

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 ponad 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](http://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.akademiaparp.gov.pl](http://www.akademiaparp.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](http://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 **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 150 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl). Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

			2011	2011		

## Rola lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu parków i inkubatorów technologicznych




**Anna Tórz**  
**Mervi Käki**

**Rola lokatorów strategicznych  
w funkcjonowaniu parków  
i inkubatorów technologicznych**

Komplementarnym elementem publikacji jest audycja audio:  
*Czynniki sukcesu w budowaniu relacji pomiędzy zespołem parku/inkubatora  
a jego lokatorami strategicznymi*

Audycja jest dostępna na Portalu Innowacji:  
[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

# **Rola lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu parków i inkubatorów technologicznych**

**Autorzy:  
Anna Tórz  
Mervi Käki**

Poznań/Otaniemi 2011

**Autorzy** Anna Tórz  
Mervi Käki

**Recenzent** dr Krzysztof B. Matusiak

**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 978-83-7633-063-1

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

**Druk** Drukarnia MuruGumbel

# Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	7
<b>1. Rola i miejsce lokatorów strategicznych w strukturze parków i inkubatorów technologicznych . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>2. Polityka zarządców parków i inkubatorów technologicznych wobec lokatorów strategicznych . . . . .</b>	<b>17</b>
2.1. Identyfikacja i wybór lokatora strategicznego . . . . .	19
2.2. Firmy szybkiego wzrostu . . . . .	23
2.3. Formy współpracy z klientem strategicznym . . . . .	23
<b>3. Relacja lokatora strategicznego z zespołem parku i inkubatora z perspektywy instytucji otoczenia biznesu . . . . .</b>	<b>27</b>
3.1. Infrastruktura . . . . .	30
3.2. Usługi dodatkowe . . . . .	31
3.3. Sprzedaż oferty . . . . .	31
3.4. Ewolucja charakteru współpracy . . . . .	32
<b>4. Bycie lokatorem parku/inkubatora – perspektywa firmy . . . . .</b>	<b>35</b>
4.1. Powody skorzystania z oferty parku/inkubatora . . . . .	37
4.2. Relacje firma – park/inkubator . . . . .	39
<b>5. Fiński model przyciągania gigantów – Technopolis . . . . .</b>	<b>43</b>
5.1. Początki działalności . . . . .	45
5.2. Klienci Technopolis . . . . .	46
5.3. Usługi świadczone w Technopolis . . . . .	46
5.4. Czynniki sukcesu . . . . .	47
<b>6. Lokatorzy strategiczni polskich parków i inkubatorów technologicznych . . . . .</b>	<b>51</b>
6.1. Krakowski Park Technologiczny . . . . .	53
6.2. Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice” . . . . .	54
6.3. Pomorski Park Naukowo-Technologiczny . . . . .	55
6.4. Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM . . . . .	56
6.5. Wrocławski Park Technologiczny . . . . .	57
6.6. InQbator Technologiczny Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM . . . . .	58
Zakończenie . . . . .	61
Bibliografia . . . . .	63
Wykaz rysunków i tabel . . . . .	65
Autorzy i opiekun merytoryczny . . . . .	66
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu . . . . .	68



## Wprowadzenie

Lokatorzy strategiczni są kluczowym elementem struktury parku lub inkubatora, budującym jego przewagę i pozycję. Decydują o tym dwa zasadnicze aspekty funkcjonowania parku/inkubatora, na które oddziałują lokatorzy strategiczni. Pierwszym z nich jest aspekt organizacyjno-finansowy. Lokator strategiczny wynajmuje od parku/inkubatora dużą powierzchnię, dzięki czemu zapewnia instytucji regularne wpływy i stabilizuje jej sytuację ekonomiczną. Drugim obszarem jest merytoryczny rozwój parku lub inkubatora, opierający się na spójnym ze specjalizacją parku/inkubatora charakterze działalności lokatora strategicznego oraz jego współpracy z parkiem/inkubatorem i innymi firmami w realizacji projektów badawczo-rozwojowych i biznesowych.

W niniejszej publikacji zagadnienie roli lokatorów strategicznych w działaniu parków i inkubatorów zostanie przedstawione zarówno z perspektywy osób zarządzających relacjami z firmami-klientami, jak i z perspektywy firm.

Ponadto, omówione zostaną relacje firm z IOB na podstawie przykładów polskich i zagranicznych instytucji. Poruszone zostaną m.in. kwestie powodów, dla których firmy decydują się na ulokowanie swojej siedziby w parku/inkubatorze, konsekwencji – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych – współpracy z lokatorami strategicznymi oraz zasad i form współpracy lokatorów strategicznych z innymi firmami ulokowanymi w parkach.





**ROZDZIAŁ 1**  
**Rola i miejsce lokatorów strategicznych**  
**w strukturze parków**  
**i inkubatorów technologicznych**



W publikacji opisującej siły motoryczne i bariery systemu komercjalizacji wiedzy i transferu technologii w Polsce<sup>1</sup> grupa ekspertów wskazała, że nowoczesne przedsiębiorstwa poszukują bliskości centrów naukowych i usług proinnowacyjnych, obejmujących wsparcie procesów innowacyjnych<sup>2</sup>. Coraz więcej przedsiębiorstw docenia także rolę innowacji w działalności i rozwoju firm. Wpływ na to ma m.in. zwiększona konkurencja rynkowa, konieczność internacjonalizacji działalności, a także rządowe i regionalne programy strategiczne, w tym szczególnie priorytety wykorzystania funduszy unijnych<sup>3</sup>. Nie dajmy się jednak zwieść – nadal poważnym problemem pozostaje niedostateczny poziom kontaktów i współpracy MŚP z krajowymi jednostkami sfery nauki i techniki, na co największy wpływ mają bariery świadomościowe oraz wzajemny brak zaufania<sup>4</sup>. Zmiana tego stanu rzeczy jest zadaniem instytucji otoczenia biznesu – w szczególności zaś parków i inkubatorów technologicznych.

Parki i inkubatory technologiczne są grupą instytucji otoczenia biznesu, która jest bardzo zróżnicowana pod względem osobowości prawnej, struktury właścicielskiej, misji, stopnia rozwoju czy lokalizacji, co w zasadniczy sposób wpływa na współpracę tych instytucji z przedsiębiorstwami.

Jednak, aby móc rozpocząć kompleksowe rozważania dotyczące roli lokatorów – szczególnie lokatorów strategicznych – w funkcjonowaniu i rozwoju parku i inkubatora technologicznego, należy odpowiedzieć sobie na pytanie: „Kim/czym są owi lokatorzy?”

Według definicji używanej w badaniu benchmarkingowym parków technologicznych, **lokator parku to firma zlokalizowana na terenie parku technologicznego, korzystająca z infrastruktury, usług w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw lub transferu technologii oferowanego przez park technologiczny**<sup>5</sup>.

Według danych z 2010 roku, w polskich parkach technologicznych funkcjonuje około 720 podmiotów, natomiast w inkubatorach technologicznych ponad 380.

W przypadku parków technologicznych są to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa oraz małe firmy technologiczne i firmy z kapitałem

<sup>1</sup> Matusiak K.B., Guliński J. (red.); *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Warszawa 2010.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 21.

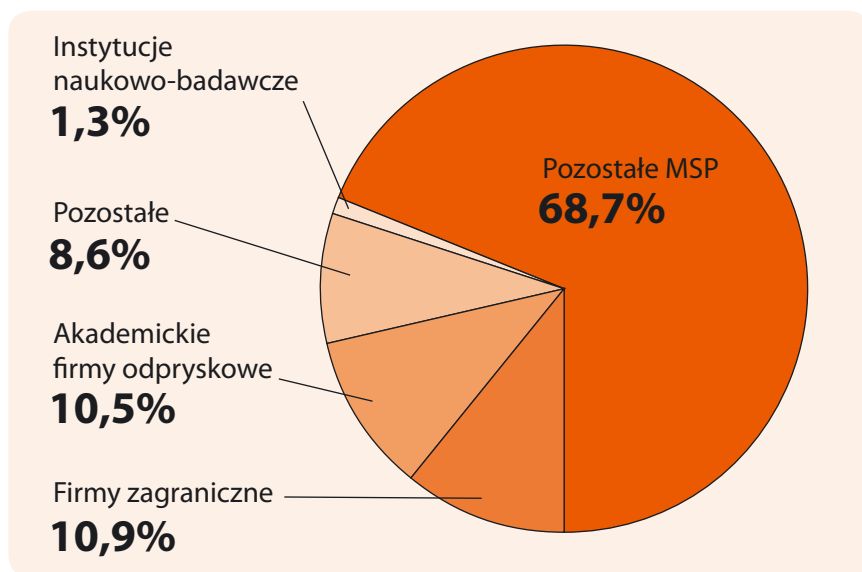
<sup>3</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 40.

<sup>5</sup> Kowalak B.; *Benchmarking parków technologicznych w Polsce – Raport 2010*; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010; s. 24.

zagranicznym. Instytucje naukowe stanowią jedynie 1,3% wszystkich lokatorów parków (rys.1, tab.1).

**Rysunek 1.** Struktura lokatorów parków technologicznych w 2010 roku (w %).



Źródło: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010*, red. Matusiak K.B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 37.

**Tabela 1.** Użytkownicy polskich parków technologicznych w 2010 roku.

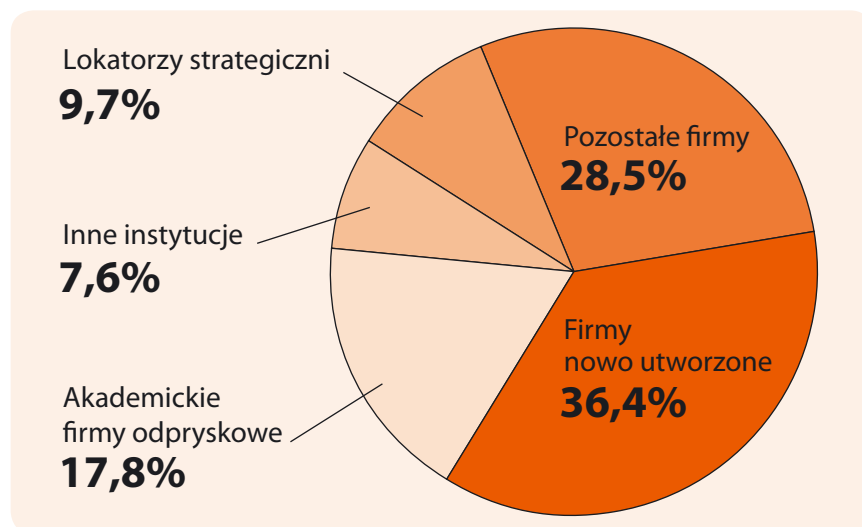
Typ rezydenta:	Liczba podmiotów	Zatrudnienie	Zajmowana powierzchnia (w m <sup>2</sup> )
akademickie firmy odpryskowe*	72	181	2634
pozostałe małe i średnie firmy	492	5592	793 887
firmy zagraniczne	75	6719	1 985 576
instytucje naukowo-badawcze	14	321	5043
duże przedsiębiorstwa	39	11 685	2 272 418
inne instytucje	26	239	2705
<b>Łącznie</b>	<b>718</b>	<b>24 737</b>	<b>5 062 263</b>
podmioty, które opuściły Park	78	166	X

\* innowacyjne firmy utworzone przez przedstawicieli lokalnego środowiska naukowego

Źródło: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010*, red. Matusiak K.B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 39.

