, wykształcił się model rozwoju przedsiębiorstw na terenie parku, który stanowi ofertę różnych usług dla firm, dostosowaną do etapu ich rozwoju.

Rysunek 1. Model rozwoju przedsiębiorstw w Parku Technologicznym w Andaluzji.



Źródło: opracowanie własne

²⁴ **Łańcuch wartości** – ściśle określony strumień różnego typu działań, które są podejmowane przez dane firmy, tworzące w różny sposób wspólny systemem wartości. Łańcuch ten opisuje w sposób jasny różne procesy jak największego powiększania przez daną firmę wartości własnych wyrobów.

a. INKUBATORY

Wyposażone pomieszczenia oraz szeroki wachlarz usług doradczych i szkoleniowych nowo powstałych firm, oferowane są przez trzy inkubatory zlokalizowane na terenie parku. Instytucje te nie są konkurencyjne względem siebie, gdyż profile działalności zorientowane są na różne branże.

PROMALAGA CW – utworzony przez Miasto, wspiera przede wszystkim bezrobotnych absolwentów.

PTA INCUBATION TRAINING CENTRE – założony przez Park, zorientowany na usługi szkoleniowe.

BIC-EURONOVA – prywatny właściciel, profil działalności to technologie informacyjne.

b. „NESTS”

Gniazda to wyposażone budynki, oferujące pomieszczenia o powierzchni do 100 m² bez preferencyjnych stawek najmu.

c. „CONTAINERS”

Niewykończone budynki, w których lokatorzy partycypują w kosztach budowy, poprzez podłączenie wszystkich instalacji i zakończenie procesu inwestycyjnego.

d. DZIAŁKI

Park dysponuje terenem 180 ha i planuje rozwój o kolejne 100 ha. W związku z tym, oferuje na sprzedaż bądź dzierżawę działki inwestycyjne, na których firmy mają możliwość przeprowadzenia całego procesu inwestycyjnego. Inwestorzy częściej wybierają opcję zakupu gruntu aniżeli długoterminowej (75-letniej) dzierżawy.

Przestrzeń można również ciekawie zaaranżować w mniejszych parkach, gdzie nie tworzy się tak rozbudowanego zaplecza socjalnego. Ponadto, miejsce sprzyjające nawiązywaniu kontaktów nie musi zawsze oznaczać dużych nakładów inwestycyjnych. Nawet niewielkie budynki mogą zapewnić funkcjonalną przestrzeń, stymulującą interakcję biznesową. W takich przypadkach miejsca do integracji tworzą przede wszystkim wyposażone w kanapy czy fotele hole i korytarze, pokoje spotkań, tarasy, bufety oraz specjalnie zagospodarowane tereny na zewnątrz, przeznaczone do imprez integracyjnych.

Kadra zarządzająca parkami coraz częściej oferuje firmom tzw. otwarte biuro, najczęściej zlokalizowane w inkubatorach, z którego można korzystać doraźnie. Na ogół tego typu pomieszczenia mogą być wynajmowane na okres od jednej godziny do kilku miesięcy.

przez park na zasadach komercyjnych.

Pakiet biura jest tworzony indywidualnie z każdym parku. Standardowo obejmuje:

- usługi pocztowe,
- możliwość skorzystania z komputera, drukarki, telefonu, faxu,
- wsparcie i doradztwo zespołu inkubatora,
- możliwość uczestniczenia w seminariach i szkoleniach organizowanych przez park,
- usługi promocyjne.

Wyzwaniem dla menedżerów parku jest planowanie i zarządzanie ośrodkiem, działającym w charakterze rozproszonym. Dzieli się wówczas różne lokalizacje na jednorodne strefy, np. inkubacyjną czy przemysłową. Przykładem tego typu parku jest Manchester Science Park (MSP) (www.mspl.co.uk). Formuła ta wynika z faktu, iż pierwotna lokalizacja nie pozwalała na dalszy fizyczny rozwój parku (brak gruntu na nowe budynki), stąd pojawił się pomysł na rozwinięcie tzw. lokalizacji satelitarnych. Budynki w MSP nie są podzielone według sektora, co oznacza, że firmy z różnych branż mają możliwość ulokowania się w danym budynku, pod warunkiem, że spełniają kryteria wyznaczone w regulaminie MSP. Nie praktykuje się wyraźnego podziału lokalizacji na dany sektor. Co więcej, nie wszystkie budynki są własnością parku. W niektórych przypadkach park jest jedynie instytucją zarządzającą, co determinuje rozwój bez konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Budynki, będące własnością innego podmiotu, działają jako część parku technologicznego. Wzajemna umowa szczegółowo reguluje obowiązki oraz korzyści dla obu stron. Działania networkingowe (spotkania integracyjne) są organizowane za każdym razem w innej lokalizacji. Ośrodek ten zarządza 31 500 m² w czterech lokalizacjach zarówno w centrum, jak i na obrzeżach miasta. Pozwala to MSP rozszerzać swoją strefę wpływów, zwiększać potencjał w zakresie innowacji i zwiększać swoją sieć kontaktów wewnątrz obszaru metropolitalnego. Obecnie w Parku znajdują się 133 firmy zatrudniające około 1200 osób we wszystkich lokalizacjach. Na MSP składają się:

- Manchester Science Park – pierwotna lokalizacja sąsiadująca z Uniwersytetem w centrum miasta. W tamtejszych budynkach mieszczą się przede wszystkim firmy typu start-up.
- Manchester Technopark – został utworzony jako miejsce oferujące w pełni wyposażone, wysokiej jakości pomieszczenia biurowe, a także szereg udogodnień w postaci ścieżek rowerowych pomiędzy budynkami, brak

jakichkolwiek barier dla osób niepełnosprawnych, sklepy, restauracje.

- One Central Park – MSP Zarządza Centrum Technologii w One Central Park, oferując swoje usługi nowo utworzonym firmom high-tech w północno-wschodniej części Manchesteru.
- Salford Innovation Park – ośrodek ten jest usytuowany przy Uniwersytecie w Salford. Większość firm tam zlokalizowanych to uniwersyteckie spin-off'y.

Geneza powstania parków w dużej mierze determinuje ich rozwój, gdyż są one tworzone z inicjatywy różnych podmiotów (władz lokalnych, uczelni, a nawet sektora biznesu), realizujących swoją wizję rozwoju, dostosowaną do dostępnych zasobów i potencjału otoczenia. Dla jednostek naukowych park stwarza większe możliwości komercyjnego wykorzystania swoich osiągnięć badawczych dzięki nowoczesnej infrastrukturze oraz poprzez świadczenie usług na zamówienie przemysłu. Z kolei administracja lokalna i samorządowa w ośrodkach innowacyjności widzi możliwość aktywizacji wzrostu gospodarczego w regionie, stąd często władze lokalne stają się inicjatorem powstania parku w celu tworzenia dogodnych warunków dla firm o wysokim potencjale rozwoju. Od powierzchni parku i jego otoczenia zależy pakiet oferowanych w nim usług. Mniejsze ośrodki poszukują balansu między ofertą pomieszczeń na wynajem a zaplanowaniem miejsc sprzyjających integracji lokatorów. Parki dysponujące większą powierzchnią, na której nie sposób poruszać się pieszo, planują przestrzeń w sposób ułatwiający komunikację potencjalnie powiązanych ze sobą podmiotom. Z kolei parki działające w formule rozproszonej, intensyfikują działania sprzyjające integracji firm, gdyż rozmieszczenie lokatorów w różnych lokalizacjach nie sprzyja nawiązywaniu współpracy.



ROZDZIAŁ 3
Narzędzia kreowania zintegrowanego
środowiska innowacyjnego

Parki technologiczne są silnie zaangażowane w proces kreowania lokalnego środowiska przedsiębiorczości. **W literaturze przedmiotu środowisko innowacyjne określa się jako organizację terytorialną, z której bierze początek tworzenie innowacji. Innowacyjne środowiska przedsiębiorczości postrzegane są jako pewien zbiór działalności i zachodzących między nimi relacji, mających swój wymiar przestrzenny.** Grupuje on w sposób spójny: system produkcji, kulturę techniczną i jednostki ekonomiczne. Spójność tłumaczy się poprzez wyraźnie zdefiniowane i specyficzne dla tego zbioru zachowania. Posiada on kulturę techniczną, wiedzę, swoje normy i wartości związane z działalnością ekonomiczną. Te różnorodne elementy generują określone, dające się skodyfikować zachowania, wynikające z reguł wewnętrznej organizacji i mechanizmów regulacji²⁵. Innowacyjne środowisko musi być otwarte na swoje otoczenie i nową wiedzę oraz szybko reagować na dokonujące się na rynku zmiany. Instytucje otoczenia biznesu podejmują wiele starań w celu mobilizowania przedsiębiorców do uczestnictwa w strukturach sieciowych, inicjowania współpracy czy wymiany doświadczeń. Z kolei dążenie przedsiębiorstw do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności w obliczu globalizacji sprawia, że stają się one coraz bardziej otwarte na projekty szkoleniowe, doradcze oraz nawiązywanie współpracy z jednostkami nauki w celu rozwoju nowych produktów czy technologii. W niniejszym rozdziale przedstawiono szereg narzędzi stosowanych przez parki technologiczne w celu generowania efektów synergii i przenikania wiedzy. Działania te zmierzają do integracji przedsiębiorstw i uświadamiania im możliwości ekspansji rynkowej, a ich rodzaj zależy głównie od kreatywności oraz umiejętności tworzenia środowiska innowacyjnego przez pracowników parku.

3.1. Tworzenie klastrów

Jedną z najbardziej rozwiniętych i zintegrowanych form tworzenia środowiska innowacyjnego są formy klastrowe, czyli „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek

²⁵ A. Jęwtuchowicz: Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne [w:] K. Matusiak, E. Stawasz, A. Jęwtuchowicz: Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm, wyd. Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Monografie, Rozprawy, Raporty, Opracowania, Łódź 2001, s. 73-94.

normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących.” Badania przeprowadzone w ostatnim dwudziestolecu wykazują, iż inicjatywy klastrowe we współczesnej gospodarce są nie tylko skutecznym sposobem podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw – uczestników klastra, ale także kreują innowacje oraz generują szereg pozytywnych efektów zewnętrznych dla regionu, na którym są zlokalizowane²⁶. Idea tworzenia klastrów technologicznych jest wspierana przez Unię Europejską, która widzi w nich główny motor rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Niewątpliwie usługą o dużej wartości dodanej jest animowanie przez park tworzenia powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, w celu generowania efektów synergii w postaci nowych pomysłów, możliwości osiągnięcia korzyści skali, czy podniesienia efektywności funkcjonowania firmy. Klastry umożliwiają, w szczególności małym organizacjom o ograniczonych zasobach, rozszerzyć pole swojej działalności. Istnienie klastrów wcale nie stoi w konflikcie z procesami globalizacji, jako że przedsiębiorstwa są zainteresowane umiejscawianiem swojej działalności w środowiskach innowacyjnych, oferujących konstruktywną presję konkurencyjną.

Do najważniejszych atrybutów struktur klastrowych można zaliczyć m.in.:

- **sybiozę konkurencji i kooperacji (coopetition),**
- **określony poziom specjalizacji,**
- **powiązania między firmami za pomocą różnych form kooperacji,**
- **atmosferę zaufania,**
- **wspólne zasoby, kompetencje.**

Klaster cechuje sieciowy charakter powiązań między uczestnikami. W tym kontekście można zastanowić się nad różnicami między siecią a klastrem (tab. 2). Podstawową różnicą pomiędzy siecią a klastrem jest to, że struktury klastrowe charakteryzują się koncentracją geograficzną (struktury sieciowe nie zawsze) oraz większym stopniem integracji z otoczeniem instytucjonalno-organizacyjnym prowadzenia działalności gospodarczej.

Dobrym przykładem działań klastrowych jest 22@Barcelona, będąca jednym z głównych projektów gospodarczych i biznesowych Barcelony, którego celem jest tworzenie naukowych, technologicznych i kulturo-

Tabela 2. Sieć a klaster – podstawowe różnice.