Nieco inaczej przedstawia się struktura lokatorów inkubatorów technologicznych. Tutaj przeważają firmy nowo powstałe oraz akademickie firmy odpryskowe. Co ciekawe, w strukturze lokatorów inkubatora prawie co dziesiąta firma jest określana mianem lokatora strategicznego

**Rysunek 2.** Struktura lokatorów inkubatorów technologicznych w 2010 roku (w %).



Źródło: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010*, red. Matusiak K.B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 52.

**Tabela 2.** Użytkownicy polskich inkubatorów technologicznych w 2010 roku.

Typ rezydenta:	Liczba podmiotów	Zatrudnienie	Zajmowana powierzchnia (w m <sup>2</sup> )
firmy nowo utworzone*	139	522	10 705,79
akademiczne firmy odpryskowe	68	352	3310,74
pozostałe firmy (objęte preferencjami)	109	318	11 545,73
lokatorzy strategiczni	37	506	8659,33
inne instytucje	29	199	2311,92
<b>Łącznie</b>	<b>382</b>	<b>1897</b>	<b>36 533,51</b>
podmioty, które opuściły inkubator	ok. 600	.	X

\* w momencie wejścia do inkubatora nie starsze niż rok

Źródło: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010*, red. Matusiak K.B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 52.

Te dane nie powinny dziwić, jeśli uświadomimy sobie, że głównym adresem oferty parków naukowo-technologicznych jest sektor małych i średnich innowacyjnych przedsiębiorstw. To one, w znacznie większym stopniu niż duże firmy i koncerny, mogą w pełni korzystać z oferty parków, tak pod względem jakości, jak i przydatności oferowanych przez nie usług i udogodnień, poczynając od aktywnych kontaktów z uczelniami, a na rozwoju międzynarodowym kończąc<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Marciniak B.M.; *Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich firm*; Wydawnictwo Poznańskie; Poznań 2007, s. 131.

Analiza dokonana na podstawie badań benchmarkingowych dowodzi, że instytucje zarządzające parkami potrafiły stworzyć właściwe relacje z lokatorami parków. Najlepiej oceniają oni zarządzanie parkami, ich ofertę, innowacyjność oferty, infrastrukturę parku i znaczenie lokalizacji parków. Natomiast najniższe oceny uzyskała współpraca z uczelniami wyższymi, poziom transferu technologii, a także wysokość opłat za korzystanie z infrastruktury<sup>7</sup>. Co ciekawe, także w innych publikacjach to właśnie infrastruktura jest postrzegana jako czynnik najistotniejszy dla decyzji o ulokowaniu się w parku. Kolejnym czynnikiem, na który zwrócono uwagę w Polsce, są korzystne warunki najmu powierzchni (w Europie i na świecie ma to minimalne znaczenie)<sup>8</sup>.

Powyższe informacje są dobrym punktem wyjścia do dalszych rozważań na temat roli lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu instytucji otoczenia biznesu. Znajomość lokatorów i ich potrzeb jest konieczna, aby móc z tego grona „wyłowić” lokatorów kluczowych, prestiżowych, **lokatorów strategicznych, czyli podmioty wynajmujące od parku znaczną powierzchnię po cenach komercyjnych, których profil działalności jest istotny z punktu widzenia specjalizacji parku i tworzenia środowiska przyjaznego dla rozwoju i transferu innowacji**<sup>9</sup>.

Podmioty te mogą spełniać wiele funkcji, z których najistotniejsze to:

- funkcja stabilizacyjna (zapewnianie parkowi bądź inkubatorowi stałego dochodu),
- funkcja wspomagająca (współfinansowanie działań prowadzonych przez park bądź inkubator),
- promocyjna,
- inicjująca (podejmowanie wspólnie z parkiem bądź inkubatorem działań rozwojowych, badawczych itp.).

Parki i inkubatory przyjmują jako lokatorów strategicznych różne rodzaje podmiotów, które mogą mieć kluczowy wpływ na realizację przyjętej misji (por. tab. 3). Jak podaje raport „Korzyści z komplementarności i współpracy. Analiza specjalnych stref ekonomicznych oraz parków przemysłowych i technologicznych w Polsce. Raport 2008”, polskie parki technologiczne zabiegają głównie o lokatorów w postaci

<sup>7</sup> Kowalak B.; *Benchmarking parków technologicznych w Polsce – Raport 2010*; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010; s. 22-24.

<sup>8</sup> Matusiak K.B., Bąkowski A. (red.); *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Warszawa 2008; s. 153.

<sup>9</sup> Mackiewicz M. (red.); *Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Wyniki badania*; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Warszawa 2008, s. 10.

małych i średnich przedsiębiorstw oraz o przedsiębiorstwa high-tech. Duże zainteresowanie przypada także inwestorom zagranicznym. Prawie 1/3 badanych stara się o pozyskanie do współpracy instytucji akademickich i badawczych, a ok. 1/4 wychodzi z inicjatywą do dużych przedsiębiorstw. Z badań KPMG wynika także, że bardzo często parkom technologicznym brakuje „rdzenia biznesowego” w postaci inwestora o strategicznym charakterze, który mógłby wokół swojej działalności koncentrować aktywność innych przedsiębiorstw z obszaru MŚP<sup>10</sup>.

**Tabela 3.** Przykłady typów lokatorów strategicznych w wybranych polskich parkach technologicznych.

I.p.	Instytucja	Typ lokatora strategicznego	Przykłady lokatorów strategicznych
1.	Gdański Park Naukowo-Technologiczny	przedstawicielstwa korporacji zagranicznych	Zensar Technologies Limited
2.	Krakowski Park Technologiczny	duże przedsiębiorstwa, zatrudniające ponad 250 osób	Comarch S.A.
3.	Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu	centra badawcze, działy B+R zagranicznych koncernów	Laboratorium Badawczo-Rozwojowe Grace Construction Polska

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli park współpracuje silnie z nauką, to podmiotami tej współpracy są uczelnie wyższe, które w parkach i inkubatorach lokalizują laboratoria lub centra badawcze. Jeśli koncentruje się głównie na kooperacji z przedsiębiorstwami, to wybiera na lokatorów strategicznych firmy (małe, średnie, duże), które swoim potencjałem i profilem działalności wpisują się w strategiczne obszary rozwoju parku lub inkubatora. Natomiast te instytucje, które łączą współpracę z nauką i biznesem, najchętniej udostępniają swoje podwoje działom badawczo-rozwojowym dużych koncernów.

Lokatorzy strategiczni powinni wносить wartość dodaną dla całego parkowego środowiska w różnych wymiarach – wizerunku, możliwości współpracy, dostępu do rynków itp.

<sup>10</sup> Krannich M.: *Parki technologiczne – korzyści i ograniczenia*, [http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Parki\\_technologiczne\\_-\\_korzysci\\_i\\_ograniczenia.pdf](http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Parki_technologiczne_-_korzysci_i_ograniczenia.pdf)





**ROZDZIAŁ 2**  
**Polityka zarządców parków**  
**i inkubatorów technologicznych**  
**wobec lokatorów strategicznych**



Lokatorzy strategiczni – jak wynika z opinii menedżerów polskich parków i inkubatorów technologicznych – to grupa firm o specyficznych oczekiwaniach, z którą współpraca oparta jest na indywidualnie ustalanych warunkach. Dlatego też kluczem do skutecznego zarządzania relacjami z lokatorami strategicznymi jest przyjęcie określonej strategii wyboru takich podmiotów (sklasyfikowanie potencjalnych lokatorów strategicznych) oraz opracowanie oferty, jaką można je przyciągnąć do parku/inkubatora.

## 2.1. Identyfikacja i wybór lokatora strategicznego

Podstawowe pytanie, na które muszą odpowiedzieć sobie władze parku lub inkubatora przy rozpoczynaniu procesu pozyskiwania lokatora strategicznego do parku/inkubatora, brzmi: **Jaki podmiot ma stać się kluczowym klientem mojej instytucji?**

Polityka poszukiwania klientów strategicznych powinna się opierać na wizji wszystkich decydentów – władz parku, udziałowców parku, władz lokalnych i regionalnych. Koncepcja parku/inkubatora może się różnić w zależności od placówki i wynika z powodów, dla których stworzono dany park lub inkubator oraz problemów, jakie jego powstanie ma rozwiązać (por. tab. 4).

**Tabela 4.** Cele interesariuszy a profil działalności parku lub inkubatora.

I.p.	Cele interesariuszy – powody utworzenia parku/inkubatora	Działalność parku/inkubatora wspierająca realizację celu
1.	Tworzenie połączeń między nauką, edukacją i biznesem.	Koordynowanie i pozyskiwanie dofinansowania na długofalowe programy rozwoju, np. programy B+R, programy Unii Europejskiej, wspólne laboratoria itp.
2.	Zwiększenie liczby nowych pomysłów i wynalazków.	Wynajdywanie pomysłów, rozwój systemu oceny pomysłów biznesowych. Pozyskiwanie środków na wsparcie we wczesnym stadium rozwoju pomysłu (m.in. na ocenę ekspercką wynalazku, patenty, licencje itp.); inwestowanie w infrastrukturę B+R, programy wymiany itp.
3.	Wzrost liczby innowacji i zarejestrowanych start-up'ów.	Prowadzenie programów preinkubacji i inkubacji, oferowanie usług biznesowych, organizacja i utrzymanie inkubatora, budowanie obiektów przeznaczonych dla młodych przedsiębiorstw.
4.	Wsparcie rozwoju istniejących przedsiębiorstw.	Pomoc w internacjonalizacji, szukaniu partnerów, szkoleniach, nabywaniu umiejętności biznesowych itp.
5.	Wspomaganie tworzenia klastrów przemysłowych, badawczych, edukacyjnych i publicznych.	Skoncentrowanie się na strategii regionalnej lub krajowej, określenie priorytetów sektora, inicjowanie i prowadzenie programu klastrów, badanie wpływu, wsparcie finansowe i promowanie.

6.	Przyciąganie bezpośrednich inwestorów zagranicznych.	Prowadzenie programów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, oferowanie korzyści podatkowych (specjalne strefy ekonomiczne), prowadzenie aktywnej sprzedaży międzynarodowej i udział w międzynarodowych wystawach.
7.	Tworzenie infrastruktury dla innowacyjnych przedsiębiorstw.	Tworzenie sprawnie działającego środowiska dla przedsiębiorczości, z dobrymi usługami, w dobrej lokalizacji, zarządzanie obiektami.
8.	Marketing terytorialny.	Tworzenie parku lub inkubatora atrakcyjnego na scenie międzynarodowej. Skuteczne zarządzanie powyżej wspomnianymi działaniami, usługami i placówkami.

Źródło: Opracowanie własne.

Interesariusze mają również wpływ na kierunek działań parku. Jeśli głównym właścicielem lub najważniejszym partnerem jest uczelnia, naturalne jest, że park będzie się skupiał na szukaniu innowacji na uczelniach. W takim przypadku, głównymi klientami są inkubowane start-up'y lub strategiczne instytucje badawcze. Parki, które zostały założone w celu rozwiązywania regionalnych problemów, takich jak niski poziom współpracy przemysł-uczelnia, niski poziom działalności innowacyjnej, badawczej i prorozwojowej w lokalnych firmach, przyciąganie firm zagranicznych itp., mają bardziej ogólną wizję funkcjonowania.

Niektóre parki koncentrują się jedynie na zagospodarowaniu terenu, dążą do zwiększenia zajmowanych terenów, rozwoju infrastruktury publicznej i unowocześnienia wizerunku danego obszaru. Strategicznymi klientami takich parków będą zatem potencjalni inwestorzy.

**Tabela 5.** Klienci parku/inkubatora ze względu na cel działalności tych instytucji.

Klienci parku lub inkubatora	Misja parku lub inkubatora	Cele realizowane przez park lub inkubator	Korzyści oferowane klientom
Pracownicy naukowcy i studenci uczelni oraz instytucji badawczych	Generowanie nowych technologii w oparciu o start-up'y, a przede wszystkim spółki typu spin-off/spin-out, które są w nurcie działalności akademickiej	Osiągnięcie korzyści podatkowych, atrakcyjne możliwości zatrudnienia dla osób wywodzących się z sektora naukowego	Pomoc start-up'om i spin-off'om/spin-out'om w zakresie finansowania, patentowania, dostępu do laboratoriów
Prywatne przedsiębiorstwa	Rozwój klientów, rozwój gospodarki	Własny zysk, np. poprzez wynajmowanie obiektów	Środowisko biznesowe
Przedsiębiorstwa technologiczne	Rozwój nowych technologii i pomoc dla start-up'ów	Zysk z inwestycji	Usługi wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i venture capital
Inwestorzy, szczególnie zagraniczni	Rozwój lokalny, tworzenie miejsc pracy, przyciąganie inwestycji	Element państwowej lub regionalnej polityki gospodarczej	Teren, korzyści podatkowe, dostęp do infrastruktury publicznej
Lokalne firmy prowadzące zblizoną działalność	Wsparcie przemysłu lokalnego	Element polityki regionalnej	Usługi klastrowe

Jak pokazuje tab. 5, klientami parków i inkubatorów mogą być różne podmioty. Aby efektywnie funkcjonować, IOB musi dokonać ich segmentacji oraz zidentyfikować klientów strategicznych.

**Zwyczaj za klienta strategicznego uważa się największą – pod względem liczby pracowników lub zajmowanej przestrzeni/terenu – firmę. Jednak wielkość firmy nie zawsze powinna być kluczowym czynnikiem wyboru.** Największe przedsiębiorstwo niekoniecznie musi budzić największe zainteresowanie ze strony parku. Rzecz jasna, duże korporacje i organizacje publiczne stanowią solidną podstawę dochodów parku. Jednak najlepszym rozwiązaniem jest tworzenie środowiska zróżnicowanych, również wielkościowo, lokatorów.

Firmy znane na rynku, które mają wypracowany wizerunek, przyciągają mniejsze przedsiębiorstwa dając im szansę na współpracę. Jednak, w zależności od gałęzi przemysłu, duże przedsiębiorstwa mogą być niechętne do współpracy i bardzo zbiurokratyzowane. Czasami najlepszych klientów znajduje się wśród małych i średnich firm, które pokonały największe trudności i mają potencjał rozwoju, jeśli tylko otrzymają odpowiednie wsparcie. Często znajdują się w grupie podobnych do siebie przedsiębiorstw, dzięki czemu mogą dzielić się swoim doświadczeniem z innymi, jak również mogą się od nich uczyć.

Charakterystyka przedstawiona w rozdziale 1. wskazuje kilka przykładów (duże przedsiębiorstwa, działy B+R koncernów, jednostki badawczo-rozwojowe). Bez względu jednak na to, na który podmiot padnie wybór, w każdym z tych przypadków istotne jest, aby identyfikacja klientów strategicznych nie opierała się tylko na kryteriach teoretycznych (wskaźniki, bilanse itp.). Obszarami, które powinny być poddane uważnej analizie, są m.in. obecny poziom innowacyjności przedsiębiorstw, potencjał rozwojowy, chęć współpracy z menedżerami parku i innymi przedsiębiorstwami znajdującymi się na jego terenie lub skupionymi w klastrze. Do typowych wymogów względem potencjalnych klientów strategicznych można zaliczyć następujące elementy:

- prowadzenie działalności badawczej,
- poziom innowacyjności przedsiębiorstwa,
- ambitne cele rozwojowe, jakie stawia przed sobą przedsiębiorstwo,
- chęć podejmowania ryzyka,
- zainteresowanie korzystaniem z usług parku/inkubatora (usługi zarządzania biurem, usługi rozwoju biznesu i otwarte platformy innowacji),
- działalność w sektorach o potencjale rozwojowym,

- działalność w sektorach dających możliwości internacjonalizacji firmy,
- zainteresowane networkingiem z innymi firmami na terenie parku oraz poza nim,
- zainteresowane oraz doświadczenie we współpracy z innymi organizacjami takimi jak uczelnie, instytucje badawcze, stowarzyszenia biznesowe itp.

Typowym błędem popełnianym przez zarządzających parkami/inkubatorami jest ustalanie zbyt wysokich kryteriów wejścia dla strategicznych klientów. Czasami wymogi te wynikają ze standardów, jakie park czy inkubator wypracował w trakcie swojej wieloletniej działalności, niekiedy ze skupienia na wdrażaniu wyłącznie zaawansowanych technologii. Natomiast w przypadku nowych parków i inkubatorów jest to nadgorliwość debiutanta – chęć zaistnienia, włączenia się do środowiska lokalnego biznesu od razu z najlepszymi partnerami.

Jednym z zadań kierownictwa parku jest dobieranie jak najbardziej zróżnicowanej grupy klientów. Jeśli grupa klientów jest zbyt homogeniczna, co w praktyce oznacza przedsiębiorstwa tej samej wielkości i reprezentujące ten sam sektor, to trudno o współpracę i generowanie innowacji. Parki oraz inkubatory powinny formować grupy klientów, pamiętając o występujących między nimi różnicach. Warto pamiętać, że przemysł wysokich technologii to gałąź biznesu, która w dużym stopniu korzysta z outsourcingu. Przedsiębiorstwa budują łańcuchy wartości poprzez outsourcing niektórych procesów do innych przedsiębiorstw.

Firmy, które są w sieci kontaktów lub takie, które dzięki posiadanej technologii współpracują z ramach klastrów, są ważnymi klientami parku czy inkubatora. Pomagają w przyciąganiu kolejnych klientów oraz są gotowe do tworzenia otwartych platform innowacji. Tak było choćby w przypadku Mjärdevi Science Park w Linköping, w Szwecji. W 1984 r. do Mjärdevi wprowadził się Ericsson, a krótko po nim, w 1987 r., Nokia z jednym ze swoich działów, niewiele później do grona lokatorów parku w Linköping dołączyła Motorola.

**Najlepszym rozwiązaniem dla parku jest przyciąganie przedsiębiorstw różnej wielkości. Małe przedsiębiorstwa mogą korzystać z możliwości, które dają im duże firmy, a duże korporacje mogą korzystać z outsourcingu świadczonego przez małe i średnie firmy.**

Dzięki takim powiązaniom ekosystem parku funkcjonuje najlepiej. Inkubatory zazwyczaj mają do czynienia ze start-up'ami i nie mają szans na przyciągnięcie dużych firm. W takim wypadku, zarządzający inkubatora-

mi powinni pogłębić partnerstwo z dużymi przedsiębiorstwami, prowadzącymi działalność w ich otoczeniu.

## 2.2. Firmy dynamiczne

Ze strategicznego punktu widzenia kluczowymi lokatorami parków i inkubatorów powinny być firmy o dużym potencjale wzrostu – dynamicznie rozwijające swoją ofertę (najlepiej w oparciu o opracowywane w działach badawczo-rozwojowych nowe technologie i produkty), generujące wysokie zyski, poszukujące kooperantów i podwykonawców, poszukujące nowych rynków zbytu (także zagranicznych).

Rozwój klienta powinien być głównym celem menedżerów parków i inkubatorów. Dlaczego jest on tak istotny? Nie tylko dlatego, że dzięki niemu wzrasta poziom zatrudnienia oraz wpływy z podatków lokalnych. Rozwijające się firmy zapewniają pełne wyzwania miejsca pracy dla dobrze wykształconych osób, co motywuje ludzi do tego, by z niego nie wyjeżdżali, a w dłuższej perspektywie powoduje bardziej dynamiczny rozwój gospodarczy regionu.

Rozwój przedsiębiorstw pomaga inkubatorowi czy parkowi rozwijać się, oferować nowe usługi, a niekiedy zwiększyć obszar, na którym działa IOB. Wszystkie te elementy sprzyjają zwiększaniu przez IOB zysku i uniezależnieniu się od publicznych funduszy. Nie mniej ważny jest fakt, że rozwijające się przedsiębiorstwa przyciągają inwestorów venture capital.

## 2.3. Formy współpracy z klientem strategicznym

Klienci strategiczni inkubatora i parku to bardzo zróżnicowane podmioty. Niekiedy intensywnie korzystają z usług biznesowych oferowanych przez IOB i aktywnie biorą udział w różnych programach sprzyjających rozwojowi innowacji, a niekiedy nie przejawiają jakiegokolwiek chęci współpracy z parkiem/inkubatorem.

Sytuacja jest dość złożona, ponieważ, aby zaszła interakcja, obie strony – park/inkubator i klienci – muszą wyrażać chęć współpracy. Przedsiębiorstwa potrzebują swobody w zakresie prowadzenia działalności i nie powinny mieć obowiązku przedstawiania swoich wyników parkowi. Park lub inkubator musi być przez te firmy postrzegany jako idealne środowisko dla funkcjonowania i przyszłego rozwoju. Oczywiście, taka sytuacja będzie możliwa jedynie, kiedy obie strony będą ze sobą efek-



tywnie współpracowały. Tzn. lokator nie będzie traktował parku czy inkubatora jedynie jako „dostawcy” atrakcyjnej (cenowo, ze względu na wyposażenie) infrastruktury, a park/inkubator nie będzie patrzył na lokatora strategicznego jedynie w kontekście wysokiego czynszu, jaki co miesiąc uiszcza.

**Formy współpracy z klientami strategicznymi nie mogą być oparte na przymusie. Podstawą udanej współpracy musi być zbudowanie oferty dostosowanej do oczekiwań lokatorów strategicznych – szerokiego pakietu usług, które zaowocują lojalnością lokatorów i bardziej efektywną współpracą z nimi.** Kluczem do sukcesu jest wiedza o klientach, ich działalności, rynkach technologii, na których działają oraz tworzenie opartych na zaufaniu relacji między menedżerami parku i ich klientami. Czynniki te są podstawą sukcesu każdego parku i inkubatora. Rozumienie klientów strategicznych polega na:

- znajomości sektorów i rynków, na których działają;
- elastycznym podejściu do ich potrzeb związanych z przestrzenią (biura lub specjalne tereny na przeprowadzanie testów, nadzór nad produktem, magazyny i produkcję);
- rozumieniu potrzeb pracowników klientów strategicznych.

Istotne jest również podejście, jakie menedżer parku lub inkubatora ma do klientów strategicznych. Relacja ta powinna być głębsza i bardziej elastyczna, niż relacja między właścicielem i lokatorem. Należy też pamiętać o jeszcze jednym aspekcie współpracy z firmami funkcjonującymi w ramach IOB – każdy lokator parku czy inkubatora powinien być postrzegany jako potencjalny klient strategiczny.