Sieć	Klaster
<ul style="list-style-type: none"> • Udośćpnia wyspecjalizowane usługi po niższych kosztach • Charakteryzuje się zamkniętym członkostwem • Podstawą istnienia są umowy i porozumienia między firmami • Ułatwia większej liczbie firm rozwinąć aktywność gospodarczą • Opiera się na kooperacji • Firmy z sieci mają wspólny cel 	<ul style="list-style-type: none"> • Przyciąga oferentów wyspecjalizowanych usług do regionu • Charakteryzuje się otwartym członkostwem • Opiera się na wartościach społecznych, które wiążą się z zaufaniem i wzajemnością • Wywołuje potrzebę istnienia większej liczby firm z podobnymi i pokrewnymi zasobami • Opiera się na kooperacji i konkurencji • Uczestnicy klastra mają wspólną wizję funkcjonowania

Źródło: S. Rosenfeld: Bringing business clusters into the mainstream of economy development.

wych powiązań. Różne grupy instytucji są konsolidowane w dzielnicę innowacji w takich dziedzinach jak: media, ICT (technologie informacyjne i komunikacyjne), technologie medyczne, energia i design. Model klastra wzmacnia konkurencyjność i innowacyjność oraz proces internacjonalizacji podmiotów gospodarczych poprzez koncentrację przedsiębiorstw, publicznych instytucji, uniwersytetów i ośrodków badawczych w sektorach uznanych za strategiczne.

Polską inicjatywą klastrową jest utworzenie przez Wrocławski Park Technologiczny S.A. (WPT S.A.), w oparciu o koncepcję prof. dr hab. inż. Tadeusza Trziszki z Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, klastra żywnościowego i biotechnologiczno-biomedycznego o nazwie NUTRI-BIOMED. Umowę konsorcjum podpisało 20 podmiotów, w tym 3 Uczelnie Wyższe (Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Akademia Medyczna we Wrocławiu i Uniwersytet Wrocławski). Pozostałe 17 podmiotów gospodarczych to szeroki wachlarz firm z 6 województw, począwszy od producentów surowca, poprzez przedsiębiorstwa przetwórstwa żywności, producentów opakowań i środków higieny, firmy wielobranżowe, aż po polskie firmy farmaceutyczne, dostawców sprzętu oraz aparatury pomiarowej. Na przystąpienie do Klastra oczekuje jeszcze około 10 podmiotów. Ideą Klastra jest stworzenie mocnej pozycji Polski w produktach obejmujących suplementy diety, nutraceutyki i preparaty biomedyczne oparte o rodzime, naturalne surowce rolnicze oraz o własne know-how. Tworzone w ramach klastra nowe spółki technologiczne typu spin-off²⁷

²⁷ Zgodnie z definicją zawartą w Innowacje i technologie – słownik pojęć (www.pi.gov.pl) spin-off: jest to nowe przedsiębiorstwo, które powstało w drodze usamodzielnienia się pracownika/ów przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji (np. laboratorium badawczego, szkoły wyższej), wykorzystującego/ych w tym celu intelektualne zasoby organizacji macierzystej. (...) Powstanie firmy poprzez usamodzielnienie się pracowników instytucji badawczych czy personelu technicznego dużych firm przemysłowych, związane jest często z komercyjnym wykorzystaniem technologii, wiedzy technicznej i umiejętności nabytych w organizacji macierzystej. Proces ten w znacznej mierze przyczynia się do upowszechnienia się (dyfuzji) nowych technologii w gospodarce. W niektórych przypadkach przełomowe odkrycie w pojedynczej organizacji naukowo-badawczej może powodować powstanie dużej grupy nowych firm spin-off (...).

o najwyższym stopniu innowacyjności będą siłą napędową całego konsorcjum, stwarzając warunki do pobudzania przedsiębiorczości i rozwoju konkurencyjności.

Inną inicjatywą klastra działającego w strukturze parku technologicznego jest Euro-Centrum Klaster Technologii Energooszczędnych, będący porozumieniem firm, jednostek badawczo-rozwojowych oraz fundacji branżowych, działających w sektorze technologii energooszczędnych i poszanowania energii w budynkach. Obecnie w Klastrze działa około 40 firm i instytucji z branży technologii energooszczędnych. Ze względu na przedmiot działalności wyodrębniono spośród nich pięć grup tematycznych:

- architektura i planowanie,
- technologie i materiały budowlane,
- pompy ciepła,
- systemy solarne,
- IT i systemy sterowania.

Zarówno parki technologiczne, jak i klastry, są uznanym instrumentem budowania gospodarki opartej na wiedzy. Łączenie obu typów działalności stanowi duże wyzwanie, lecz w przypadku powodzenia, tworzy się nieoceniona masa krytyczna do tworzenia innowacji. Podejmowanie inicjatyw klastrowych przez parki świadczy o ich dojrzałości oraz dążeniu do tworzenia pakietu usług o dużej wartości dodanej.

3.2. Organizacja wizyt studyjnych

Przygotowanie i organizacja wizyt studyjnych przy okazji m.in. misji gospodarczych wspiera rozwój przedsiębiorstw z danego sektora w kierunku internacjonalizacji ich działalności. Ze względu na duże koszty ich realizacji, usługa ta nie jest bardzo powszechna. Firmy z sektora MSP, na etapie rozwoju, w swoim budżecie rzadko planują wydatki na misje gospodarcze. Alternatywą jest pozyskanie środków z funduszy strukturalnych przeznaczonych na rozwój przedsiębiorczości, które umożliwiają organizację wizyty. W ramach pełnienia funkcji inkubacyjnej parki oferują usługi związane z internacjonalizacją swoich lokatorów. Najbardziej powszechnym narzędziem w tym zakresie są wyjazdy przedsiębiorców organizowane przez parki, które mają na celu:

- prezentację potencjału sektora, działalności firm oraz głównych kierunków i możliwości współpracy w danym miejscu,

- nawiązanie współpracy,
- wymianę doświadczeń,
- uzyskanie praktycznych informacji na temat funkcjonowania na rynku oraz szans i zagrożeń związanych z ekspansją,
- poznanie podstaw legislacyjnych związanych z rozpoczęciem działalności na nowym rynku (np. jak zarejestrować działalność, jak rozliczać się z fiskusem),
- wizytę w konkretnym miejscu prowadzenia działalności (zapoznanie się z czynnikami produkcji innego przedsiębiorstwa),
- podniesienie kompetencji i świadomości kadry zarządzającej przedsiębiorstwa.

Parki, w celu ułatwiania internacjonalizacji przedsiębiorstw, organizują na swoim terenie tzw. eurooffice w ramach programu „miękkiego lądowania”, czyli pomocy przy zakładaniu firmy za granicą. Niejednokrotnie biura te są pierwszym kontaktem dla podmiotów, zamierzających rozpocząć działalność na nowym rynku.

Przykładem parku z Europy Wschodniej, który oferuje swoim lokatorom misje gospodarcze i wizyty studyjne, jest Park Tehnopol w Tallinnie (www.tehnopol.ee). Park posiada również swoje biuro w Dolinie Krzemowej, które pośredniczy w internacjonalizacji swoich lokatorów, oferując:

- dostęp do dużego rynku na świecie,
- kontakt z potencjalnymi inwestorami,
- kontakty z 30 organizacjami otoczenia biznesu w Dolinie Krzemowej,
- pozyskiwanie kapitału ludzkiego z uniwersytetów w Dolinie Krzemowej.

Park Naukowy Tehnopol średnio raz w roku organizuje wizyty studyjne w Kalifornii. Do wyjazdu kwalifikuje się do 10 firm z danej branży. Oprócz zwiedzania, przedsiębiorcy uczestniczą w szkoleniach z zakresu: strategii internacjonalizacji, finansowania działalności, zarządzania zmianami, zarządzania strategicznego. Wkład własny uczestników wynosi ok. 5000,00 zł na osobę, pozostała kwota jest dofinansowywana przez park. W 2010 roku Park w Tallinnie zaproponował swoim firmom z sektora ICT wyjazd do Londynu, połączony z pakietem szkoleniowym. Pomysł jest efektem współpracy nawiązanej z brytyjskimi ekspertami, a także wynika z możliwości rozwoju, jakie daje tamtejszy rynek estońskim firmom. Zasady wyjazdu są takie same, jak w przypadku podróży do Stanów Zjednoczonych (dofinansowanie przez Park).

Program przedsięwzięcia obejmuje:

- szkolenia z zakresu tworzenia sieci prowadzone przez brytyjskiego eksperta na miejscu w Parku,
- szkolenia: sukces na rynku brytyjskim wraz z indywidualnym doradztwem, obejmującym ocenę potencjału firmy, możliwości ekspansji na rynek brytyjski, sieciowanie,
- misję gospodarczą/wyjazd studyjny do Wielkiej Brytanii (Cambridge, Manchester, Londyn) – będzie ona obejmować uzgodnione wcześniej spotkania biznesowe w wybranych przedsiębiorstwach oraz warsztaty na temat planowania ekspansji na rynek brytyjski,
- nieformalne spotkania networkingowe.

Podsumowując, należy stwierdzić, że organizacja wizyt studyjnych służy głównie nawiązywaniu kontaktów biznesowych oraz podnoszeniu kompetencji właścicieli, kadry zarządzającej bądź pracowników przedsiębiorstw, biorących w nich udział. Z jednej strony wizyty studyjne są kapitało- i czasochłonnym przedsięwzięciem, ale z drugiej strony, przy odrobinie szczęścia i zaangażowania, mogą przynieść wymierne efekty w postaci znalezienia nowego rynku dla produktów/usług lokatora, realnego ocenienia szans sukcesu, czy możliwości pozyskania partnera biznesowego, a nawet kapitału na rozwój.

3.3. Organizacja mentoringu wewnętrznego

W związku z tendencją przewartościowywania zasobów²⁸, w gospodarce globalnej obserwujemy w ostatnim czasie rosnącą rolę kapitału intelektualnego. To wiedza stanowi obecnie o potencjale rozwojowym organizacji oraz jej przewadze konkurencyjnej. Umiejętność kreowania, przekazywania i zdobywania wiedzy stała się kluczowym czynnikiem sukcesu „organizacji uczącej się”. Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Ogólny zarys rozwoju relacji mistrz-uczeń w organizacji uwzględnia następujące fazy:

- wzajemne poznanie i określenie oczekiwań,
- identyfikacja słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń,
- ustalenie celu długoterminowego oraz celów krótkoterminowych,

²⁸ Teoria wzrostu endogenicznego podkreśla, że wzrost gospodarczy następuje dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu nowych idei. Od niedawna, istotnymi czynnikami produkcji oprócz neoklasycznych ziemi, pracy i kapitału, wymienia się kapitał ludzki, postęp techniczny, postęp technologiczny, dyfuzję technologii, których podaż i efektywność w długim okresie decydują o wzroście gospodarczym, wpływając na poprawę szeroko rozumianej jakości życia w danym społeczeństwie.

- konsekwentne realizowanie obranej ścieżki, połączone z rozwijaniem kompetencji osobistych oraz społecznych,
- ciągły kontakt i przekazywanie informacji zwrotnych,
- regularna samoocena wyników i weryfikacja obranej ścieżki.

Z przeprowadzonych w 2004 roku badań²⁹ wynika, że polskie firmy były „klasycznym przykładem zjawiska nazywanego w nauce o zarządzaniu „lepkością” wiedzy, czyli braku efektywnego systemu komunikacji. Powoduje to, iż informacje i kompetencje są ściśle związane z konkretnymi działami przedsiębiorstwa, a reszta organizacji nie dysponuje informacjami na temat wiedzy posiadanej przez poszczególne komórki. W opinii badanych, potencjalnymi przeszkodami w przekazywaniu wiedzy są: konkurencja między pracownikami, działami czy firmami, niedostateczna świadomość korzyści dzielenia się wiedzą oraz brak motywacji i czasu. Z drugiej strony badania wykazały, że mentoring jest jednym z najefektywniejszych sposobów na transfer wiedzy.

W odniesieniu do działalności parków technologicznych tworzy się programy mentoringu, których celem jest wspomaganie firm typu start-up. Programy te oferują młodym przedsiębiorcom pomoc w znalezieniu mentora i jego opiekę przez ustalony w porozumieniu okres (np. 12 miesięcy). Na początku ustala się sprawy formalne, uzgadnia plan pracy i zadania. Następnie buduje się więź z przypisanym danemu przedsiębiorstwu mentorem. Przykładem parku, w którego ofercie znajduje się program mentoringu, jest Park Naukowo-Technologiczny w Katarze (QSTP) (www.qstp.org.qa). Program jest skierowany do małych i średnich firm (zatrudnienie mniej niż 250 pracowników oraz sprzedaż poniżej 50 mln \$), zlokalizowanych w Parku. QSTP pokrywa wszystkie koszty programu. Narzędzie to jest stosunkowo rzadko stosowane przez polskie parki, ze względu na wysokie koszty i zorientowanie na bardziej podstawowe usługi związane ze wsparciem lokatorów (doradztwo czy szkolenia).