Jedynie znając klientów i ich działalność, menedżer może pomóc im w pokonaniu trudności związanych z rozwojem. Klienci strategiczni parków i inkubatorów mogą nie mieć wystarczającej wiedzy lub doświadczenia w tym zakresie. Sprawnie działający zarząd powinien wspierać firmy w określeniu przyczyny ich słabego wzrostu, barier rozwoju biznesu, jak również wesprzeć w szukaniu optymalnej ścieżki opłacalnego wzrostu.

Typowe powody powolnego wzrostu klientów strategicznych, to m.in.:

- brak obiektów lub dostępu do obiektów, w których produkt może być rozwijany, testowany lub prototypowany;
- zbyt mało klientów lub zależność od jednego z nich;
- źle dobrany zespół;
- brak funduszy na rozwój firmy.

Relacje oparte na zaufaniu umożliwiają wspólne przeanalizowanie trudności i podjęcie próby wypracowania rozwiązania umożliwiającego dalszy wzrost firmy.

Aby pomóc przedsiębiorstwu w rozwoju, park lub inkubator powinien zaoferować mu zestaw usług doradczych oraz infrastrukturę w zakresie zależnym od potrzeb konkretnego klienta. Formy współpracy zaproponowane przez park lub inkubator mogą obejmować takie usługi, jak choćby:

- doradztwo biznesowe,
- ćwiczenie umiejętności biznesowych,
- programy szkoleniowe o interdyscyplinarnym podejściu do przedsiębiorstw-klientów (mogą obejmować zagadnienia np. certyfikacji, zarządzania innowacjami),
- wspólne przedsięwzięcia, np. promocję na targach,
- możliwość wynajmu odpowiednio wyposażonych obiektów.

Ciekawym narzędziem współpracy z lokatorami strategicznymi przede wszystkim inkubatorów technologicznych (młodymi i innowacyjnymi przedsiębiorstwami), jest opracowanie, testy i nadzór nad produktem. Jak dowodzi przykład Finlandii, wiele „parkowych” firm, zwłaszcza małych i średnich, bardzo ceni sobie taką możliwość. Zaspokojenie tej potrzeby może się odbyć poprzez nawiązanie kontaktów z instytucjami badawczymi oraz współpracę przy budowie obiektów przeznaczonych do testowania produktów. W drugim przypadku ważne, aby planowane obiekty powstawały w oparciu o potrzeby lokalnych firm. Wtedy menedżerowie będą mogli ubiegać się o dofinansowanie budowy tych drogich placówek nie tylko ze środków publicznych, ale też pozyskiwać je od potencjalnych przyszłych użytkowników.

Rola parku współpracującego z klientami często polega na organizowaniu różnych imprez (formalnych i nieformalnych) lub na pośredniczeniu w kontaktach między przedsiębiorstwami i finansistami oraz w doborze badań, usług publicznych itp. Jednym z praktycznych sposobów realizacji tych działań jest stworzenie interdyscyplinarnych platform współpracy, które mogą mieć formę regularnie odbywających się forów, w tym seminariów i dyskusji. Platformy takie mogą być również umacniane poprzez platformy on-line i prowadzenie blogów, kojarzenie partnerskich przedsiębiorstw i zbieranie informacji o możliwościach współpracy.

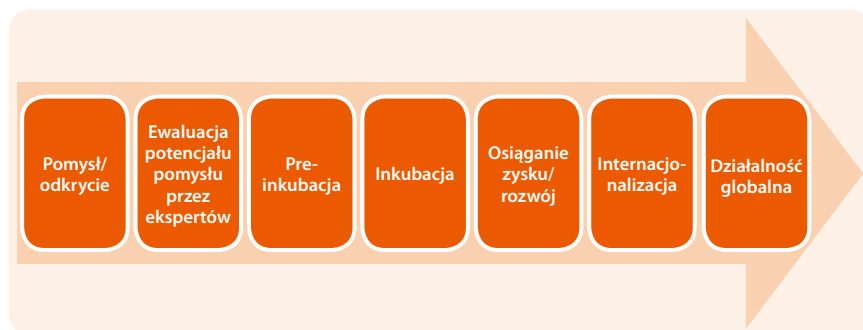


**ROZDZIAŁ 3**  
**Relacja lokatora strategicznego**  
**z zespołem parku i inkubatora**  
**z perspektywy instytucji otoczenia biznesu**



Odpowiedni teren, biuro i usługi prorozwojowe, w tym odpowiednie wsparcie finansowe przedsiębiorstwa na każdym etapie jego rozwoju, to niezbędne elementy oferty parku czy inkubatora. Równie ważne, co sama oferta, jest odpowiednie przygotowanie merytoryczne zespołu – przygotowanie pozwalające zrozumieć procesy zarządzania innowacyjnego i rozwoju biznesowego, ich typowe stadia oraz potrzeby firmy na każdym z etapów (por. rys. 3).

### Rysunek 3. Rozwój Innowacyjnego Biznesu.



Źródło: Opracowanie własne.

Należy pamiętać, że potrzeby start-up'a znacznie różnią się od potrzeb przedsiębiorstwa, które jest na etapie internacjonalizacji. Firmy ulokowane w parkach i inkubatorach chcą osiągnąć dzięki tej decyzji różne korzyści, mają różne cele. Start-up'y w inkubatorach technologicznych szukają wsparcia doradczego w pierwszym okresie funkcjonowania firmy oraz atrakcyjnej cenowo powierzchni biurowej<sup>11</sup>. Okrzepe na rynku innowacyjne przedsiębiorstwa chcą korzystać z dobrze wyposażonych laboratoriów, łatwego dostępu do naukowców i kontaktu z innymi firmami ulokowanymi w parkach i inkubatorach.

Lokatorzy oczekują także czegoś ponad to – m.in. liczą na:

- współpracę z parkami i inkubatorami w tworzeniu start-up'ów, których działalność będzie uzupełniała ich działalność;
- podejmowanie wraz z zespołami badawczymi, pracującymi w parkach i inkubatorach, wspólnych projektów rozwojowych.

Specyfika danego sektora również odpowiednio kształtuje potrzeby przedsiębiorstw. Na przykład potrzeby w obszarze technologii informacyjnych różnią się od potrzeb w sektorze biotechnologii.

Dlatego też **zarządzający w parkach i inkubatorach powinni mieć**

<sup>11</sup> Szerzej to zagadnienie opisane zostało w publikacji *Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatora technologicznego*; Marzewska M., Rabczenko A., Tórz A.; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Warszawa 2011.

**wpracowany system monitoringu, pozyskiwania informacji i analizowania potrzeb przedsiębiorstw strategicznych, który wspomagałby tworzenie oferty odpowiadającej oczekiwaniom firm, oferty o wartości dodanej.** Dobrą praktyką jest regularne ankietowanie firm, które można przeprowadzać w bardzo różnorodny sposób – od ankiet internetowych, przez tradycyjne formularze papierowe, po spotkania w firmami i przeprowadzanie rozmów-wywiadów. Im szybciej park bądź inkubator wprowadzą do swoich relacji z lokatorem strategicznym element monitoringu, tym łatwiej będzie pozyskiwać oczekiwane informacje i tym ciekawsze wnioski będzie można z nich wyciągać.

### 3.1. Infrastruktura

Oferta parku powinna wspomagać wzrost klientów i zapewniać uniwersalną platformę rozwoju. Dlatego pożądaną reakcją na zwiększające się potrzeby przestrzenne lokatora strategicznego jest zwiększenie przez park inwestycji w tereny i zagospodarowanie tych, które już posiada. Parki bądź to budują obiekty przeznaczone dla konkretnego lokatora strategicznego, bądź też sprzedają mu grunty leżące w obrębie parku, a firma rozbudowuje swoją infrastrukturę we własnym zakresie.

Infrastruktura parku to – oprócz powierzchni biurowych – także specjalistyczne obiekty, takie jak laboratoria, prototypownie itp. Kluczową kwestią dla efektywnej współpracy z lokatorem strategicznym jest poznanie jego potrzeb w zakresie laboratoriów i sprzętu niezbędnego do działania i rozwoju firmy. Z punktu widzenia parku, współpraca na tej płaszczyźnie należy do najbardziej ryzykownych. Obiekty, w których testuje się czy nadzoruje tworzenie produktów, to inwestycje drogie, wymagające m.in. specjalnych budynków o wzmocnionej konstrukcji i ulepszonych systemów alarmowych. Na tym nie koniec – sprzęt jest bardzo kosztowny i wymaga częstej wymiany, a kadra obsługująca takie placówki musi posiadać wiedzę techniczną. Nie zmienia to faktu, że tego typu obiekty są ważną częścią każdego parku, który skupia się na innowacjach.

Park powinien dążyć do dywersyfikacji ryzyka związanego z budowaniem i doposażeniem infrastruktury. Aby zmniejszyć ryzyko inwestycji i dać przedsiębiorstwom technologicznym szansę na rozwój pomysłów, takie instytucje mogą na przykład opierać się na podejściu klastrowym, jak ma to miejsce np. we Wrocławskim Parku Technologicznym, prowadzącym

## 3.2. Usługi dodatkowe

Niekiedy lokatorzy strategiczni zgłaszają potrzeby zapewnienia przez park dodatkowych usług, ułatwiających codzienne funkcjonowanie firm. Wówczas park może zaprosić do bliższej współpracy przedsiębiorstwa usługowe, takie jak firmy prawnicze, księgowe, konsultantów, firmy szkoleniowe, catering, kserowanie i sprzątanie. **Dla lokatora strategicznego niezwykle komfortowa jest sytuacja, kiedy – dzięki łatwemu i szybkiemu dostępowi do usług okołobiznesowych zapewnianych przez park – może się skoncentrować na działalności merytorycznej i poświęcić czas na rozwój firmy.**

Firmy – lokatorzy strategiczni parku, często – na modłę korporacyjną – mają bardzo rozbudowany pakiet świadczeń dla swoich pracowników. Zapewniają opiekę nad dziećmi (zakładowe żłobki i przedszkola), organizują kursy językowe, współfinansują zajęcia sportowe itp. Dlatego też osoby zarządzające parkami i inkubatorami, tworząc swoją ofertę, powinny brać pod uwagę dodatkowe potrzeby pracowników firm-klientów. Obecnie, szczególnie w sektorze zaawansowanych technologii, firmy zabiegają o jak najlepsze zasoby ludzkie. Park lub inkubator może zaproponować dobre środowisko pracy, co przyciągnie takich pracowników do firm-klientów. Niektóre parki zapewniają nawet takie usługi, jak siłownie, fryzjerów, przedszkola, ścieżki rowerowe i wiele innych elementów, poprawiających jakość życia pozazawodowego pracowników.

## 3.3. Sprzedaż oferty

Gdy park lub inkubator określił już paletę oferowanych usług i stworzył bazę obiektów, pora zastanowić się, jak zaprezentować je potencjalnym klientom. Jaki jest klucz do sukcesu? Jak pozyskać strategicznego klienta i zapewnić mu satysfakcjonującą ofertę?