3.4. Korzystanie z portali społecznościowych

W ostatnim czasie można zaobserwować rosnącą rolę portali społecznościowych jako efektywnego narzędzia marketingu oraz sposobu kontaktowania się z klientami. Portale te mogą pełnić kilka ważnych funkcji dla

²⁹ Na podst. informacji o badaniach prowadzonych przez Katedrę Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (projekt „Rozwój mechanizmów zarządzania wiedzą” z r. 2004 i projekt „Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach: problemy teoretyczne i studia przypadków” z r. 2003).

różnych instytucji. Parki, jako innowacyjne ośrodki, podążają za trendami i również korzystają z tego narzędzia promocji. Firmy, które zdecydują się korzystać z serwisów takich jak Twitter i Facebook, otwierają drzwi do komunikacji z klientami. Użytkownicy sieci społecznych mają możliwość wyrażenia swoich opinii na temat usług firmy czy porozmawiania o produktach i sposobie ich użytkowania. Ponadto, przedsiębiorstwa mogą monitorować to, co konkretnie uczestnicy sieci o nich mówią. Właściciel profilu ma możliwość inicjowania rozmowy. Serwisy społecznościowe stanowią również narzędzie do generowania list potencjalnych klientów oraz identyfikacji map połączeń między członkami sieci. Facebook i inne portale stanowią obszerną bazę danych do opracowania kampanii marketingowych poprzez scharakteryzowanie grupy docelowej. W momencie, kiedy firmy przyjmują strategię komunikacji społecznej, powinny skupić się na tworzeniu atrakcyjnych treści na swoich stronach w celu zwiększenia satysfakcji obecnych klientów oraz pozyskiwania nowych. Ważne jest także to, aby zapewnić członkom sieci możliwość zaangażowania się w rozmowę, gdyż jest to element budowania długotrwałych relacji. Firmy korzystające z Facebooka mają możliwość uzyskania dodatkowych danych na temat swoich użytkowników, generowania „szumu informacyjnego” wokół siebie czy pozyskiwania nowych użytkowników. Profil na portalu Facebook utworzył m.in. Inkubator Technologiczny Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego (<http://www.facebook.com/InQbator.PPNT>) czy Kielecki Park Technologiczny (<http://www.facebook.com/pages/Kielecki-Park-Technologiczny/128953610483236>). Na tablicy zapisywane są inicjatywy, w których uczestniczą dane ośrodki, natomiast członkowie sieci mogą na bieżąco je komentować, zadawać pytania czy przysyłać dalej informacje.

W efekcie, korzystanie z tego instrumentu promocji może przyczynić się do zwiększenia zasięgu kampanii marketingowych bez dużych nakładów finansowych oraz rozpowszechniania wiadomości o instytucji w nowy sposób. W czasach, gdy miliony osób mają dostęp do Internetu, trudno byłoby ignorować tak popularną i realną możliwość budowania relacji z klientami.

3.5. Organizacja lub uczestnictwo w wystawach i targach

Kolejnymi działaniami, pozwalającymi na zaprezentowanie się lokatorów parków oraz samego parku jako instytucji wspierającej innowacyjność

i przedsiębiorczość, są targi i wystawy. Liczne grono przedsiębiorców uważa korzyści wynikające z udziału w targach, co przekłada się na coraz większą ilość tego typu imprez w naszym kraju. Parki organizują targi na swoim terenie, bądź też umożliwiają uczestnictwo lokatorom w targach zewnętrznych zarówno w kraju, jak i za granicą. Prezentacja działalności przedsiębiorstw na targach jest okazją do nawiązania kontaktów z potencjalnymi kontrahentami spośród wystawców bądź zwiedzających. Niejednokrotnie organizatorzy aranżują spotkania biznesowe pomiędzy wystawcami lub pomiędzy zwiedzającymi a wystawcami. Spotkania takie organizowane są indywidualnie dla każdej z firm wystawiających się na targach. Przed rozpoczęciem targów konsultanci zbierają zgłoszenia chęci spotkania się z konkretną firmą, następnie tworzą harmonogram dnia, który firma dostaje kilka dni wcześniej, aby odpowiednio się przygotować do spotkań. Dodatkowo, podczas targów mogą być organizowane towarzyszące seminaria i konferencje, poświęcone szeroko rozumianej przedsiębiorczości. Parki, posiadające również wizerunek stabilnych instytucji, mogą konsolidować wokół siebie kooperujące firmy i wytwarzać wspólny pozytywny wizerunek.

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego wraz z Wrocławskim Parkiem Technologicznym, Dolnośląską Agencją Rozwoju Regionalnego oraz Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości organizuje **„Dolnośląskie Dni Innowacji”**. Targi organizowane są w ramach projektu „Rozwój, koordynacja, monitoring i ewaluacja dolnośląskiego systemu innowacji” i zbiegają się w czasie z „Światowym Dniem Innowacji”. Przez cztery dni odbywają się wystawy, prezentacje, pokazy oraz dyskusje poświęcone tematyce innowacji. Imprezie towarzyszą również konferencje branżowe.

Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice” organizuje targi pod nazwą **„Dzień Nauki i Przemysłu”**. Ideą targów jest prezentacja innowacyjnych firm, jednostek naukowych, a także jednostek rozwojowo-badawczych oraz ich osiągnięć. Podczas „Dnia Nauki i Przemysłu” zwiedzający w jednym miejscu mogą obejrzeć nowinki technologii prezentowane przez regionalne firmy, jednostki Politechniki Śląskiej oraz przedstawicieli jednostek naukowo-badawczych. Podczas ostatniej edycji, zaprezentowało się łącznie 36 wystawców. Projekt przyczynia się do propagowania współpracy przedsiębiorstw, innowacji technologicznych i naukowych, a także do wzrostu zainteresowania mieszkańców Gliwic i okolic działaniami uczelni oraz rozwojem przed-

siębiorczości na terenie województwa śląskiego.

W Gdyni realizowany jest projekt **„Wspieranie międzynarodowej aktywności innowacyjnych przedsiębiorców z Pomorza poprzez udział w targach. Let's EXPO!”**, pozwalający na uczestnictwo w międzynarodowych targach przedstawicieli firm Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Dla uczestników organizowane są wspólne stoiska, co pomaga uzyskać efekt skali pod wspólną marką. Na takich stoiskach promowana jest też oferta firm, które nie są lokatorami PPNT. W ramach projektu, w latach 2009-2011, zostanie zorganizowanych 8 wyjazdów na międzynarodowe targi (CeBIT, Call Center World, Internet World Congress oraz GSMA Mobile World Congress). Dodatkowo, zostaną zorganizowane 22 dedykowane szkolenia dla firm z zakresu Konwersacji Business English i warsztaty z autoprezentacji. Projekt przyczyni się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw z regionu Pomorza na rynku międzynarodowym.

Na targach EXPO w Szanghaju, Gdynia i Pomorski Park Naukowo-Technologiczny byli gospodarzami wystawy w Pawilonie Polskim zatytułowanej „Kreatywne Miasto Gdynia”. Podczas targów przedstawiciele firm zlokalizowanych w PPNT we współpracy z władzami miasta przedstawili zalety oferty inwestycyjnej, turystycznej i kulturalnej miasta, w którym od lat rozwija się innowacyjna myśl przemysłowa. Jednocześnie, przedsiębiorcy mogli się zapoznać z najnowszymi trendami oraz rozwiązaniami firm z całego świata. Wiedza ta pozwoli na rozwinięcie się pomorskich przedsiębiorstw, aby mogły one stać się konkurencją dla najlepszych firm. Gdynia, jako dynamicznie rozwijający się partner, zaprosiła do współpracy przedsiębiorców z Chin.

3.6. Spotkania branżowe

Parki są instytucjami, które z racji swojej działalności nawiązują kontakty zarówno z naukowcami reprezentującymi uczelnie wyższe i instytuty badawczo-rozwojowe, jak i ze środowiskiem biznesu. Współpraca z dwoma wymienionymi środowiskami pozwala na kreowanie ich współpracy, oraz niwelowanie potencjalnych barier, jakie powstają pomiędzy tymi grupami. Jednym z narzędzi minimalizowania tych ograniczeń mogą być spotkania branżowe, pozwalające na efektywną współpracę świata nauki i biznesu. Organizowane spotkania mają na celu wspomaganie przedsiębiorców w dostępie do informacji, dotyczących technologii i in-

nowacji wytwarzanych przez naukowców. Jednocześnie, przedsiębiorcy mają okazję przedstawić problemy, z jakimi borykają się ich firmy, oraz zapotrzebowanie na konkretne technologie i ulepszenia już istniejących. Potencjalnym efektem takich spotkań powinno być utworzenie załączka współpracy, który w przyszłości może prowadzić do wyartykułowania zapotrzebowania na rozwiązanie technologiczne ze strony przedsiębiorstw lub komercjalizacji badań naukowych na potrzeby biznesu. Partnerstwa pomiędzy przedstawionymi środowiskami mogą zaistnieć dopiero wówczas, gdy przedsiębiorcy i naukowcy poznają nawzajem swoje doświadczenia i potrzeby.

Spotkania branżowe mają pomóc zaistnieniu takiej sytuacji. Powinny one konsolidować zarówno przedsiębiorstwa związane z pewną dziedziną technologii, jak i środowisko naukowe, realizujące zagadnienia z nią związane. Oczywiście należy zachować odpowiednią multidyscyplinarność w celu szerszego spojrzenia na branżę. Spotkania branżowe mają na celu zarówno współdziałanie przedsiębiorców z naukowcami, jak i współdziałanie rozwijających innowacje przedsiębiorstw. Jest to ułatwione szczególnie w parkach branżowych, które z racji działania w tym samym sektorze, z reguły same nawiązują kooperację, a dzięki dodatkowo skomponowanym narzędziom w postaci spotkań branżowych, mogą jeszcze precyzyjniej rozwijać swoje pomysły w partnerstwach z naukowcami. Istotnym jest, by spotkania branżowe rozwijały się w stronę spotkań skierowanych do szerokiego grona naukowców (z większej ilości uczelni) oraz partnerów międzynarodowych. Znaczącą wartością dodaną dla parku będzie z pewnością wzrost znaczenia parku w danej branży oraz skuteczna promocja na uczelniach. Dodatkowo, spotkania takie mogą być okazją na przedstawienie możliwości finansowania innowacji. Jest to jedno z najistotniejszych zagadnień zarówno dla przedsiębiorców, jak i naukowców, poszukujących narzędzi współfinansujących procesy wynalazcze.

Krakowski Park Technologiczny pełni rolę partnera w międzynarodowym konsorcjum „**InnoRegioMałopolska**”, w ramach którego zostały zorganizowane pilotażowe spotkania branżowe pod hasłem „**Małopolskie Spotkania Branżowe**”. Jednodniowe seminaria, na których spotkali się przedsiębiorcy, przedstawiciele uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych jednej branży, miały na celu wzmocnienie współpracy pomiędzy poszczególnymi sferami. Spotkania składały się z dwóch części. W pierwszej uczestnicy mogli zaprezentować swoją działalność badawczą (na-

ukowcy), oraz zapotrzebowanie na nowe rozwiązania (przedsiębiorcy). W drugiej części uczestnicy mogli porozmawiać o wszystkich przedstawionych rozwiązaniach oraz problemach zawartych w prezentacjach. Centrum Transferu Technologii Medycznych Park Technologiczny Sp. z o.o. w Krakowie organizuje podobne seminaria, podczas których naukowcy mają okazję spotkać się z przedsiębiorcami. Uczestnicy mogą przeanalizować prowadzone badania pod kątem możliwości ich komercjalizacji w konkretnych przedsiębiorstwach. Każdorazowo spotkanie moderowane jest przez eksperta ds. ochrony własności intelektualnej oraz komercjalizacji.

Od czerwca 2010 roku trwa projekt **„Regionalna Sieć Promocji i Transferu Technologii w woj. śląskim”** realizowany przez pięć instytucji: Górnośląską Agencję Przekształceń Przedsiębiorstw, Agencję Rozwoju Lokalnego w Gliwicach, Agencję Rozwoju Regionalnego w Bielsku-Białej, Agencję Rozwoju Regionalnego w Częstochowie oraz Śląski Zamek Sztuki i Przedsiębiorczości w Cieszynie. Projekt zakłada przeprowadzenie spotkań z przedsiębiorcami i pracownikami B+R, których celem jest zdiagnozowanie ich potrzeb technologicznych. Spotkania takie pozwolą na stworzenie baz danych technologii wytwarzanych przez naukowców oraz baz danych technologii, na które jest zapotrzebowanie w biznesie. W ramach projektu organizowanych jest szereg seminariów i konferencji, pozwalających na bezpośrednie spotkania przedsiębiorców z naukowcami zatrudnionymi w jednostkach badawczo-rozwojowych. Kolejnym działaniem tej inicjatywy są wystawy innowacyjnych rozwiązań i technologii. Na wystawach prezentowane są realne osiągnięcia technologiczne powstałe w wyniku współpracy śląskich, polskich i zagranicznych firm oraz jednostek badawczo-rozwojowych.