**Oferta IOB powinna być skonstruowana w taki sposób, aby podkreślać czym park/inkubator różni się od pozostałych placówek biznesowych i firm zajmujących się rozwojem przedsiębiorczości. Doświadczenie pokazuje, że to nie cena – zazwyczaj nieco niższa niż rynkowa – jest główną przewagą IOB nad innymi podmiotami o podobnym charakterze działalności.** Międzynarodowa praktyka dowodzi, że niektóre parki, budujące swoją atrakcyjność na cenie, przyciągają częściej organizacje zainteresowane korzystaniem z pakietu pomo-



cowego niż innowacyjnych partnerów do współpracy. A taka struktura klientów nie pozwala na zbudowanie długofalowych relacji pozwalających rozwijać zarówno klientów, jaki i park.

Menedżerowie parku lub inkubatora, którzy chcą przyciągnąć zagraniczne przedsiębiorstwa innowacyjne lub inwestorów venture capital, powinni przeprowadzić analizę porównawczą swojego parku z innymi podobnymi jednostkami. Niestety, nie wszystkie parki to robią, zwłaszcza jeśli w bezpośrednim sąsiedztwie (mieście, regionie) nie ma innych IOBów. Brak rzetelnej analizy może doprowadzić do sytuacji, gdy mimo iż park/inkubator nie ma konkurencji, to innowacyjne przedsiębiorstwa będą wołały, zamiast z pomocy parku lub inkubatora, skorzystać z usług profesjonalnych konsultantów z zakresu planowania biznesowego, konsultingu, zarządzania i fundraisingu.

Gdy parkowi zależy na pozyskaniu znaczących graczy międzynarodowych, musi się zmierzyć z jeszcze większą konkurencją. Patrząc na ofertę parków czy inkubatorów technologicznych funkcjonujących na scenie międzynarodowej, łatwo zauważyć, że ich działania nie różnią się specjalnie od siebie, że jednostki te prezentują podobny wachlarz i standard usług. To oczywiście może pomóc w ustaleniu pozycji parku/inkubatora na rynku nieruchomości lub dostawców usług. Trzeba być jednak świadomym, że upodabnianie się do innych nie pomaga w przyciąganiu największych na świecie przedsiębiorstw technologicznych czy najbardziej aktywnych inwestorów venture capital.

Stworzenie wyjątkowej oferty parku lub inkubatora jest zadaniem trudniejszym niż w przypadku innych przedsiębiorstw. Menedżerowie IOB powinni znaleźć równowagę między budowaniem wyróżniającej się oferty parku na scenie międzynarodowej, a oferowaniem usług i infrastruktury charakterystycznych dla parku lub inkubatora technologicznego. Tym bardziej, że sektor instytucji otoczenia biznesu jest dość zróżnicowany i termin „park naukowo-technologiczny” lub „inkubator technologiczny” opisuje jednostki o bardzo zróżnicowanych modelach funkcjonowania.

### 3.4. Ewolucja charakteru współpracy

Współpraca zespołu parku/inkubatora z lokatorem strategicznym zawsze opiera się na indywidualnych ustaleniach, negocjowanych zasadach. Warto już w tym momencie ustalić wzajemne oczekiwania

i pola współpracy – pozwoli to uniknąć ewentualnych nieporozumień i rozczarowań.

Należy pamiętać, że nieco inny niż w przypadku parku, będzie model współpracy zespołu inkubatora z lokatorem strategicznym. Będziemy tutaj obserwowali przejście z relacji wspierający (inkubator) – wspierany (młoda firma), do relacji partnerskiej. W pewnym momencie współpracy inkubator przestaje „prowadzić za rękę” swojego lokatora, raczej stara się wykorzystywać potencjał merytoryczny lokatora strategicznego do swojego rozwoju oraz budować powiązania sieciowe pomiędzy lokatorami strategicznymi a start-up’ami.

Niezależnie od tego, jakie decyzje podejmuje się względem klientów strategicznych, klasyfikacja klientów jest istotna od samego początku. Park powinien skoncentrować się na najbardziej obiecujących przypadkach. W przeciwnym razie straci zbyt wiele czasu i zasobów na przypadki o niskim potencjale. Każdy park powinien wypracować sobie dobre narzędzia do zarządzania relacjami z klientem, aby móc stale je rozwijać.



**ROZDZIAŁ 4**  
**Bycie lokatorem parku/inkubatora**  
**– perspektywa firmy**



## 4.1. Powody skorzystania z oferty parku/inkubatora

Jak pokazuje praktyka zagraniczna, powody skorzystania z oferty parku różnią się w zależności od modelu parku oraz wielkości danej firmy. Przyczyny, dla których firmy dołączają do grona lokatorów parków bądź inkubatorów są różne także ze względu na wielkość i stopień rozwoju przedsiębiorstwa. Firmy typu start-up przyłączają się do parku/inkubatora, gdyż potrzebują wsparcia doradczego i dostępu do dużych korporacji lub innych klientów parku. Małe i średnie przedsiębiorstwa są zainteresowane funduszami na rozwój i ewentualną internacjonalizacją. Duże firmy natomiast szukają mniejszych w celach outsourcingowych lub by wykupić ich niszowe technologie, a nawet całe przedsiębiorstwa. Rolą parku jest dopasowanie tych wzajemnych potrzeb.

**W literaturze można znaleźć wiele czynników decydujących o ulokowaniu firmy na terenie parku bądź inkubatora. Mogą to być:**

### 1. **Prestiż parku**

Wizerunek lub wyrobiona marka parku bywa tym, co przyciąga przedsiębiorców. W ankiecie przeprowadzonej w 2003 r. przez Stowarzyszenie Parków Naukowych Wielkiej Brytanii UKSPA, 67% przedsiębiorstw stwierdziło, że ulokowanie się na terenie parku naukowego korzystnie wpłynęło na ich wizerunek na rynku.

### 2. **Lokalizacja geograficzna**

Za dobrą lokalizację uważa się taką, do której łatwo dojechać lub która znajduje się w sąsiedztwie innych partnerów i klientów bądź zapewnia do nich łatwy dostęp.

### 3. **Bliskość uczelni wyższej/instytutu**

Potencjał (ludzki, techniczny), którym dysponuje uczelnia, stanowi źródło powstawania nowych technologii, innowacyjnych rozwiązań. Firmy, lokujące się w parku/inkubatorze współpracującym z uczelnią lub położonym w jej pobliżu, mają łatwiejszy dostęp do wykwalifikowanej kadry, naukowców, a także firm typu spin-off i spin-out, które powstają w otoczeniu uczelni.

### 4. **Poziom infrastruktury**

Dobrze zaprojektowane, uniwersalne (dające możliwość zwiększenia lub zmniejszenia użytkowanej przez firmę przestrzeni bez konieczności zmiany adresu), wysokiej jakości biura są zazwyczaj kluczowym czynnikiem w podejmowaniu decyzji o wyborze parku. Według UKSPA, najważniejszymi czynnikami przyciągającymi

klientów do parku naukowego są należące do niego tereny i obiekty, a nie infrastruktura usług wsparcia.

Wspólne pomieszczenia biurowe, takie jak sale konferencyjne, pomagają także zmniejszyć wydatki, co stanowi ważny czynnik w podjęciu decyzji o ulokowaniu się w parku/inkubatorze.

W zależności od polityki parku, przedsiębiorstwa mogą czasami korzystać z obiektów o niższym czynszu niż w innych miejscach. W żadnym wypadku nie powinna jednak być to jedyna atrakcyjna cecha parku. Przewagą parku nad innymi placówkami powinny być dobre usługi i infrastruktura, a nie tylko korzyści finansowe.

#### 5. **Oferta usług o wartości dodanej**

Usługi rozwojowe, jak usługi consultingowe, mentoring i szkolenia, mogą być kluczem do sukcesu danej firmy, co motywuje przedsiębiorstwa do przyłączania się do parków lub inkubatorów.

#### 6. **Dostęp do klienta**

Inną przyczyną mogą być pozostałe przedsiębiorstwa należące do parku oraz możliwość współpracy z nimi. Przedsiębiorstwom technologicznym szczególnie zależy na ulokowaniu się blisko innych firm.

#### 7. **Oferta usług podstawowych**<sup>12</sup>.

W rozmowach z osobami zarządzającymi IOB wskazywany był jeszcze jeden, niezwykle istotny z punktu widzenia firmy element – łatwiejszy dostęp (dzięki pośrednictwu parku/inkubatora) do administracji lokalnej i regionalnej.

Przeprowadzono wiele analiz dotyczących przyczyn, dla których firmy lokalizują się w parkach i inkubatorach. Istnieje wiele ciekawych przykładów amerykańskich inkubatorów przedsiębiorczości, które przeprowadziły badania wśród klientów chcąc zrozumieć, co jest dla nich najważniejsze w wyborze lokalizacji. Czy chodzi o osiągalne cenowo powierzchnie biurowe, koszty transportu, lokalizację w sąsiedztwie innych firm z tej samej branży, dostawców materiałów, sprzętu, usług biznesowych, ważnych klientów biznesowych, uczelni prowadzących odpowiednie badania, czy też o możliwości networkingu z podobnymi firmami?

Wyniki tego typu ankiet nie są ogólnodostępne, ponieważ zazwyczaj

są to badania wewnętrzne danego parku. Dla przykładu, podobne ankiety przeprowadzone w 2003 roku przez fińskie parki technologiczne w Lappeenranta pokazuja, że najważniejszym czynnikiem decydującym o wybraniu danego parku są wysokiej jakości powierzchnie biurowe i usługi (68% respondentów). Aż 59% firm wymieniło współpracę z miejscową uczelnią, 35% współpracę z innymi firmami znajdującymi się na terenie parku, a 29% wizerunek, jaki wiąże się z przynależnością do centrum technologii.

## 4.2. Relacje lokator strategiczny – park/inkubator

Zrozumienie powodów, dla których przedsiębiorstwa decydują się na ulokowanie firmy w parku lub inkubatorze, jest kluczowe dla stworzenia odpowiedniej oferty i komunikowania jej potencjalnym klientom.

Aby pozyskać lokatora strategicznego zainteresowanego długofalową współpracą z parkiem lub inkubatorem, zarządzający muszą wiedzieć, jak klienci widzą swoje miejsce w tej instytucji. Czy uważają się jedynie za najemców, czy za członków społeczności? Czy chcą współpracować z przedsiębiorstwami podobnymi do nich? Jak ogólnie postrzegają park i inkubatory?

Każdy klient uważa siebie za kluczowego. Na przykład duże korporacje wymagają lepszych usług niż inni oraz pewnych upustów. Ta uprzywilejowana pozycja może być niekorzystna z punktu widzenia parku, ale z drugiej strony, duże korporacje mogą być bardzo pomocne w funkcjonowaniu parku, nie tylko ze względu na dochody i niezależność, ale również dlatego, że przyciągają partnerów i podwykonawców. Sporym wyzwaniem dla parku bywają wymagający klienci. Ile należy poświęcić im czasu? Jak zaspokoić ich potrzeby? Często ich wymagania są odrealnione i trudne do spełnienia. Zdarza się, że 20 mniejszych klientów zabiera 80% czasu zarządu. Ten specyficzny rozkład, nazywany jest prawem Pareto, zasadą 20/80. Trzon tej zasady to ustalanie wzajemnych relacji pomiędzy przyczyną i skutkiem; nakładami i rezultatami, na podstawie których wyróżnia się dwie grupy porządkowania zdarzeń. Są to:

- drobna mniejszość (20%), która ma dominujący, znaczący, istotny wpływ na zdarzenie,
- większość (80%), która ma niewielki, marginalny wpływ na zdarzenie.