3.7. Dni otwarte

Najstarszy w Polsce Park Naukowo-Technologiczny w Poznaniu powstał w 1995 roku, a większość z pozostałych ma nie więcej niż 10 lat. Polskie parki ze względu na fakt, że są stosunkowo młodymi organizacjami, muszą wykorzystywać szeroki wachlarz instrumentów promocyjno-informacyjnych, które przyczynią się nie tylko do rozpropagowania idei ich funkcjonowania, ale także – co bardzo istotne – do wypromowania ich lokatorów. Jednym ze sposobów na propagowanie kooperacji z parkiem oraz jego firmami jest organizacja dni otwartych, pozwalających

na wszechstronną i skuteczną prezentację działalności parku. Podczas imprezy organizatorzy mają okazję zaprezentować zakres swoich usług, sukcesy lokatorów, a także zachęcić do współpracy inne podmioty. Działania takie organizowane są cyklicznie bądź jako jednorazowe przedsięwzięcia towarzyszące wydarzeniom lokalnym, krajowym lub europejskim. Tego rodzaju przedsięwzięcia wpływają na kształtowanie pozytywnego wizerunku wśród lokalnej społeczności oraz tworzą więzi współpracy wśród lokatorów parku. Charakter spotkań cyklicznych powoduje, że zapisują się one w pamięci uczestników i zdarzenia te zostają postrzegane jako ważne wydarzenia kulturalne, społeczne i gospodarcze regionu. Natomiast spotkania towarzyszące są niepowtarzalną okazją dotarcia do odbiorców, którzy do tej pory nie interesowali się działalnością parków. W tym drugim przypadku spotkania, początkowo odbierane jako dodatek do innych imprez, stają się doskonałą okazją do zaszczerpienia w społeczności idei przedsiębiorczości. Podczas dni otwartych organizowane są różnego rodzaju konferencje, spotkania i warsztaty poświęcone tematyce związanej z działalnością parku. Najczęstsze tematy związane są z szeroko pojętą przedsiębiorczością oraz kooperacją przedsiębiorstw i nauki. Opisane działania wpisują się w podstawową działalność parków, a poprzez swój nieformalny charakter, pozwalają na dotarcie do szerokiego grona odbiorców.

Ciekawą inicjatywą w tym zakresie jest organizacja jednocześnie w trzech parkach (Dolnośląskim Parku technologicznym, Podkarpackim Parku Technologicznym Aeropolis oraz Toruńskim Parku Technologicznym) dni otwartych pod wspólną nazwą **„Synergia parków technologicznych i Enterprise Europe Network na rzecz innowacyjności przedsiębiorstw”**. Działania te organizowane są przez Ośrodki Enterprise Europe Network, działające przy wspomnianych parkach, a ich celem jest zaprezentowanie korzyści płynących ze współistnienia w jednym miejscu dwóch uzupełniających się ofertowo instytucji. Dodatkowo, każdemu wydarzeniu towarzyszą seminaria dedykowane przedsiębiorcom.

Jedną z inicjatyw **Europejskiego Tygodnia Demokracji Lokalnej** (11-17.10.2010 roku) były Dni Otwarte organizowane przez Park Naukowo-Technologiczny Euro-Centrum. Podczas tego wydarzenia, zwiedzający mogli się zapoznać z budową budynku wykorzystującego odnawialne źródła energii oraz wyposażonego w szereg energooszczędnych rozwiązań. Imprezie towarzyszyły konferencje, w trakcie których można było się zapoznać z działaniami grupy Euro-Centrum w zakresie

poprawy efektywności energetycznej i wykorzystania odnawialnych źródeł energii.

Podczas „**Tygodnia przedsiębiorczości**” na Politechnice Śląskiej w grudniu 2010 roku, dwa śląskie parki naukowo-technologiczne zorganizowały dni otwarte dla grupy studentów. W Parku Naukowo-Technologicznym „Technopark Gliwice” studenci wysłuchali wykładu poświęconego współpracy z instytucjami otoczenia biznesu oraz mieli okazję zwiedzenia budynku Technoparku i zapoznania się z jego lokatorami. Park Naukowo-Technologiczny Euro–Centrum zaproponował zwiedzanie parku, połączone z wykładem poświęconym odnawialnym źródłom energii.

3.8. Wspólna promocja

Patrząc na praktykę dłużej działających w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych parków, należy zauważyć, że działalność marketingowa jest jednym z ważniejszych obszarów wspierania przedsiębiorstw. Wynika to z szerszej grupy docelowej, do jakiej może dotrzeć informacja generowana przez park. Podstawą działania w tym zakresie jest budowa marki samego parku i jej promocja, gdyż pozytywny wizerunek organizacji może stanowić jedną z głównych kart przetargowych przy pozyskiwaniu lokatorów. Takie marki jak Silicon Valley, Research Triangle Park czy fińskie Technopolis są już znane na całym świecie. Parki te stały się prestiżowym miejscem lokalizacji siedziby firmy. Uznane parki nie pozyskują nowych firm, stosując zachęty w postaci preferencyjnych stawek czynszu. Otóż dla przedsiębiorstw najistotniejszymi cechami parku są oferowane usługi dodatkowe oraz pozytywny wizerunek. Duże firmy swoich korzyści upatrują przede wszystkim w kulturze innowacyjności, bliskości środowiska akademickiego oraz nowoczesnej infrastrukturze. Z kolei firmy z sektora MSP są przyciągane przez strategicznych lokatorów, będących często globalnymi markami. Posiadanie siedziby w tym samym miejscu, gdzie Google, Nokia czy GlaxoSmithKline, jest niewątpliwie nobilitujące dla nowo utworzonych firm.

Parki organizują wspólne dla wszystkich firm programy promowania na zewnątrz wyników pracy, osiągnięć i pomysłów. Poza przedstawieniem firm na stronach internetowych, ich działalność jest opisywana również w broszurach, folderach informacyjnych oraz bywa prezentowana na organizowanych przez parki targach i konferencjach. Zdecydowana więk-

szość parków, niezależnie od etapu rozwoju, na swojej stronie internetowej zamieszcza listę swoich lokatorów wraz z danymi kontaktowymi i profilem ich działalności. Poznański Park Naukowo-Technologiczny regularnie wydaje katalog z firmami, w którym zamieszcza ich ofertę. Materiały są udostępniane przy okazji organizacji różnego rodzaju imprez promocyjnych.

Innym przykładem wspólnej promocji jest zamieszczenie wspólnej reklamy firm parkowych w czasopiśmie branżowym pod szyldem danego parku, który kojarzy się odbiorcom z miejscem dla innowacyjnych, szybko rozwijających się przedsiębiorstw. Pozwala to na znaczną redukcję kosztów reklamy, poprzez podział kwoty, oscylującej wokół kilku tysięcy złotych, na kilka podmiotów. Podczas konferencji Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w 2009 roku, przedsiębiorstwa zlokalizowane we wszystkich parkach technologicznych w Polsce miały możliwość zaprezentowania swojej oferty na wystawie zorganizowanej we Wrocławskim Parku Naukowo-Technologicznym. Ponadto, parki promują najbardziej aktywnych lokatorów w czasie różnych wydarzeń związanych z innowacjami. Podczas jubileuszowej konferencji Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego „Od inwencji do innowacji – rola parków technologicznych w budowie gospodarki opartej na wiedzy”, jedna z ciekawszych sesji poświęcona była działalności parkowych firm, które miały okazję przedstawienia swoich dokonań, planów rozwoju oraz oczekiwań względem instytucji zarządzających parkami. Ponadto, parki zgłaszają swoje firmy do różnych konkursów na innowacyjne przedsiębiorstwa, organizowanych przez organy publiczne, fundacje i media. Zlecają produkcję tablic z logotypami lokatorów oraz publikują w swoich wydawnictwach przykłady spółek, które wdrożyły nowy produkt czy usługę. W parkach zagranicznych funkcjonuje tzw. „ściana chwały”, która daje możliwość promocji na terenie parku sukcesów poszczególnych firm. Narzędzi wspólnej promocji jest wiele i nadal powstają nowe. Ich rozwój zależy przede wszystkim od chęci współpracy ze strony przedsiębiorców. Nie bez znaczenia w podejmowanych działaniach, związanych ze wspólną promocją, jest wizerunek parku. Firmy będą bardziej zainteresowane partycypacją w tego typu inicjatywach jedynie wówczas, kiedy będą się identyfikować z parkiem, a także postrzegać go jako miejsce rozpoznawalne i uznane w społeczeństwie, atrakcyjne i efektywne w swoich działaniach.

3.9. Wspólne działania prospołeczne

Opisując działania, zmierzające do wzmacniania wewnętrznej spójności środowiska parkowego, zaznaczono, iż kreowane są one przez i na rzecz specyficznej grupy osób, cechującej się wysokim wykształceniem, kreatywnością oraz pewną skłonnością do ryzyka. Społeczność parkowa z pewnością ze względu na nadmiar obowiązków, wynikający często zarówno z pracy na uczelniach, jak i z prowadzenia innowacyjnych przedsiębiorstw, jest grupą wykazującą ograniczone skłonności do uczestnictwa w działaniach szkoleniowych i biznesowych organizowanych przez parki, a co dopiero w działaniach pozabiznesowych. W rzeczywistości jednak przedsiębiorcy chętnie wspierają wszelkie akcje animowane przez parki, a mające znamiona dobroczynności czy działań prospołecznych.

W Poznaniu zespół InQbatora, działającego przy Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym Fundacji Uniwersytetu im. Adam Mickiewicza, zachęca do wspierania **Fundacji „Antosia”**. W ramach jej działalności, organizowane są koncerty muzyczne m. in. polskich gwiazd estrady, z których dochód przeznaczony jest na cele fundacji.

Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice” sp. z o.o. w grudniu 2010 roku, wspólnie ze swoimi lokatorami zainicjował akcję **„Podaruj uśmiech dziecku”**. Świąteczna, charytatywna akcja miała na celu zebranie wśród lokatorów – zabawek, owoców i słodyczy, które trafiły do dzieci z gliwickich Domów Dziecka. Świąteczny czas na pewno przyczynił się do znaczącego sukcesu akcji.

Istnieje wiele form działań charytatywnych: w Gliwicach zrealizowano zbiórkę upominków dla dzieci z Domów Dziecka, natomiast w Gdańsku – Gdański Park Naukowo-Technologiczny jest organizatorem „Dnia dziecka”. Nowo powstałe Centrum Edukacji dla dzieci i młodzieży zaprasza dzieci z pobliskich szkół do naukowej zabawy. Impreza odbyła się nie tylko w budynku Centrum, ale cały budynek GPNT zamienił się w dziecięcy świat. *Głównymi atrakcjami było puszczenie baniek mydlanych, poznanie tajemnic „ciekłego azotu” oraz spotkanie z czarodziejką, która starała się wytłumaczyć dzieciom, dlaczego tak ważna jest równowaga pomiędzy żywiołami na Ziemi.* GPNT bardzo chętnie angażuje się w rozmaite działania o profilu prospołecznym. W tym samym roku, budynek parku stał się miejscem, w którym zgromadzili się najwierniejsi fani popularnego filmu „Star Wars”. Wydarzenie odbyło się pod nazwą **„Interaktywnie**

z **GWIEZDNEWOJNY.com.pl**” i cieszyło się ogromnym zainteresowaniem. Jednak głównym celem imprezy była działalność charytatywna w formie aukcji, z której dochód został przeznaczony dla potrzebującego dziecka, chorującego na porażenie mózgowie. Ponadto, zrealizowano również zbiórkę przyborów, pomocy szkolnych oraz zabawek dla dzieci z ubogich rodzin.

W Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym w Gdyni znajduje się pierwsze na Pomorzu Centrum Nauki i Eksperymentu, które przyciąga już najmłodszych miłośników robotyki. Ponadto, w Centrum można uczestniczyć w warsztatach nauki języka migowego, spotkaniach miłośników gier planszowych i nie tylko. Nauczyciele szkół podstawowych i gimnazjalnych podczas warsztatów mogą zaczerpnąć wiedzy oraz pomysłów do kreowania własnych metod nauki z wykorzystaniem zabawy.

Ze względu na ich ilość, nie sposób wymienić wszystkich prospołecznych działań polskich parków. Każda forma pomocy jest dobra, ale o jej skuteczności decyduje organizacja, integracja oraz zaangażowanie beneficjentów parków, dlatego tak istotne jest prowadzenie różnorodnych działań wspierających społeczność parkową, aby integralnie funkcjonowała nie tylko w sferze biznesu i przedsiębiorczości. Parki nabierają znaczenia wśród społeczności lokalnej, są wizytówkami miast i miejscem wizyt wybitnych naukowców z Polski i zagranicy. Nowoczesna architektura oraz wyposażenie jest magnesem pozwalającym na organizację różnego rodzaju imprez i spotkań kulturalnych.