Można zauważyć, że zasada 20/80 w zjawiskach społecznych, ekonomicznych wyróżnia grupy mające decydujący wpływ na całość i jakość



zdarzenia<sup>13</sup>. Im większe przedsiębiorstwo, tym bardziej jest niezależne i wymaga mniejszych ilości czasu, za to jest źródłem 80% dochodów z wynajmu powierzchni. Tym bardziej więc należy uważnie dobierać klientów.

Menedżerowie parku lub inkubatora powinni pamiętać, że biznes wysokich technologii ulega gwałtownym zmianom; to częste wzloty i upadki, fuzje i przejmowanie przedsiębiorstw oraz zmiany w środowisku biznesowym. Parki powinny reagować na te zmiany i dla każdego klienta wypracować odpowiednie rozwiązania. Wymaga to odpowiedniego zarządzania relacjami klienci-park, w tym:

- zrozumienie potrzeb klientów i dostosowanie do nich oferty parku;
- monitoring powodów, dla których klienci wybierają dany park i ulepszenie oferty;
- monitoring tego, jak klienci postrzegają siebie, jako firmy „parkowe” i wzmocnienie ich poczucie przynależności do parku.

**Zarządzanie relacjami z klientami to czasochłonny i nieprzerwany proces niezależnie od branży. W przypadku parku nie jest inaczej, nawet jeśli jest on organizacją publiczną lub non-profit. Stanowi to wyzwanie dla zarządu, szczególnie dlatego, że park ma bardzo zróżnicowanych klientów i szeroką sieć partnerów strategicznych.**

Dlatego też zarząd powinien koncentrować się na analizowaniu i identyfikacji kluczowych klientów. W przeciwnym wypadku, jak pokazuje praktyka, parki łatwo zapominają o swoich celach i poświęcają więcej czasu na poszukiwanie projektów pozwalających się utrzymać, niż na myślenie o swoich klientach strategicznych.





**ROZDZIAŁ 5**  
**Fiński model przyciągania gigantów**  
**– Technopolis**



## 5.1. Początki działalności

Park Technologiczny Technopolis został założony w 1982 roku w Oulu, w północnej Finlandii. Ten pierwszy w Skandynawii park technologiczny był wspólną inicjatywą na rzecz poprawy gospodarki regionalnej podjętą przez lokalne władze, grupę przedsiębiorstw oraz miejscową uczelnię. Na przestrzeni lat Technopolis osiągnęło znaczącą pozycję na regionalnym rynku zaawansowanych technologii i rozszerzyło działalność na inne regiony Finlandii, jak również Rosję i Estonię. Nadal jednak 30% obiektów Technopolis znajduje się w Oulu, gdzie rozpoczęło ono swoją działalność. Rola pioniera nigdy nie jest łatwa, daje pewną przewagę, ale niesie też określone zagrożenia. Technopolis, jako pierwszy park technologiczny w Finlandii, wzbudzał zrozumiałe zainteresowanie opinii publicznej i decydentów (co zostało skrzętnie wykorzystane w celach promocyjnych). Jednocześnie jednak oczekiwania formułowane w stosunku do instytucji były rozbieżne, a cele, jakie zostały przed nią postawione, wygórowane. Od początku swojego działania Technopolis dążyło do szybkiego i przynoszącego zyski rozwoju. Już w 2001 roku władze parku podjęły decyzję o rozpoczęciu działalności w Helsinkach. W 2005 roku Technopolis rozpoczęło intensywne rozszerzanie działalności na miasta uniwersyteckie i Rosję. W chwili obecnej strategiczne cele finansowe do roku 2015 zakładają średni wzrost roczny w wysokości 10% oraz rozpoczęcie działalności w kolejnych krajach. Podejście parku było i jest wyjątkowe w skali międzynarodowej. Technopolis szansę swojego rozwoju upatruje w ekspansji zagranicznej, podczas gdy większość parków i inkubatorów to organizacje lokalne.

Technopolis od początku było zorientowane na współpracę z biznesem i opierało swoją działalność na partnerstwie publiczno-prywatnym.

**Gdy założono Technopolis, głównym fundatorem parku było miasto Oulu. Szybko jednak okazało się, że model ten jest niewystarczający. Technopolis weszło więc na giełdę – po raz kolejny stając się pionierem, pierwszym parkiem technologicznym, który wybrał taką ścieżkę rozwoju.** Obecnie udziałowcami Technopolis są m.in. profesjonalni inwestorzy: Varma Mutual Pension Insurance Company, Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company oraz udziałowcy z sektora publicznego: miasta Oulu, Tampere i fiński fundusz badawczo-rozwojowy SITRA<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Nazwy udziałowców i pozostałe dane zostały podane w oparciu o informacje ze strony internetowej parku [www.technopolis.fi](http://www.technopolis.fi)

Dziś Technopolis jest jednym z największych – pod względem liczby klientów – parków technologicznych w Europie. **Technopolis ma oddziały w 18 miejscach (m.in. w Sankt Petersburgu w Rosji), z jego oferty – prawie 600 tys. m<sup>2</sup> istniejącej i budowanej powierzchni użytkowej – korzysta około 1300 przedsiębiorstw, zatrudniających około 20 tysięcy ludzi.**

## 5.2. Klienci Technopolis

Klienci Technopolis to przedsiębiorstwa zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego; firmy technologiczne i usługowe. Do największych klientów Technopolis należą:

- Nokia Plc,
- TeliaSonera Finland Plc,
- Digia Plc, Honeywell Ltd,
- Pöyry Group, Kemira Plc,
- Tieto Corporation,
- PKC Group,
- NetHawk Ltd,

a także uczelnie i instytucje badawcze takie jak:

- Uniwersytet Aalto,
- Uniwersytet Itä-Suomi,
- Uniwersytet Jyväskylä,
- VTT Technical Research Center of Finland.

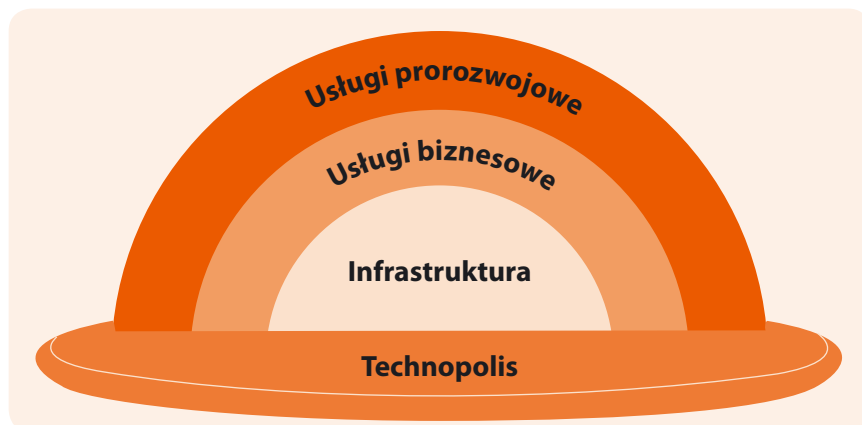
Technopolis jest również terenem działalności inkubatorów przedsiębiorczości oraz agencji rozwoju regionalnego.

## 5.3. Usługi świadczone w Technopolis

Celem działalności Technopolis jest – analogicznie, jak w przypadku innych parków technologicznych – pomoc w rozwoju przedsiębiorstw, które są jego klientami. Realizacji tego celu służą różnorodne usługi świadczone przez park, a wypracowane w odpowiedzi na potrzeby przedsiębiorstw technologicznych. Usługi na rzecz przedsiębiorców można podzielić na trzy grupy, dotyczące trzech obszarów działalności Technopolis:

- 1) udostępnianie infrastruktury,
- 2) usługi biznesowe,
- 3) usługi prorozwojowe.

**Rysunek 4.** Koncepcja usług świadczonych w Technopolis.



Źródło: [www.technopolis.fi](http://www.technopolis.fi)

Infrastruktura Technopolis była tworzona z myślą o potrzebach przedsiębiorstw technologicznych – miała być uniwersalna i łatwa do adaptowania do indywidualnych potrzeb firm. Także usługi biznesowe świadczone przez zespół Technopolis oraz partnerów parku zostały stworzone dla klientów i ich pracowników. Usługi prorozwojowe opracowano z myślą nie tylko o początkujących przedsiębiorstwach lub tych, które są na granicy silnego wzrostu, ale też tych, które mają już utrwaloną pozycję na rynkach zagranicznych. Poprawiają one gospodarność przedsiębiorstwa i zwiększają elastyczność jego działań. Usługi te to między innymi pozyskiwanie środków na rozwój firm, strategiczne dobieranie partnerów, usługi proinnowacyjne oraz dostęp do bazy Technopolis Online ([www.technopolisonline.com](http://www.technopolisonline.com)) i hurtowni danych (Business Intelligence).

#### 5.4. Czynniki sukcesu

Technopolis od ponad 25 lat dynamicznie rozwija się i skutecznie działa na arenie krajowej i międzynarodowej. Często pojawiają się więc pytania o to, jakie czynniki umożliwiły finom odniesienie tak spektakularnego sukcesu. Wśród najważniejszych wymieniają oni następujące elementy:

- działanie parku, jako niezależnej jednostki, podlegającej prawu handlowemu i działającej jak organizacje biznesowe,
- rozwijanie parku w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne,
- aktywna polityka promocyjna (public relations, marketing, działania proprzedazowe),



- zorientowanie na wzrost i zyski od momentu powstania,
- zmotywowana i oddana sprawie kadra zarządzająca,
- skuteczne przyciąganie i utrzymanie w Oulu przedsiębiorstw strategicznych, takich jak np. Nokia,
- bliska współpraca z uczelniami,
- inwestowanie w tereny na podstawie własnej koncepcji, przy zrozumieniu potrzeb przedsiębiorstw technologicznych i uwzględnieniu możliwości zwiększenia zajmowanych przez nie terenów,
- badanie potrzeb klientów i innowacyjne podejście do tworzenia nowych usług biznesowych,
- aktywne uczestnictwo w networkingu i tworzeniu klastrów na skalę krajową i międzynarodową, zwłaszcza na początku działalności,
- zmniejszenie zależności od funduszy publicznych i koncentracja na pozyskiwaniu środków na rozwój firm-lokatorów parku,
- skupienie wysiłków na rozwoju klientów i zatrzymaniu ich w parku (a nie na agresywnym przyciąganiu kolejnych przedsiębiorstw, zwłaszcza z obszaru bezpośrednich inwestycji zagranicznych),
- wejście na giełdę – nowe możliwości finansowe i czynniki profesjonalizacji procesów zarządczych i biznesowych,
- szybka ekspansja i rozwój paków w najlepszych lokalizacjach, gwarantujące popularność marki i efekt skali.

Mimo że **w chwili, gdy powstało Technopolis, Finlandia nie miała zbyt silnej kultury przedsiębiorczości i rynku inwestorów venture capital (jak miało to miejsce w przypadku USA) ani długiej historii badań przemysłowych (jak w Wielkiej Brytanii), fińskie parki technologiczne udowodniły swoją zdolność utrzymania się na rynku.**

Sukcesu tamtejszych parków technologicznych nie można oddzielić od fińskiego systemu innowacji. Rozwój krajowego systemu innowacji następował wraz z rozwojem parków technologicznych poprzez wzajemne wsparcie i aktywną komunikację.