3.10. Realizacja zadań i projektów na rzecz lokatorów

Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania spowodowała, że parki w ostatnich latach „wyspecjalizowały” się w tworzeniu koncepcji i realizacji różnorodnych projektów, wpisujących się w mainstream ich działania, ale również, ze względu na posiadane kompetencje, w projektach z pogranicza ich zainteresowań. Najbardziej ogólnie realizowane projekty parków można przyporządkować do trzech kategorii:

1. Projekty szkoleniowe i doradcze.

Jest to najszersza grupa realizowanych projektów, skierowanych do przedsiębiorstw w parkach, ale również do partnerów zewnętrznych. Projekty realizowane są głównie ze środków Unii Europejskiej lub funduszy własnych. Liczne działania w ramach regionalnych programów operacyjnych, jak również działania wdrażane przez Polska Agencję Roz-

woju Przedsiębiorczości, stwarzają możliwość rozwoju kompetencji pracowników firm parkowych. Realizowane projekty szkoleniowe i doradcze nie tylko koncentrują się na szkoleniach z zakresu przedsiębiorczości i transferu technologii, ale również dotyczą najbardziej zaawansowanych tematów jak, np. źródeł pozyskiwania finansowania zewnętrznego, ochrony patentowej czy innowacji. Odrębną grupę stanowią specjalistyczne szkolenia związane z wdrażaniem konkretnych technologii (projekt „Uczelnia dla biznesu – wsparcie Informatyki w Małopolsce jako kluczowego kierunku studiów dla budowy gospodarki opartej na wiedzy”, „Drimagine” w Miasteczku Multimedialnym w Nowym Sączu – projekt realizowany z WSB-NLU w Nowym Sączu, projekt „Techno-Kapitał” w Technoparku Gliwice, „Zaprojektuj swój zysk” w Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym w Gdyni).

Parki, które są regionalnymi koordynatorami klastrów, realizują projekty o charakterze doradczym, służące tworzeniu załączków klastrów bądź ich identyfikacji (Euro-Centrum Klaster Technologii Energooszczędnych przy Parku NT Euro-Centrum w Katowicach czy Kwidzyński Klaster Energii Odnawialnej przy tworzonym Parku Przemysłowo-Technologicznym w Kwidzynie).

Wypracowanie pozytywnych relacji z partnerami zagranicznymi i stopniowe tworzenie się międzynarodowych społeczności parkowych, sprzyja realizacji warsztatów, zadań lub projektów zorientowanych na firmy funkcjonujące w parkach technologicznych. Przedstawiciele przedsiębiorstw z pionu HR Wrocławskiego Parku Technologicznego oraz Parku Przemysłowego, w ramach projektu „Szkolić z pasją” (projekt realizowany w ramach programu Leonardo da Vinci – „Fundacja Kształcenia Zawodowego i Międzykulturowego „Faveo”) oraz dzięki niemieckim instytucjom, mieli okazję pojechać do niemieckich firm oraz jednostek szkolących w celu obserwacji ich funkcjonowania oraz wymiany doświadczeń uzyskanych w zakresie pracy w sekcjach kadrowo-szkoleniowych. Reprezentanci działów HR, podczas delegacji, mieli szansę zaznajomienia się z regułami organizacji oraz przepływem informacji. Dodatkowo, delegaci mieli okazję zapoznania się z formami współpracy pomiędzy związkiem pracowników, pracodawców i instytucji szkolących, których celem jest m.in. przeciwdziałanie kryzysowi gospodarczemu oraz zwiększanie kadry pracowniczej, posiadającej odpowiednie umiejętności czy kwalifikacje.

zapewnić swoim lokatorom jak najwięcej możliwości do efektywnego rozwoju, wykorzystania innowacyjnych rozwiązań, poszukiwania przewagi konkurencyjnej na rynku i dotarcia do jak najszerzej ilości potencjalnych odbiorców. W tym celu realizują działania o charakterze konkursowym, które mają wyłonić przedsiębiorstwa parkowe o największych predyspozycjach innowacyjnych – tak jak w przypadku konkursu „Firma Roku WPT”, w którym główną nagrodą było pokrycie kosztów wyjazdu oraz udział w Promocyjnym Sympozjum organizowanym w Dolinie Krzemowej w Kalifornii (USA). Pozostałe dwie nagrody obejmowały dofinansowanie udziału w międzynarodowej lub krajowej imprezie wystawienniczej. Zasadniczym warunkiem formalnym było posiadanie firmy zlokalizowanej na terenie Wrocławskiego Parku Technologicznego.

2. Projekty inwestycyjne.

Projekty tego typu są zarówno projektami utworzenia infrastruktury, jak i zakupu dodatkowego wyposażenia na rzecz lokatorów i firm współpracujących. Jednym z wyróżniających się w skali kraju projektów zakupu wyposażenia jest z pewnością projekt „Rozwój powiązań kooperacyjnych Klastra Nutribiomed, zmierzający do komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań” realizowany we Wrocławskim Parku Naukowo-Technologicznym. Projekt, oprócz komponentów miękkich (szkolenia, badania, opracowanie planu rozwoju klastra), zawiera również plan utworzenia (zaprojektowanie, zakup i montaż) specjalistycznej linii produkcyjnej na rzecz partnerów klastra.

W Polsce realizowanych jest obecnie kilkanaście projektów budowy oraz rozbudowy parków technologicznych. Najwyżej ocenione koncepcje zostały umieszczone na liście projektów kluczowych, przeznaczonych do dofinansowania w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Działania 5.3 – Wspieranie Ośrodków Innowacyjności. Lista zawiera 14 projektów, z czego 8 znajduje się na liście podstawowej i 6 na liście rezerwowej. Obecnie PARP jest na etapie podpisywania ostatnich umów z beneficjentami, a część projektów jest już realizowanych.

Wrocławski Park Technologiczny wykorzystuje swoje zasoby laboratoryjne, oferując swoim beneficjentom dostęp do zawansowanych usług badawczych. Lokatorzy parku mają możliwość skorzystania z nowoczesnej technologii badawczej bez potrzeby zakupu specjalistycznej aparatury. Przedsiębiorcom przysługują preferencyjne stawki – na zasadach pomocy *de minimis*, płaça około 50% ceny rynkowej. Wprowadzenie preferencyjnych usług badawczych zostało umożliwione dzięki uzy-

skaniu przez WTC środków na realizację projektu **„Od Wrocławskiego Parku Technologicznego do Innopolis Wrocław”**. W efekcie jego realizacji, powstały nowe zasoby biurowo-laboratoryjne Innopolis Wrocław, za pomocą których świadczone są specjalistyczne usługi badawcze na rzecz beneficjentów parku. Inicjatywa WTP daje nowo powstającym firmom możliwość ograniczenia początkowych nakładów inwestycyjnych oraz skoncentrowania się na działalności badawczej i komercjalizacji jej wyników.

W poprzednim okresie programowania, parki (w tym parki przemysłowe) zrealizowały projekty inwestycyjne na kwotę ponad miliarda złotych. Wszystkie projekty dotyczyły przygotowania infrastruktury na rzecz przedsiębiorców, a także realizacji usług doradczych, wspierających działanie parków.

3. Inne projekty na rzecz przedsiębiorstw parkowych.

Zadania i Projekty dla lokatorów parków, sklasyfikowane jako „inne projekty”, dotyczą sfery niezwiązanej z szeroko pojmowanym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Wrocławski Park Technologiczny (WPT) w styczniu 2010 roku rozpoczął realizację Projektu **„Opieka przedszkolna w Parku Technologicznym”**. W ramach projektu zostanie utworzone „mini przedszkole” przeznaczone dla dzieci pracowników firm ulokowanych na terenie WPT. Przedszkole zostało oficjalnie otwarte 1 marca 2010 roku. W pierwszej kolejności przyjmowane były dzieci pracowników dojeżdżających do Wrocławia, z miejscowości, w których nie działa żadne przedszkole. Projekt jest współfinansowany z Unii Europejskiej, Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach Działanie 9.1. Wyrównywanie szans edukacyjnych i zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych w systemie oświaty Poddziałanie 9.1.1 Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechnienia edukacji przedszkolnej. Z kolei w budynku Gdańskiego Parku Naukowo-Technologicznego (GPNT) znajduje się **EduPrzedszkole**, które powstało z myślą m.in. o dzieciach pracowników GPNT, Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz studentów i pracowników gdańskich uczeni wyższych (Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Politechniki Śląskiej oraz Uniwersytetu Gdańskiego).

Inwestowanie w infrastrukturę edukacyjną dla najmłodszych na terenie parków, stwarza rodzicom dzieci dogodne warunki pracy, które

w bezpośredni sposób wpływają na ich kondycję psychiczną, wewnętrzny spokój, a tym samym na ich wydajność, efektywność oraz zaangażowanie w pracę. Polskie parki, starając się realizować zdywersyfikowane projekty, przede wszystkim próbują dotrzeć do swoich beneficjentów, ponieważ w znaczącym stopniu kształtują oni wartość, zdolność oraz kreują przewagę danego parku. Zasoby oraz zdolności firm parkowych stanowią bardzo często o prężności i potencjale parku, dlatego też parki intensywnie aranżują różnego rodzaju zadania i projekty skierowane do swoich lokatorów.

3.11. Metody stymulowania firm do podejmowania wspólnych działań

Dyfuzja wiedzy i efekty synergiczne stanowią wartość dodaną działalności parków technologicznych. Wynika to z przestrzennej bliskości i koncentracji przedsiębiorstw, ośrodków badawczych oraz wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. W ekonomii synergia to integracja działań wielu podmiotów kreujących produkt, która zmniejsza koszty jego przygotowania i promocji, a także zwiększa szanse rynkowego powodzenia. Efekty są nieproporcjonalnie większe w porównaniu z sytuacją, gdy każdy z podmiotów działa oddzielnie. Parki technologiczne z definicji stanowią idealne miejsce dla podejmowania wspólnych inicjatyw przez firmy, jednakże w praktyce nie zawsze wykorzystuje się potencjał i pomysły na wspólne działania przedsiębiorstw, dla których parki technologiczne są zjawiskiem nowym w Polsce. Wiele firm nie do końca rozumie misję ośrodków innowacyjności, nie doceniając tym samym wartości usług przez nie oferowanych. Istotną barierą w podejmowaniu wspólnych inicjatyw przez firmy jest brak zaufania do partnerów i dążenie do samodzielnego osiągnięcia sukcesu. Zadaniem personelu parku jest znalezienie metod stymulacji współpracy między lokatorami.

W pierwszej kolejności firmy zlokalizowane w parku powinny się nawzajem poznać. Dobrym sposobem jest organizacja imprez, podczas których przedsiębiorstwa mają możliwość przedstawienia swojej oferty, sukcesów i planów rozwoju. Tego typu spotkania najczęściej skutkują tym, że parkowe firmy korzystają nawzajem ze swoich usług. Bywa, że dzięki zaangażowaniu pracowników parku, firmy poszukujące partnerów zgłaszają się do nich po pomoc. W tej sytuacji kluczowe znaczenie mają kontakty i wiedza osób z ramienia parku bezpośrednio współpra-

cujących z lokatorami, które skojarzą odpowiednie osoby. W sytuacji, gdy dostrzega się szansę na podjęcie wspólnej inicjatywy, pracownicy parku organizują robocze spotkanie z pomysłodawcami, na którym oceniane są szanse przedsięwzięcia i podejmowane są decyzje o dalszych krokach w kierunku rozwoju pomysłu. Innymi sprawdzonymi i jednocześnie popularnymi sposobami integracji lokatorów są śniadania czy obiady biznesowe, podczas których uczestnicy mają możliwość rozmowy o swoich działaniach. Niejednokrotnie wspólne projekty to spontaniczne inicjatywy oddolne kreatywnych osób, będących inicjatorami różnych działań w firmie. Zadaniem personelu parku jest stały kontakt z takimi osobami i podejmowanie próby łączenia pomysłów. Kreowanie wizerunku parku jako miejsca sprzyjającego przenikaniu wiedzy, identyfikacja liderów inicjatyw rynkowych czy promowanie wspólnych działań to metody, których konsekwentne stosowanie może przynieść efekty w postaci innowacyjnych wspólnych projektów parkowych instytucji.

3.12. Prezentacje nowych przedsiębiorstw w parku

Rozwój działalności przedsiębiorstw w danym parku każdorazowo oddziałuje korzystnie na jego promocję. Parki pozyskujące najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa, reprezentujące nowatorskie pomysły i rozwiązania technologiczne, starają się promować zarówno nowych klientów, jak i swoją instytucję jako integratora nowych technostartów. Pojawienie się nowego lokatora w parku wpływa na pozytywne kształtowanie wizerunku tego parku. Zasadne jest więc wykorzystywanie szerokiego wachlarza instrumentów, które w jak najlepszy sposób przedstawiają nową firmę, przyczyniając się do zapoznania środowiska parkowego z nowym partnerem. Działania z pewnością przełożą się na wzrost promocyjnego znaczenia parku w skali lokalnej czy regionalnej. Do prezentacji nowych firm w parku stosowane są rozmaite narzędzia, które umożliwia m.in. Internet. Najczęściej parki zamieszczają na swoich stronach internetowych wiadomości dotyczące firm, które dołączyły w ostatnim czasie do ich społeczności. W informacjach tych zawarty jest profil działalności firmy – jego cele, misja, oczywiście oferta, która skierowana jest do potencjalnych odbiorców, a także wszelkie niezbędne dane potrzebne do kontaktu z przedsiębiorstwem.

Polskie parki, które wykorzystują elektroniczne formy biuletynu – Newslettery – zamieszczają w nich informacje na temat nowych firm zloka-

lizowanych w parku. Informacje te docierają do wszystkich osób, które zdecydowały się na jego otrzymywanie. Formę komplementarną Newslettera stanowią biuletyny wydawane w podręcznej formie, opisujące funkcjonowanie, nowe wydarzenia, projekty oraz przedsięwzięcia pojawiające się w parku. Dobrą praktyką w tego rodzaju działaniach jest stworzenie na koniec roku kalendarzowego broszury bądź publikacji (forma listowana skierowana do beneficjentów parku), w której opublikowane zostaną wszystkie istotne wydarzenia, które miały miejsce w parku w ciągu ostatniego roku lub organizacja spotkania podsumowującego dany rok.

Uzupełnienie tych form prezentacji stanowią nieformalne spotkania społeczności parkowych, podczas których już w bezpośredni sposób można zaznajomić się z nowymi lokatorami oraz profilem ich działalności. Nieformalne spotkania firm wewnątrz parkowych często stanowią bazę do przyszłej współpracy, a przynajmniej do rozmowy na luźniejszym, towarzyskim gruncie.

3.13. Tworzenie społeczności parkowej

Ważnym problemem, przed którym stoją instytucje otoczenia biznesu, a szczególnie parki, jest pokazanie współpracującym przedsiębiorstwom i organizacjom pełnego wachlarza możliwych korzyści wynikających z wzajemnej współpracy. Jak pokazano w pierwszym rozdziale, przedsiębiorstwa szukają w parkach współpracy z innymi przedsiębiorstwami, jednak o tym, czy uda im się to, czy nie, w dużej mierze przesądza „integrator”, którym jest park. Działania parku mogą doprowadzić do wzrostu identyfikacji lokatorów parku z innymi lokatorami, ale również z parkiem i jego działaniami. Budowanie pozytywnego wizerunku parku w świadomości jego lokatorów, stanowi wyzwanie dla kadry zarządzającej. Pomimo faktu, że usługi poza biznesowe (korzystanie z bazy rekreacyjnej, sportowej, rozrywkowej itp.) nie są tak szeroko oferowane w naszych parkach, jak to ma miejsce na Zachodzie, warto jednak podkreślić, że polskie parki również starają się tworzyć, rozwijać oraz umacniać swoją społeczność parkową.

Tożsamość, będąca elementem strategii organizacji, ma istotny wpływ na kształtowanie obrazu i wizerunku danego parku. Dlatego ważne jest zarówno aktywizowanie działań integracyjnych wewnątrz społeczności danego parku, jak i podejmowanie współpracy między parkami funk-

cjonującymi w Polsce i na świecie. Większość działań w tym zakresie ma charakter niewymierny. Efekty wymierne dotyczą najczęściej pomyślnego zakończenia konkretnego projektu bądź działania, którego wyniki można dokładnie zmierzyć – jak powołanie wspólnych zespołów badawczych. Do działań niewymiernych zalicza się wymianę wzajemnych doświadczeń, tworzenie innowacyjnych wizji działania, zaufanie, zapoczątkowanie kontaktów nieformalnych, które mają możliwość zapoczątkowania w przyszłości.

W Belgii, parki technologiczne z regionu Walonii (Louvain-la-Neuve, Liege, Crealys, Aeropole, Initialis, Qualitis) zawiązały współpracę, której celem jest podwyższenie konkurencyjności regionu. Stworzyły one sieć **SPoW** (nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskiego terminu Sience Park Of Wallonia). Podstawą są 482 firmy technologiczne, w tym 73 spin-off'ów, zatrudniających 11 400 pracowników. W celu podniesienia kooperacji oraz wdrożenia jednakowych standardów działania, sieć parków SPoW – 17 listopada 2007 roku podpisała **Kartę parków technologicznych Walonii**. Wprowadziła ona nową jakość ich zarządzania. Beneficjentami sieci są firmy założone na uczelniach wyższych Walonii, a także przedsiębiorstwa zagraniczne, których priorytetem jest implementacja nowoczesnych technologii oraz nawiązanie współpracy z instytucjami naukowymi.

Parki, ze względu na specyfikę swojej działalności, formują się w grupy, których celem jest ułatwienie swoim beneficjentom funkcjonowania w środowisku regionalnym, krajowym bądź międzynarodowym³⁰. Współpraca powstałych grup – stowarzyszeń i organizacji je zrzeszających – ma na celu spotęgowanie efektów działania, dotarcie do szerszej grupy odbiorców oraz dążenie do wywierania sprecyzowanych wpływów na inne podmioty działające w obszarze gospodarczo-biznesowym³¹. Międzynarodowym przykładem takiego stowarzyszenia jest International Association of Sience Parks (IASP) – **Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowych**, którego celem jest łączenie społeczności parkowej zlokalizowanej na całym świecie oraz konsekwentne podwyższanie jakości świadczonych usług, których celem jest wzrost skuteczności funkcjonowania stowarzyszonych parków³². IASP jest organizacją, która propaguje powstawanie nowych parków naukowych

³⁰ S. Petschen, La Europa de las regiones, Generaliat de Catalunya, Institut d'Estudios Autonomicos, Barcelona 1992.

³¹ Berenika M. Marciniak: ROLA PARKÓW NAUKOWO-TECHNOLOGICZNYCH W ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2007, str. 99.

³² <http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=1>

i technologicznych na świecie oraz zapewnia rozwój i internacjonalizację wszystkich jego członków. Stowarzyszenie koncentruje 252 instytucji z 59 krajów całego świata, co generuje około 49 000 firm – lokatorów. IASP rozwija swoją działalność, opierając się na licznych kontaktach ogólnościatowych. Jednostka została powołana 1984 roku, siedziba zlokalizowana jest w Maladze (Hiszpania)³³.

W Polsce działają obecnie dwie instytucje wspierające oraz zrzeszające przedstawicieli parków technologicznych. Pierwszym z nich jest **Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce** (SOOIPP) powstałe w 1993 roku. Misją SOOIPP jest wspieranie przebiegu inkubacji przedsiębiorczości poprzez skoncentrowanie działań na zaspokojeniu potrzeb tych, którzy starają się pomóc przedsiębiorcom w rozpoczęciu działalności gospodarczej oraz utrzymaniu ich na rynku³⁴. W ramach działalności SOOIPP funkcjonuje kilka *sekcji tematycznych* – parki naukowe i technologiczne, centra transferu technologii, przedsiębiorczości akademickiej.

W 2008 roku powstało **Stowarzyszenie Krajowego Forum Parków Przemysłowych i Parków Technologicznych**, które propaguje ideę funkcjonowania parków technologicznych oraz przemysłowych, inicjując przy tym proces wymiany informacji i doświadczeń, a także kreuje integrację wśród polskiej i zagranicznej społeczności parkowej³⁵. Efektem działania Forum jest rozpoczęcie współpracy przedsiębiorstw, reprezentujących parki, będące członkami stowarzyszenia, z instytucjami otoczenia biznesu z Chin i USA.

Do instrumentów kształtowania tożsamości parkowej (społeczność wewnątrz parkowa) można zaliczyć wszelkiego rodzaju **spotkania społeczności parkowej, dni integracyjne, imprezy nieformalne, wspólne działania prospołeczne itp.** Parki bardzo chętnie angażują się w tego typu działania.

W sierpniu 2010 roku – Krakowski Park Technologiczny (KPT) rozpoczął cykl pod nazwą „**Inkubowana kawa**”. Cykl ten skierowany jest do lokatorów Inkubatora Technologicznego KPT, którego celem jest organizacja spotkania, podczas którego można wymienić zdobyte doświadczenia, porozmawiać o nowych pomysłach oraz o problemach, które pojawiają się w „życiu” parkowym. W pierwszym spotkaniu uczestniczyło 12 firm

³³ Berenika M. Marciniak: ROLA PARKÓW NAUKOWO-TECHNOLOGICZNYCH W ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2007, str. 100.

³⁴ <http://www.sooipp.org.pl/>

³⁵ <http://www.forumparkow.pl/o-stowarzyszeniu-topmenu-6>

– tematem spotkania był „**rozwój inkubatora**”. Podczas wydarzenia zaprezentowano ofertę KPT przeznaczoną dla młodych przedsiębiorców, a także umożliwiono reprezentantom firm przedstawienie idei, misji i oferty własnych przedsiębiorstw.

W Pomorskim Park Naukowo-Technologicznym (PPNT) już po raz trzeci odbył się **Dzień Integracyjny Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego**. W ramach tej imprezy odbyły się **III Regaty FIDO INTELLIGENCE PPNT CUP 2010** oraz **I TURNIEJ SIATKÓWKI PLAŻOWEJ O PUCHAR IVO SOFTWARE**. Zawody przeznaczone były dla partnerów PPNT. Warto wspomnieć, że współorganizatorem zawodów były firmy należące do społeczności parkowej. W przypadku regat – Fido Intelligence, natomiast turniej siatkówki współorganizowała firma IVO Software. Ponadto, podczas Dnia Integracyjnego zaplanowane zostały zabawy rekreacyjne dla „Parkowiczów” w każdym wieku, oraz ognisko przy muzyce.

Dni integracyjne są znakomitą okazją do bliższego poznania osób zarządzających oraz pracowników firm. Tego rodzaju forma integracji daje bardzo dobrą sposobność do rozpoczęcia tworzenia społeczności parkowej. Działania PPNT nie ograniczają się tylko do realizacji wspomnianych działań. W Galerii PPNT odbywa się wiele ciekawych, inspirujących wystaw, głównie skierowanych do mieszkańców Gdyni i okolic, ale również dotyczących samych ludzi pracujących w PPNT. W 2010 roku odbyła się wystawa pod hasłem „**Twarze Parku**”, która została poświęcona ludziom pracującym w gdyńskim parku.

Zarówno „Inkubowana kawa”, jak i „Dzień Integracyjny PPNT” są wydarzeniami o charakterze cyklicznym, dlatego z całą pewnością zaznaczą się w świadomości ich odbiorców.

Idąc dalej, Grupa Euro-Centrum w Katowicach przygotowała z myślą o swoich lokatorach **Spotkanie Noworoczne**, które było idealną okazją do bliższego zapoznania się z nowymi przedsiębiorcami. Celem przedstawicieli Euro-Centrum było zaprezentowanie planów dalszego rozwoju Parku, zachęcenie do wspólnych działań promocyjnych, a także do uczestnictwa w zagranicznych konferencjach, seminariach, targach czy wystawach. Nieoficjalna, druga część spotkania przebiegła pod hasłem „wina hiszpańskiego”. Wybór kraju był celowy z istoty na współpracę Grupy Euro-Centrum z Parque Tecnológico de Andallucia w Maladze. Degustacja win odbyła się w nietuzinkowej atmosferze, którą zapewnili sommelierzy z „Winarium” aktora Marka Kondrata.

swoich pracowników – tak jak w przypadku Poznańskiego Parku Nauko-wo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adam Mickiewicza. Zespół pracowników, podczas **spotkania integracyjnego**, miał za zadanie namalować wizję przyszłości poznańskiego Parku, a efekty tej pracy można podziwiać w galerii na stronie internetowej parku, dzięki czemu wszyscy jego lokatorzy mogli zapoznać się z wyobrażaniem pracowników PPNT, dotyczącym przyszłości parku.