Na przykładzie fińskich parków technologicznych można zaryzykować stwierdzenie, że – aby osiągnąć sukces – instytucje te powinny odpowiadać na potrzeby biznesu i być zorientowane na biznes.





**ROZDZIAŁ 6**  
**Lokatorzy strategiczni polskich parków  
i inkubatorów technologicznych**



Typy lokatorów strategicznych i zasady współpracy pomiędzy nimi a polskimi parkami i inkubatorami technologicznymi nie zostały do tej pory spisane. Brakuje statystyk i publikacji. Dlatego też do współpracy przy stworzeniu poniższego rozdziału zostali zaproszeni menedżerowie wybranych parków i inkubatorów technologicznych, którzy odpowiedzieli na kilka pytań dotyczących zagadnienia roli lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu ich instytucji.

Przedstawione poniżej ośrodki są zorganizowane w ramach różnych form prawnych, zarządzanych przez różnych interesariuszy. Dlatego też dają kompleksowy obraz zjawiska współpracy parku/inkubatora z lokatorem strategicznym.

## 6.1. Krakowski Park Technologiczny



KRAKOWSKI  
PARK  
TECHNOLOGICZNY

Instytucja zarządzająca:  
Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.  
Rok utworzenia: 1997

Krakowski Park Technologiczny (KPT), którego misją jest wspieranie rozwoju nowoczesnej gospodarki województwa małopolskiego, jest jednym z podmiotów mających zasadniczy wpływ na rozwój sektora IT w regionie. Dlatego lokatorami strategicznymi KPT są przedsiębiorstwa wdrażające innowacyjne rozwiązania w branżach związanych z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi – Onet, Comarch, Motorola czy Ericpol. Atutami KPT, z punktu widzenia lokatorów strategicznych, są niewątpliwie obecność wykształconej kadry, dobra lokalizacja i dostępność komunikacyjna, profesjonalne usługi i specjalizacja branżowa w zakresie technologii informacyjnych.

Krakowskie uczelnie, takie jak Akademia Górniczo-Hutnicza czy Politechnika Krakowska, będące równocześnie udziałowcami KPT, kształcą jednych z najlepszych w kraju absolwentów na kierunkach ścisłych związanych z branżą technologii informacyjnych.

Krakowski Park Technologiczny posiada również status specjalnej strefy ekonomicznej (SSE) i dzięki synergii obu mechanizmów przyciąga rynkowych gigantów związanych z rynkiem IT i telekomunikacją.

Pozyskaniu lokatorów strategicznych niewątpliwie sprzyja specjalizacja branżowa parku. Firmy chętnie wybierają na swoją lokalizację KPT, gdyż skupienie firm działających w tej samej branży ułatwia inicjowanie współpracy pomiędzy start-up'ami, spin-off'ami oraz średnimi i dużymi

firmami. Orientacja branżowa pozwala także lepiej dostosować i sprofilować ofertę parku do potrzeb firm.

Niewątpliwie obecność lokatorów strategicznych stymuluje transfer technologii i inkubację nowych pomysłów biznesowych. Z punktu widzenia KPT lokatorzy strategiczni budują markę parku, są gwarantem wysokiej jakości usług, stanowiąc zarazem swego rodzaju magnes przyciągający innowacyjne firmy. Obecność w KPT z jednej strony takich firm jak Onet, Motorola, Comarch czy Ericpol, z drugiej zaś technologicznych start-up'ów, jest czynnikiem stymulującym współpracę i wymianę biznesową pomiędzy przedsiębiorstwami. Działając w ramach parku, mają istotny wpływ na rozwój konkurencyjności pozostałych przedsiębiorstw, w tym na podejmowanie współpracy i wspólne transakcje. Dla start-up'ów są oni potencjalnymi odbiorcami i klientami jako np. podwykonawcy określonych usług i odbiorcy produktów.

Zakres współpracy KPT z lokatorami strategicznymi obejmuje m.in. przygotowanie szkoleń dostosowanych do potrzeb lokatorów, udział w szkoleniach ogólnych i specjalistycznych, seminariach i konferencjach, targach i misjach gospodarczych oraz wspólne działania marketingowe i promocyjne. Park włącza lokatorów strategicznych we współpracę z młodymi firmami, zlokalizowanymi w inkubatorze technologicznym, poprzez wspólny udział w spotkaniach networkingowych i szkoleniach. Dzięki takim działaniom, podczas nieformalnych spotkań, udaje się często nawiązać pierwsze kontakty biznesowe.

Krakowski Park Technologiczny opracował również program, w ramach którego firmy mogą uzyskać status partnera KPT, uprawniający do korzystania z określonych preferencji w ramach usług parku. W celu przystąpienia do programu należy spełnić określone kryteria m.in. działanie na rzecz stymulowania rozwoju młodych firm itd.

## 6.2. Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice”



Instytucja zarządzająca:  
Park Naukowo-Technologiczny  
„TECHNOPARK GLIWICE” Sp. z o.o.  
Rok utworzenia: 2004

Technopark Gliwice od początku działania w oparciu o stworzoną infrastrukturę współdziała z dwoma partnerami strategicznymi. Światowy lider w dziedzinie rozwiązań mechatronicznych – firma FESTO – realizuje wspólne przedsięwzięcia z Politechniką Śląską i z tego powodu znalazła swoje miejsce w gliwickim parku. Drugą firmą jest jedna z największych firm branży IT na Śląsku – przedsiębiorstwo WASKO. Firma ulokowała na terenie Technoparku dwa ze swoich działów, realizujące projekty rozwojowe.

Ulokowanie partnerów strategicznych przynosi parkowi znaczące korzyści w postaci przede wszystkim stabilnego finansowania bieżącej działalności, jak również wspólnej budowy marek – ze względu na rozpoznawalność wszystkich trzech podmiotów. Również partnerzy strategiczni dostrzegają korzyści wynikające z lokowania siedziby w Technoparku, wiążące się głównie z unikalną lokalizacją parku na terenie miasteczka akademickiego, a co za tym idzie, z dostępem do kadry akademickiej oraz rzesz studentów. Lokatorzy – jako zalety Technoparku – wskazują również wysoki standard budynku oraz prestiż związany z działaniem w jego strukturze.

W przypadku Technoparku Gliwice rola lokatorów strategicznych jest nie do przecenienia, przede wszystkim ze względu na model, w którym firmy dojrzałe pokrywają lukę finansową, powstającą w wyniku stosowania ulgowych stawek dla firm preinkubowanych i inkubowanych. W przypadku tak małego parku jak Park Naukowo-Technologiczny w Gliwicach, ma to znaczący wpływ na jego funkcjonowanie i działanie zgodne z założoną misją.

Pozytywnym sygnałem dla Technoparku jest fakt, iż dochodzi do zmiany ról lokatorów. Firmy inkubowane zyskują na znaczeniu, czego przykładem jest firma i3D. W wyniku dynamicznego rozwoju oraz emisji na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, przedsiębiorstwo po 3 latach istnienia najprawdopodobniej stanie się lokatorem strategicznym, wynajmującym znaczny procent całkowitej powierzchni Parku.



### 6.3. Pomorski Park Naukowo-Technologiczny



Pomorski Park Naukowo-Technologiczny w Gdyni

Instytucja zarządzająca:  
Gdyńskie Centrum Innowacji  
Rok utworzenia: 2001

Pomorski Park Technologiczny nie wyróżnia w swojej strukturze lokatorów strategicznych. Kluczowe przedsiębiorstwa są nazywane „wizytówkami parku”, są to firmy:

- IVONA Software,
- MpicoSys,
- Master Telecom,
- Madkom,
- Fido Intelligence,
- A&A Biotechnology.

Motywacją do ulokowania swojej siedziby w Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym było dla tych firm znalezienie się w środowisku innowacyjnym, posiadającym odpowiednią powierzchnię do wynajęcia oraz dobrą ofertę usług doradczych dostosowanych do ich potrzeb.

Rolą firm-wizytówek parku jest wypromowanie swojego produktu i utożsamianie się z parkiem jako instytucją wiodącą. Partner aktywnie współuczestniczy w życiu Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego – bierze udział w przedsięwzięciach organizowanych w parku, wyznacza nowe trendy, zgłasza swoje pomysły, które uatrakcyjniają ofertę Parku.

W Gdyni nie stworzono do tej pory specjalnej oferty dla firm-wizytówek parku. W opinii zarządzających parkiem nie było takiej potrzeby. Nie wykluczają oni jednak opracowania specjalnych zasad współpracy z kluczowymi dla rozwoju parku firmami w momencie zakończenia – w 2012 r. – rozbudowy infrastruktury Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego.

## 6.4. Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM



POZNAŃSKI PARK  
NAUKOWO-TECHNOLOGICZNY

Fundacji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza

Instytucja zarządzająca:  
Fundacja Uniwersytetu  
im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Rok utworzenia: 1995

Lokatorzy strategiczni Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM (PPNT FUAM) reprezentują głównie branżę chemiczną, biotechnologiczną oraz informatyczną. Co więcej, obecnie realizowane projekty inwestycyjne (Zespół Inkubatorów, Centrum Zaawansowanych Technologii), swoją ofertę będą kierować do podmiotów działających na wspomnianych obszarach.

Niewątpliwie dużym sukcesem PPNT FUAM było ulokowanie na jego terenie, jedyne w tej części Europy ośrodka badawczo-rozwojowego firmy Grace, która oferuje innowacyjne produkty stosowane w budownictwie, przemyśle spożywczym czy medycynie. Głównymi kryteriami wyboru przez lokatora strategicznego siedziby w PPNT FUAM, oprócz infrastruktury o wysokim standardzie, był przede wszystkim dostęp do kapitału intelektualnego. Lokalizacja PPNT FUAM w pobliżu Kampusu Uniwersyteckiego oraz szerokie kontakty ze środowiskiem akademickim powodują, że Park staje się atrakcyjnym miejscem dla rozwoju innowacyjnych firm. Bazując na przykładzie firmy Grace można stwierdzić, że PPNT FUAM posiada zarówno specjalną ofertę dla lokatora strategicznego, jak i współpracuje z nim na innych płaszczyznach niż wynajem. W wyniku zapotrzebowania Grace na nowe powierzchnie laboratoryjne podjęto decyzję o rozszerzeniu oferty Parku o nową infrastrukturę, rozbudowując dwa budynki i dostosowując je do potrzeb tej firmy. Ponadto, Grace korzysta z usług badawczych realizowanych na terenie PPNT FUAM przez Inkubator Technologii Chemicznych oraz Centrum Gospodarki Waste-Park. Park stworzył bowiem ofertę wyspecjalizowanych usług realizowanych przez Centra Badawcze PPNT FUAM w dziedzinie chemii i technologii chemicznej, archeologii, informatyki, fizyki, geologii, ochrony środowiska, nauk ekonomicznych oraz społeczno-kulturowych, z których korzystają m.in. lokatorzy strategiczni.

Niewątpliwie zarówno firmy strategiczne, jak i Park czerpią korzyści ze wzajemnej współpracy. Obecność takich lokatorów w PPNT FUAM podnosi prestiż ośrodka, stając się bodźcem do zgłaszania się innych, często mniejszych, zainteresowanych podmiotów.