Organizacja cyklicznych spotkań, dni integracyjnych, wystaw lub innych wydarzeń, mających tworzyć oraz umacniać więzi społeczności parkowej, powinna być środkiem służącym nie tylko do wewnętrznej promocji wśród lokatorów, ale przede wszystkim do zapoczątkowania w świadomości populacji parkowej pozytywnych idei, przekonań o danym miejscu – Parku. Charakter tych wydarzeń może być różnorodny i nieformalny jednak należy pamiętać, iż środowisko parkowe jest środowiskiem specyficznym pod względem wykształcenia czy kreatywności. Parki skupiają nie tylko najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa, ale również najbardziej kreatywnych i twórczych ludzi. Większość działań realizowanych w poszczególnych parkach ma charakter ściśle przypisany i opracowany względem grupy osób poznanych już przez zarządzających danym parkiem.

Współpraca między parkami w realizacji różnych działań w większym stopniu zależy od zaangażowania, umiejętności komunikacji wewnątrz i zewnątrz parkowej oraz od wielu czynników zewnętrznych, na które zarządzający parkami mają ograniczony wpływ. Pomimo faktu, że wspólne działania parków mogą przynieść wymierne efekty po dłuższym czasie lub nawet nie ujawnić takich efektów, to pozytywny przekaz prowadzenia wspólnych działań (efekty niewymierne) stanowi bardzo ważną wartość dodaną, która będzie miała wpływ na dalszą współpracę bądź zawieranie nowych inicjatyw między parkowych.



ROZDZIAŁ 4
Networking jako narzędzie integracji
środowiska firm w parkach

4.1. Tworzenie lokalnych sieci

Sieci współpracy, jako odpowiedź na zmiany strukturalne w kierunku społeczeństwa informacyjnego, stają się coraz ważniejszym czynnikiem sukcesu w biznesie. Obecnie obserwujemy trend sprzyjający podejmowaniu wspólnych inicjatyw przez innowacyjne przedsiębiorstwa. Sieci są formą współpracy, która oferuje ciekawe możliwości rozwiązywania problemów, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Sukces sieci umożliwia poszczególnym jej partnerom uzyskanie dostępu do unikatowych zasobów, niedostępnych w inny sposób, tj. całkowicie nowych źródeł innowacji, umiejętności, rynków, a także umożliwia redukcję kosztów. W przypadku przedsiębiorstw, ich zdolność do tworzenia innowacji jest ważnym elementem w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, co umożliwia między innymi udział w sieciach. Menedżerowie parków technologicznych odgrywają ważną rolę w zakresie wsparcia i promocji biznesu, przyczyniając się do rozwoju środowiska sieciowego zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz parku poprzez stymulowanie współpracy. Tworzenie sieci dla parków stanowi strategiczne narzędzie służące do realizacji funkcji inkubacji, dzięki któremu przedsiębiorstwa z sektora MSP mogą skutecznie się rozwijać. Jednakże należy mieć na uwadze, że sieciowanie w parkach nie może polegać na tworzeniu wielu nieaktywnych sieci. Tworzenie sieci jest powszechnym zjawiskiem, niemniej jednak ich efektywność zależy od poziomu aktywności.

Jako korzyści funkcjonowania w sieci można wymienić:

- Redukcję niepewności – działania rynkowe realizowane są w sytuacji niepewności. Powiązania kooperacyjne stwarzają warunki wzajemnej solidarności i zaufania w zmieniającym się otoczeniu, co powoduje zwiększenie motywacji do podejmowania działań rynkowych w sytuacji niestabilności rynku;
- Zwiększenie elastyczności – praktyka gospodarcza wskazuje, iż jednym z kluczowych czynników sukcesu jest zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia i odpowiednia reakcja na zmiany rynkowe. Struktury sieciowe dają możliwości na szybką realokację zasobów i poniesienie znacznie niższych kosztów;
- Nabywanie szybkości działania – zdolność szybkiego reagowania staje się kluczowym czynnikiem sukcesu w okresie globalizacji. Czas reakcji na sygnały z otoczenia oraz szybkość realizacji projektów są podstawowym źródłem przewag konkurencyjnych. Powiązania sieciowe dają

możliwość szybkiej mobilizacji oraz możliwości (czynniki materialne i niematerialne) realizacji określonych projektów.

- Pozyskiwanie informacji – informacja może być pozyskana w ramach jej przepływu między partnerami układu lub też wspólnie z nimi zdobywana z otoczenia; możliwość wspólnego pozyskiwania informacji znacznie obniża koszty jej zdobywania; korzyści te są szczególnie istotne w tzw. sektorach zaawansowanych technologii, gdzie pozyskiwana informacja (techniczna, organizacyjna, rynkowa) szybko podlega dezaktualizacji.

Młoda, rozwijająca się firma skorzysta z dostępu do lokalnej sieci kontaktów. W zamian powinna udostępnić menedżerom parku dane związane z monitorowaniem swojej działalności (wzrost sprzedaży, nowe miejsca pracy, nowe rynki) po to, aby ocenić skuteczność.

Networking zewnętrzny na przykładzie lokalnej sieci współpracy Mjärdevi Science Park (Szwecja):

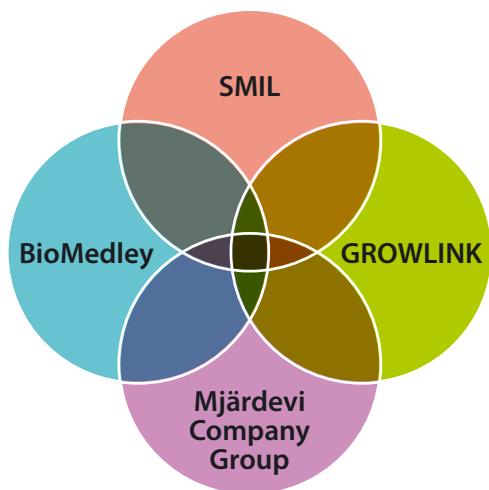
Położony w Linköping w Szwecji Park Naukowy Mjärdevi (<http://www.mjardevi.se/en>) jest atrakcyjną lokalizacją dla 250 innowacyjnych firm, zatrudniających ponad 6100 osób. Park oferuje szeroki pakiet usług stymulujących rozwój środowiska dla firm opartych na wiedzy. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa czy etapu rozwoju, Mjärdevi oferuje dostęp do profesjonalnych usług doradczych, szkoleniowych, networkingowych oraz pomoc w internacjonalizacji. Jako strategicznych lokatorów Mjärdevi można wymienić firmy: Ericsson, Releasy, IFS, Sectra Lawson, Motorola, Flextronics, Autoliv i Toyota Industries. Cechą charakterystyczną parku jest aktywna działalność w zakresie sieciowania lokatorów. Do lokalnych sieci funkcjonujących w Parku można zaliczyć:

- Mjärdevi Company Group – sieć ta pełni rolę lokalnego oddziału Izby Handlowej, w szczególności dla firm zlokalizowanych w Parku Naukowym Mjärdevi. Oprócz podstawowych usług Izby, skierowanych do firm, lokatorzy są zachęceni do współpracy w inicjatywach podejmowanych przez park.
- SMIL (Small Business Development w Linköping) – sieć oferuje seminaria, szkolenia, itp. dla firm wywodzących się z Uniwersytetu Linköping.
- BioMedley – regionalna sieć naukowców, firm i osób pracujących lub zainteresowanych naukami przyrodniczymi, w tym przede wszystkim farmacja, medycyna, diagnostyka, informatyka. BioMedley oferuje swoim członkom specjalistyczne warsztaty oraz szeroką bazę międzynarodowych kontaktów, dzięki współpracy z Szwedzką Izbą Handlową

oraz Biotechnology Industry Organization (BIO).

- Growlink – sieć skupiająca organizacje i osoby prywatne we wschodniej Szwecji, które wspierają wzrost firm opartych na wiedzy, poprzez m.in. ułatwianie dostępu do finansowania, czy mentoring.

Rysunek 2. Sieci funkcjonujące na terenie Mjärdevi Science Park.



Źródło: opracowanie własne

Park Naukowy Mjärdevi w swojej strategii rozwoju podkreśla, że networking stanowi czynnik sukcesu. Powiązania między poszczególnymi instytucjami, będącymi lokatorami parku bądź z nim współpracującymi, zostały zilustrowane na rysunku nr 1.

Rysunek 3. Powiązania Parku Naukowego w Mjärdevi na poziomie regionalnym.



Źródło: opracowanie własne

Uczestnictwo w sieciach jest skutecznym sposobem na uzyskiwanie dostępu do informacji, pomysłów, nowych umiejętności oraz wiedzy. Sieć spełnia funkcje inkubatora procesu innowacyjnego, w którym kluczową rolę odgrywa komunikacja, koordynacja i kooperacja pomiędzy uczestnikami. Rolą parków trzeciej generacji jest stymulowanie interakcji między podmiotami i instytucjami, natomiast znaczenie drugoplanowe posiada infrastruktura, będąca tylko środkiem do osiągnięcia celu.

4.2. Warunki efektywnego networkingu wewnętrznego

Networking jest to proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości, prowadzony dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów. Choć w ciągu ostatnich lat miał wielu krytyków, został przekształcony w jedno z najbardziej użytecznych narzędzi wykorzystywanych przez menedżerów parków technologicznych. Networking jest przez niektórych postrzegany w sposób negatywny z tego względu, iż często kojarzy się wyłącznie z kolekcjonowaniem wizytówek, zainteresownością, czy sposobem na oderwanie się od rutynowych obowiązków. Z drugiej strony, zwolennicy tego procesu twierdzą, że przynosi od wiele korzyści dla stron. Kadra zarządzająca parkiem technologicznym powinna wpisać networking do swojej strategii rozwoju, będąc świadomą faktu, iż działania te stanowią ważny element realizacji misji parku, a nie są jedynie dodatkiem do innych inicjatyw. Badania członków Międzynarodowego Stowarzyszenia Parków Naukowych, zrealizowane w 2010 roku, wykazały, iż usługą, która wymaga poprawy i rozwoju, są działania networkingowe. Rolą menedżerów parków technologicznych jest nie tylko wymiana doświadczeń z przedstawicielami podobnych instytucji, lecz przede wszystkim pomoc w rozwoju lokatorów poprzez tworzenie okazji do nawiązywania kontaktów biznesowych. Każda nieformalna impreza, seminarium, przerwa kawowa może stać się załącznikiem do transferu wiedzy czy wspólnego projektu. Zespoły parków technologicznych w natłoku obowiązków i realizowanych projektów często klasyfikują networking jako działanie poboczne, dodatkowe. Podobnie właściciele firm, zwłaszcza tych na początkowym etapie rozwoju, koncentrują się na bardziej podstawowych aspektach związanych z przetrwaniem przedsiębiorstwa na rynku. W momencie, kiedy networking staje się częścią planu strategicznego, wówczas zwiększa się efektywność tych działań zarówno dla STP, jak i lokatorów.

4.3. Umiejętności potrzebne do podejmowania działań networkingowych

Bywa, że nie każdy czuje się dobrze w pomieszczeniu z obcymi osobami, z którymi teoretycznie powinien wymienić kilka zdań, dlatego też mniej otwarte osoby mogą się uczyć technik networkingu. Osoby efektywnie wykorzystujące sztukę networkingu nie zawsze posiadają do tego naturalne predyspozycje. Dlatego warto wdrażać w firmie programy szkoleniowe związane z rozwojem tego typu umiejętności. W efekcie, nawet introwertyczne osobowości mogą zyskać większą swobodę w bezpośrednich kontaktach biznesowych na nieformalnym polu. Jakie są więc umiejętności takiej osoby? W literaturze przedmiotu istnieje wiele opracowań na ten temat, jednakże wiedza teoretyczna w przypadku networkingu będzie niewystarczająca. Jako podstawowe umiejętności dobrej komunikacji wymienia się:

- słuchanie,
- odpowiednie reagowanie,
- znalezienie tematu do rozmowy.

W czasie seminariów dotyczących skutecznego networkingu, według uczestników największy problem stanowi swoboda prowadzenia rozmowy i nawiązanie autentycznych relacji. Generalnie, umiejętności w tej dziedzinie najszybciej są nabywane metodą „learning by doing”. Przebywając w nieznanym towarzystwie kolejny raz, łatwiej nawiązuje się kontakty z nowymi osobami.

Z kolei umiejętność skutecznego networkingu jest niezwykle istotna dla pracowników parku odpowiedzialnych za kontakt z lokatorami. Dzięki dobrym relacjom z firmami łatwiej można ocenić ich potencjał, zbadać potrzeby, co potem skutkuje efektywniejszymi programami ich wsparcia. Pracownik, który efektywnie będzie współpracował z lokatorami powinien być komunikatywny i otwarty na nowe kontakty, a także:

- rozumieć misję parku i umieć aktywizować do jej realizacji również przedsiębiorstwa w nim zlokalizowane,
- znać profil działalności oraz możliwości rozwojowe lokatorów,
- wykorzystywać potencjał otoczenia w celu doboru efektywnych działań związanych z sieciowaniem.