## 6.5. Wrocławski Park Technologiczny



Instytucja zarządzająca:  
Wrocławski Park Technologiczny SA  
Rok utworzenia: 1998

Wrocławski Park Technologiczny (WPT) co do zasady nie wyróżnia wśród firm w nim ulokowanych lokatorów strategicznych. Jednak w opinii osób zarządzających parkiem, 3 podmioty mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania tej instytucji. Są to: Dolnośląskie Centrum Transplantacji Komórkowej, Online Technology Poland Sp. z o.o., PM Group + PM Group Poland.

Powodem ulokowania się tych firm w WPT były korzystniejsze warunki funkcjonowania w porównaniu do innych lokalizacji (tj. relacja kosztów funkcjonowania do korzyści osiągniętych z tej lokalizacji oraz prestiżu miejsca). Innymi korzyściami były położenie Parku – przy obwodnicy śródmiejskiej, łatwy dostęp do sal konferencyjnych oraz lepsza niż w innych lokalizacjach infrastruktura informatyczna.

Lokatorzy strategiczni to dla parku przede wszystkim gwarancja określonego poziomu przychodów przez określony czas zarówno w momencie uruchamiania działalności parku, jak i jej istotnego poszerzenia. Ponadto, naukowo-technologiczny charakter działalności lokatora strategicznego kształtuje pozytywny odbiór parku technologicznego przez otoczenie, co ułatwia dalszy nabór lokatorów.

Współpraca z lokatorami strategicznymi jest oparta na zasadach normalnych relacji gospodarczych lub projektowych. Prowadzone są wówczas wspólne działania, ale nie jest to sytuacja wyjątkowa, ma miejsce także w przypadku innych lokatorów parku.

Jeśli natomiast przeanalizować ofertę parku skierowaną do lokatorów strategicznych, to pewne preferencje w wysokości czynszu najmu związane są z wielkością zajmowanej powierzchni i wchodzeniem lokatorów strategicznych w chwili „rozruchu” parku (lub nowej jego części). Inne „wyróżnienia” nie były stosowane. Zarząd WPT dopuszcza także możliwość częściowego dostosowania wyposażenia laboratoryjnego do potrzeb lokatora strategicznego, choć szanse na tego typu wsparcie

## 6.6. InQbator Technologiczny Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM



Institucja zarządzająca:  
Fundacja Uniwersytetu  
im. A. Mickiewicza w Poznaniu  
– Poznański Park Naukowo-Technologiczny  
Rok utworzenia: 2006

InQbator Technologiczny działa w strukturach Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM od 2006 r. i ze względu na przyjęty model finansowania działalności (samofinansowanie, bez wsparcia dotacjami) od początku swojego istnienia współpracował z lokatorami strategicznymi. Podmioty te działały na rynku, w momencie wejścia do InQbatora, dłużej niż rok, natomiast ich działalność miała charakter technologiczny.

Z upływem czasu w InQbatorze powstała nowa grupa lokatorów strategicznych. Były to firmy, które rozpoczynały współpracę z InQbatorem jako start-up'y i rozwinęły swoją działalność do tego stopnia, że stały się kluczowymi klientami i partnerami InQbatora – Centuria oraz Centrum Badań DNA.

Firmy te zdecydowały się skorzystać z oferty InQbatora ze względu na możliwość wynajęcia powierzchni biurowej na preferencyjnych warunkach oraz szeroką gamę usług doradczych.

Jednak zarówno oczekiwania co do oferty InQbatora, jak i rola firm w strukturze instytucji z biegiem czasu ulegały zmianie. Sukcesywnie coraz mniejsze było ich zainteresowanie doradztwem, a coraz większe np. możliwościami wsparcia internacjonalizacji. Ponadto, spółki współpracowały z innymi lokatorami InQbatora oferując im swoje usługi (Centuria oraz jej spółka-córka IStream zapewniają obsługę IT oraz streaming wielu start-up'om ulokowanym w InQbatorze) oraz korzystając z ich oferty (np. CB DNA kilkakrotnie korzystała z pomocy firm z branży chemicznej zlokalizowanych z PPNT FUAM).

Lokatorzy strategiczni coraz częściej są zainteresowani współpracą z InQbatorem czy Poznańskim Parkiem Naukowo-Technologicznym FUAM także na innych polach. Świadczą swoje usługi w ramach działalności społecznej, angażują się w proces oceny pozyskiwanych przez InQbator pomysłów biznesowych, prowadzą szkolenia, występują z prezentacjami itp.



## Zakończenie

Rola lokatorów strategicznych w parkach i inkubatorach technologicznych jest nie do przecenienia. Zapewniają oni stabilność finansową, a Ponadto – pod warunkiem, że realnie współpracują z IOB – wspierają rozwój działalności merytorycznej parku/inkubatora i dają impuls do rozwoju poprzez przyciąganie do IOB innych lokatorów strategicznych czy tworzenie zapotrzebowania na powstawanie w parku/inkubatorze mikro i małych firm o profilu działalności uzupełniającej działalność lokatora strategicznego.

Lokatorami strategicznymi parków i inkubatorów technologicznych są różne podmioty. Kluczową kwestią, decydującą o efektywnej współpracy IOB z takim klientem, jest wybór takiego lokatora strategicznego, który swoją działalnością wpisuje się w profil parku bądź inkubatora. Na przykład laboratoria i centra badawcze powinny być w kręgu zainteresowań ośrodków współpracujących z uczelniami wyższymi, natomiast dla parków i inkubatorów koncentrujących się na współpracy z przedsiębiorstwami, kluczowymi partnerami powinny być firmy (małe, średnie, duże), które swoim potencjałem i profilem działalności wpisują się w strategiczne obszary rozwoju parku lub inkubatora.

Jak wspomniano w części poświęconej fińskim parkom technologicznym, sukces tych instytucji leży przede wszystkim w zorientowaniu i odpowiadaniu na potrzeby biznesu. Dlatego właśnie oferta parku bądź inkubatora musi być dostosowana do indywidualnych potrzeb lokatorów strategicznych i – co więcej – musi być stale modyfikowana i uaktualniana.

Parki i inkubatory technologiczne mogą przynosić zyski i stale się rozwijać – m.in. dzięki efektywnej współpracy z lokatorami strategicznymi. Mogą być też główną siłą napędową w poprawie regionalnej gospodarki innowacji.



## Bibliografia

1. Kowalak B.: *Benchmarking parków technologicznych w Polsce – Raport 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
2. Mackiewicz M. (red.): *Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Wyniki badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
3. Juchniewicz M., Grzybowska B.: *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
4. *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, red. Matusiak K.B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź-Warszawa 2009.
5. *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010*, red. Matusiak K.B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
6. *Parki naukowe i technologiczne. Polska perspektywa*, red. Marciniec B., Guliński J., Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1999.
7. Krannich M.: *Parki technologiczne – korzyści i ograniczenia*, [http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Parki\\_tehnologiczne\\_-\\_korzysci\\_i\\_ograniczenia.pdf](http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Parki_tehnologiczne_-_korzysci_i_ograniczenia.pdf)
8. *Plan and manager a science park in the Mediterranean. Guidebook for decision makers*, [http://www.eib.org/attachments/country/plan-and-manage-a-science-park-in-the-mediterranean\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/country/plan-and-manage-a-science-park-in-the-mediterranean_en.pdf), European Investment Bank 2010.
9. *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, red. Matusiak K.B., Guliński J., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
10. Marciniec B.M.: *Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju małych i średnich firm*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2007.
11. *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*, red. Matusiak K.B., Bąkowski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
12. Antoszkiewicz J.D.: *Zasada 20/80 (w:) IQ*, nr 4 (4)/2007, Poznań 2007.

[www.technopolisonline.com](http://www.technopolisonline.com)

[www.inqbator.pl](http://www.inqbator.pl)

[www.ppnt.poznan.pl](http://www.ppnt.poznan.pl)

[www.ppnt.gdynia.pl](http://www.ppnt.gdynia.pl)

[www.technologpark.pl](http://www.technologpark.pl)

[www.sse.krakow.pl](http://www.sse.krakow.pl)

[www.technopolis.com](http://www.technopolis.com)

<http://www.technologpark.pl/sub.php?p=86&lng=pl>

[www.ukspa.org.uk](http://www.ukspa.org.uk)



## Wykaz rysunków i tabel

Rysunek 1. Struktura lokatorów parków technologicznych w 2010 roku (w %).

Rysunek 2. Struktura lokatorów inkubatorów technologicznych w 2010 roku (w %).

Rysunek 3. Rozwój Innowacyjnego Biznesu.

Rysunek 4. Koncepcja usług świadczonych w Technopolis.

---

Tabela 1. Użytkownicy polskich parków technologicznych w 2010 roku.

Tabela 2. Użytkownicy polskich inkubatorów technologicznych w 2010 roku.

Tabela 3. Przykłady typów lokatorów strategicznych w wybranych polskich parkach technologicznych.

Tabela 4. Cele interesariuszy a profil działalności parku lub inkubatora.

Tabela 5. Klienci parku/inkubatora ze względu na cel działalności tych instytucji.

## Autorzy

**Anna Tórz** – absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytetu Wrocławskiego. Ukończyła Podyplomowe Studia Komercjalizacji Nauki i Technologii (Master of Science in Science and Technology Commercialization) na Uniwersytecie Łódzkim. Jest słuchaczką studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Kierownik InQbatora Technologicznego Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM. Realizuje i kieruje projektami z zakresu wspierania rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, finansowanymi z funduszy strukturalnych i krajowych. Redaktor Naczelna kwartalnika IQ – pisma promującego innowacje, transfer technologii i postawy proprzedsiębiorcze. W latach 2008-2011 Przewodnicząca Sekcji Parków i Inkubatorów Technologicznych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



**Mervi Käki** – specjalistka z zakresu marketingu, absolwentka uniwersytetu w Helsinkach. Doświadczona konsultantka i trener w zakresie organizacji i zarządzania organizacjami wsparcia biznesu. W latach 2001-2008 zajmowała różne stanowiska zarządcze w Technopolis Plc. w Finlandii. Współautorka i uczestniczka procesu wdrożenia programu rozwoju regionalnego biznesu oraz regionalnego programu marketingowego, łączącego sektor biznesu z publicznymi organizacjami. Realizatorka procesu restrukturyzacji inkubatora technologicznego w przejętym przez Technopolis parku technologicznym Innopoli. Od 2009 r. jest współwłaścicielem firmy consultingowej InnoPraxis, specjalizującej się w doradztwie dla instytucji otoczenia biznesu.



## Opiekun merytoryczny

**dr Krzysztof B. Matusiak** – jest pracownikiem naukowo-badawczym i wykładowcą w Instytucie Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą zagadnień przedsiębiorczości i samozatrudnienia, małych firm, innowacji i transferu technologii, funkcjonowania rynków pracy oraz instytucjonalnych form wspomagania rozwoju regionalnego. W działaniach aplikacyjnych posiada 20 lat doświadczeń w kierowaniu i realizacji projektów badawczych oraz aplikacyjnych w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. W szerokim zakresie współpracuje z wieloma instytucjami europejskimi, rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi. Autor lub współautor ponad 200 publikacji i ekspertyz. Od września 2005 r. Prezes Stowarzyszenia Organizatorów 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 wzmacnianie 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 bariery<sup>1</sup>.

Wzmacnianie 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 STTiKW<sup>2</sup>, uporządko-

<sup>1</sup> Wyniki prac zawiera publikacja K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010

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 praktyk<sup>3</sup>, 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](http://www.pi.gov.pl/bios)

---

<sup>3</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