4.4. Korzyści i koszty networkingu

Proces networkingu wymaga określenia do kogo, dlaczego, kiedy, gdzie i, co najważniejsze, jakie korzyści przyniesie parkowi i lokatorom. Koszt może okazać się relatywnie wysoki, zatem należy założyć spodziewane efekty. O ile koszty networkingu można wstępnie oszacować (koszty cateringu, zaangażowanego personelu), o tyle podobnie jak w przypadku działań marketingowych czy PR, nie można wymiernie przewidzieć korzyści, jakie przyniosą niniejsze działania. Niewątpliwie efektem działań networkingowych jest wzrost liczby kontrahentów. Nawiązywanie kontaktów podczas różnych wydarzeń może być bardziej efektywne, aniżeli zamieszczania reklam w czasopiśmie i gazetach. W wyniku spotkań organizowanych przez parki technologiczne, gdzie prezentowana jest działalność lokatorów, okazuje się po pewnym czasie, że firmy te świadczą sobie nawzajem usługi. Najczęściej korzyści networkingu są odczuwalne w długim okresie, gdyż nawiązana relacja jest rozwijana, zdobywa się zaufanie drugiej strony.

Jednak przy organizacji niektórych inicjatyw nasuwa się pytanie, skąd zdobyć środki na pokrycie kosztów związanych między innymi z organizacją imprez czy zaangażowaniem personelu. Zazwyczaj parki znajdują zewnętrzne źródła finansowania, tj. pobieranie dodatkowych miesięcznych opłat od lokatorów za tego typu usługi, czy znalezienie sponsora danego wydarzenia, który w zamian za możliwość promocji wśród lokatorów parku sfinansuje wydarzenie.

4.5. Organizacja regularnych spotkań networkingowych

Spotkania biznesowe są jednym z nieodłącznych elementów działalności instytucji otoczenia biznesu takich jak parki naukowo-technologiczne. Spotkania takie pozwalają na nawiązanie nowych kontaktów i znajomości. Parki naukowo-technologiczne chętnie służą pomocą swoim lokatorom w charakterze organizatorów spotkań biznesowych z potencjalnymi kontrahentami. Nawiązanie kontaktów z takimi przedsiębiorstwami pozwala na rozwój firmy, a często na świeże spojrzenie w kierunku problemów, z jakimi przedsiębiorstwo się boryka. Istnieje kilka modeli spotkań biznesowych, a w każdym z nich nadrzędnym celem jest nawiązanie współpracy z potencjalnymi kontrahentami. Przed-

siębiorczy mogą się spotkać w dużym gronie i spotkanie może przybrać charakter spotkania branżowego lub może zostać zorganizowane jako spotkanie zapoznawcze w celu rozwiązania konkretnego problemu natury np. technologicznej. Zaletą takich spotkań będzie na pewno możliwość nawiązania kontaktów z dużą liczbą kontrahentów. Koordynatorzy parków, jako osoby związane ze środowiskiem naukowym, finansowym i przedsiębiorcami, są naturalnymi animatorami takich spotkań i powinni uczestniczyć w ich realizacji oraz zachęcać do korzystania beneficjentów z ich wiedzy i kontaktów.

Poznański Park Naukowo-Technologiczny wraz z Enterprise Europe Network, w ramach **„Międzynarodowego Dnia Transferu Technologii”**, organizuje indywidualne spotkania biznesowe przedsiębiorców i specjalistów, działających w branży „eko”. Spotkania te organizowane były przez specjalistów PPNT indywidualnie dla każdego klienta. Podczas spotkań przedstawiciele polskich i zagranicznych firm oraz jednostek badawczych zaprezentowali osiągnięcia technologiczne potencjalnym kontrahentom, oraz zapoznali się z technologicznymi rozwiązaniami z kraju i świata.

Klaster Technologii energooszczędnej z Parku Naukowo-Technologicznego Euro-Centrum uczestniczył w misji handlowej do Madrytu. Zorganizowane spotkania biznesowe poświęcone były branży IT. Na miejscu uczestnicy odbyli zaplanowane spotkania z hiszpańskimi przedsiębiorcami. Wyjazd miał na celu nawiązanie długotrwałych kontaktów z zagranicznymi przedsiębiorstwami.

Zakończenie

Mamy nadzieję, że sporządzony przez nas przegląd narzędzi wspierających integrację środowiska parków technologicznych, będzie pomocny przy rozwoju współpracy przedsiębiorstw parkowych. Staraliśmy się zidentyfikować wszelkie nowatorskie rozwiązania, motywujące lokatorów parków do tworzenia społeczności parkowej zdeterminowanej zarówno do działań biznesowych, jak i wspólnych inicjatyw społecznych.

Pozytywnym spostrzeżeniem, powstałym w wyniku naszych obserwacji, jest fakt, iż stosowane w Polsce narzędzia są zbieżne z wzorcami europejskimi i światowymi. Szczególnie działalność związana z tworzeniem proinnowacyjnych projektów na rzecz lokatorów parków oraz tworzenie klastrów i pobudzania do networkingu są działaniami wspieranymi z podobną intensywnością w innych krajach rozwiniętych. Silnym przejawem wysokiej kultury organizacyjnej jest szereg inicjatyw o charakterze csr (społecznej odpowiedzialności biznesu), charakterystycznych dotąd dla rozwiniętych korporacji. W przytoczonych badaniach, przedsiębiorstwa wskazują motywację do współpracy wewnątrz innowacyjnego środowiska parków oraz świadomość korzyści z tej współpracy wynikających. Wysokie przeświadczenie o korzyściach wynikających ze współpracy z pewnością przełoży się w naszej ocenie na skuteczność wytworzonych relacji.

Wspieranie współpracy firm innowacyjnych jest procesem skomplikowanym i czasochłonnym. Wymaga od animatorów umiejętności wskazania długofalowych korzyści, ale również przewyciężenia barier mentalnych wśród przedsiębiorców. Pomimo wskazanego w badaniach pozytywnego w wielu aspektach wpływu działalności firm w strukturach parków, przedsiębiorstwa nadal wskazują na liczne bariery współpracy pomiędzy sobą. O ile w naszej ocenie bariera finansowa, występująca we wszelkich przejawach działalności przedsiębiorstw, nie ma zasadniczego znaczenia, to niepokojące jest przeświadczenie o trudnościach prawnych zawiązania współpracy. Rolą parków technologicznych jest, i w kolejnych latach będzie, wspieranie tworzenia pozytywnego klimatu sprzyjającego tworzeniu innowacji oraz wspólnego działania przedsiębiorstw na zasadach stale ewoluujących w stronę zaufania oraz wzrostu przeświadczenia o szerokim wachlarzu obopólnych korzyści, wynikających z połączenia wzajemnych kompetencji oraz zasobów. **Z pewnością współpraca innowacyjnych przedsiębiorstw w dobie szerokiej**

informatyzacji nie będzie się już opierała na tworzeniu kultury firm jednego parku, a raczej wielu parków w wymiarze międzynarodowym. Działania takie będą zapewne podejmowane przez zarządzających parkami w najbliższych kilku latach.

Bibliografia

1. Bell S.: *Smart Networking: To Who, What, Why and Where of Strategic Networking*, La Trobe University 2006.
2. Bukowski M., Zawistowski J.: *Parki technologiczne jako instrumenty polityki wspierania innowacji i dyfuzji wiedzy*, Warszawa 2008.
3. Fukugawa N.: *Science parks in Japan and their value-added contributions to new technology-based firms*, 2005.
4. Gorynia M., Jankowska B.: *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów rynkowych*, Poznań 2007.
5. Juchniewicz M., Grzybowska B.: *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2010.
6. Kowalak B.: *Benchmarking Parków naukowo-technologicznych w Polsce – Raport 2010*, Warszawa 2010.
7. Krannich M.: *Parki technologiczne – korzyści ograniczenia*, Katowice 2010.
8. Link A. N., Scott J. T.: *University research parks*, *J Prod Anal* 2006, s. 25, 43-55.
9. Marciniec B. M.: *Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Poznań 2007.
10. Matusiak K. B., Guliński J.: *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Poznań-Łódź-Wrocław-Warszawa 2010.
11. Mażewska M.: *Baza firm w PPNT*, Poznań 2010.
12. *Networking – an UKSPA member case study, report*, Essex 2010.
13. *Opracowanie własne Parku Naukowo-technologicznego w Gliwicach 2008*.
14. *Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości: Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, raport 2010*.
15. Szultka S.: *Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce, artykuł: Badanie przedsiębiorstw – obecnych i potencjalnych klientów parków naukowo-technologicznych*, Warszawa 2008.
16. *The Role of Science and Technology Parks in Asia's Economic Growth, Report of the Department of education, Science and Training*, Australian Government, 2005.
17. Wessner C. W.: *Understanding Research, Science and Technology Parks: Global Best Practice, Report of a Symposium 2009*.

Wykaz fotografii, rysunków, tabel i wykresów

Fotografia 1. Przykład powierzchni sprzyjającej nawiązywaniu kontaktów.

Rysunek 1. Model rozwoju przedsiębiorstw w Parku Technologicznym w Andaluzji.

Rysunek 2. Sieci funkcjonujące na terenie Mjärdevi Science Park.

Rysunek 3. Powiązania Parku Naukowego w Mjärdevi na poziomie regionalnym.

Tabela 1. Ocena parków przez lokatorów parku (w 5 stopniowej skali ocen).

Tabela 2. Sieć a klaster – podstawowe różnice.

Wykres 1. Wzrost wskaźników ekonomicznych firm usytuowanych w parkach naukowo-technologicznych w Polsce (w %).

Wykres 2. Usługi świadczone przez parki dla lokatorów – klientów parków naukowo-technologicznych w Polsce w 2004 roku.

Wykres 3. Oczekiwane korzyści firm ze współpracy z parkami naukowo-technologicznymi.

Wykres 4. Znaczenie barier utrudniających podejmowanie wspólnych działań.

Autorzy

Justyna Adamska – absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu. Obecnie kierownik ds. rozwoju Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, doktorantka na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Współpracuje przy realizacji projektów inwestycyjnych dofinansowanych z funduszy strukturalnych, związanych z rozbudową Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Kieruje projektami z zakresu wspierania innowacji i upowszechniania tematyki badań naukowych i prac rozwojowych dla gospodarki. Odpowiedzialna za działania PR i promocyjne PPNT. Autorka publikacji na temat roli parków naukowo-technologicznych i polityki innowacyjnej.



Jacek Kotra – Dyrektor Parku Naukowo-Technologicznego „TECHNOPARK GLWICE”. W latach 2005-2010 twórca i koordynator wielu inicjatyw realizowanych na rzecz transferu technologii oraz przedsiębiorczości akademickiej w ramach programów dofinansowanych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Agencji Rozwoju Przemysłu, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Regionalnego Programu Operacyjnego woj. Śląskiego. Od kilku lat realizuje inicjatywy projektowe we współpracy z Politechniką Śląską w Gliwicach. Autor licznych publikacji na temat roli instytucji otoczenia biznesu oraz przedsiębiorczości akademickiej. Zasiada w Radzie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości oraz Akceleratora „TECH-SAT”. Obecnie pełni również funkcję Menadżera projektu „Audyty poziomu kreatywności i absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie” realizowanego w ramach Działania 5.2 PO-IG.



Opiekun merytoryczny

Marzena Mażewska – konsultant, trener, specjalistka z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorczością, absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego i Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji w Warszawie. Posiada dwudziestoletnie doświadczenie w doradztwie dla MSP oraz instytucji otoczenia biznesu w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego. W latach 1996-1998 ekspert Projektu Banku Światowego w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, a w latach 2000-2007 ekspert Programu Rozwoju Ekonomiki i Przedsiębiorczości Fundacji Open Society Institute w Nowym Jorku na Europę Wschodnią i Azję Centralną. Współuczestniczyła w realizacji kilkudziesięciu krajowych i międzynarodowych projektów związanych z rozwojem sektora MSP i instytucji otoczenia biznesu. Autorka i współautorka ponad 60 publikacji, analiz, ekspertyz i opracowań w wyżej wymienionym zakresie. Członek Zarządu Stowarzyszenia Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału zaangażowanego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery¹.

Wzmocnienie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW², uporządko-

¹ Wyniki prac zawiera publikacja – *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010, s. 51

² *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010, s. 166

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk³, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

skuteczneotoczenie@parp.gov.pl

www.pi.gov.pl/bios

³ <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

