



ROLA WIZJI W TWORZENIU NOWOCZESNEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA

dważ się
spróbować

Moje doświadczenie w biznesie nie jest typowe: działalność rozpocząłem dopiero w 45. roku życia, porwałem się też na przedsięwzięcie, które wydawało się niemożliwe: zamarzyłem, by na początku lat 90. zbudować prywatną biznesową uczelnię. Udało mi się, bo odważyłem się spróbować.

TEKST > dr Krzysztof Pawłowski

Wizja jest potężnym napędem, który pozwala osiągać niezwykle wyniki. Ja do momentu, w którym zdecydowałem się stworzyć własne przedsięwzięcie, prowadziłem przykładowe życie pracownika dużego laboratorium badawczego w firmie produkującej wyroby grafitowe. Świadomie zainteresowałem się budową instytucji non profit z intencją stworzenia bardzo potrzebnej dla społeczeństwa szkoły wyższej i z ambicją, aby była najlepszą szkołą biznesu w Polsce. Nie inspirowało mnie tylko kreowanie biznesu, w którym najistotniejszą rolę odgrywa zysk. Miałem konkretną ideę, która pomogła mi przełamać obawy, pójść krok dalej.

OD WIZJI DO POMYSŁU

Wizja jest pierwszym etapem tworzenia nowego biznesu – to czas, by myśleć w skali makro, ale nie tyle marzyć, ile również układać elementy, z których chcemy stworzyć zupełnie nową rzeczywistość. W moim przypadku myśl, by utworzyć w Nowym Sączu elitarną szkołę biznesu, zakiełkowała we wrześniu 1989 r. Jako świeżo wybrany senator pojechałem z wizytą do niewielkiej, prywatnej i elitarniej szkoły biznesu – słynnej Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) w Koblenz.

Zaprzagnąłem stworzyć w Polsce nowy sposób kształcenia, wolny od dziedzictwa komunizmu, który przygotowywałyby menedżerów właśnie powstających firm. Czułem, że to będzie jeden z kluczowych warunków powodzenia transformacji systemowej w Polsce. Moja inspiracja była więc wyraźnie polityczna – miałem silne poczucie powinności, że osobiście muszę zrobić wszystko, aby rozpoczęte wówczas zmiany skończyły się dla Polski pomyślnie. Chciałem też zrobić coś użytecznego dla moich wyborców w województwie nowosądeckim.

Wizja pojawia się często impulsywnie, nie jesteśmy na nią gotowi. W moim przypadku było podobnie: byłem zupełnie nieprzygotowany do tworzenia szkoły wyższej. Wcześniej nigdy nie pracowałem na uczelni, doktorat zrobiłem już w przemyśle, a kontakty ze szkolnictwem wyższym utrzymywałem przez sferę badawczą. Mogłem zrezygnować, uznając, że nie mam

wiedzy, żeby tę wizję realizować. Zamiast tego postanowiłem szkołę biznesu utworzyć – i to nie w metropolii, ale u siebie, czyli w Nowym Sączu, mimo że zbudowanie jej wówczas w tak małym mieście, komunikacyjnie oddalonym od miast akademickich, było z teoretycznego punktu widzenia całkowicie nierealne.

Wizja była jednak na tyle silna, że pozwoliła mi dobrać do przedsięwzięcia ludzi, którzy wspólnie kreowali nową instytucję. Szkoła zaczęła funkcjonować w 1991 r., po 2 latach przygotowań, poszukiwań osób kompetentnych i źródeł finansowania. Gdybym na początku pracy podszedł jednak do przedsięwzięcia tak, jak radził rozsądek, i za główny cel obrał sobie realizację własnych korzyści, a nie budowę nowoczesnej szkoły, po pierwszych kilkunastu miesiącach musiałbym się wycofać z projektu. Dopiero po 6 latach było widać, że zbudowaliśmy silną instytucję – powszechnie znaną, z mocną marką.

Sądzę, że o naszym sukcesie zdecydowały dwa czynniki: upór, by kształcić studentów na najwyższym poziomie, oraz oparcie się na programie i kulturze organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu. W pierwszych 3 latach oferowaliśmy wyłącznie studia stacjonarne dla relatywnie niewielkiej grupy studentów (w pierwszym roku przyjęliśmy 64, w drugim 101, w trzecim 208 osób), podczas gdy pozostałe uczelnie niepaństwowe zaczynały od wdrażania masowych studiów zaocznych (przyjmując co roku kilkuset studentów). To rozwiązanie spowodowało, że po raz pierwszy moja uczelnia uzyskała równowagę finansową dopiero w 1997 r., ale pozwoliło zachować wysoki poziom nauczania.

Nigdy nie podjąłbym tak nieracjonalnej biznesowo decyzji, gdyby nie jasna wizja, która kazała mi inwestować w studia stacjonarne: drogie, szczególnie gdy duża część zajęć odbywa się w kilkunastoosobowych grupach.

Przez pierwszych 6 lat musiałem więc zebrać wśród ludzi biznesu, próbować znaleźć dodatkowe pieniądze w fundacjach – ale nie poszliśmy na kompromis w sferze jakości nauczania. Decyzja o kształceniu na najwyższym poziomie była strzałem w dziesiątkę: pierwsze trzy roczniki absolwentów zawojowały rynek pracy (szczególnie w Warszawie oraz innych dużych miastach) i zbudowały silną markę szkoły sądeckiej wśród pracodawców. Pierwszy raz wygraliśmy rankingi polskich uczelni biznesowych już w 1996 r.

PIELĘGNOWANIE WIZJI

Idea, nawet najbardziej porywająca, nie jest w stanie przetrwać konfrontacji z rzeczywistością, gdy zostawimy ją samą sobie. Dlatego ważną wskazówką dla każdego początkującego przedsiębiorcy jest, by wspierał swą wizję. W przypadku szkoły drugim czynnikiem, który pomógł utrzymać wizję nowoczesnej szkoły i zdecydował o sukcesie, było oparcie rozwoju uczelni na współpracy, programie studiów i – co bardzo ważne – kulturze organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu, National Louis University z Chicago (NLU).

Współdziałanie, choć kosztowne, dało nam wzór do naśladowania. Nie dostaliśmy od NLU żadnych pieniędzy (musieliśmy nawet pokrywać ich koszty administracyjne – z ówczesnej perspektywy dla nas ogromne, bo

100 tys. dol. za rok). Ale w zamian otrzymaliśmy coś, co było bezcenne: nowoczesny program kształcenia oraz kulturę organizacyjną amerykańskiego uniwersytetu, wyraźnie zwróconą w stronę studentów. Przez pierwsze 3 lata mieliśmy też wsparcie doświadczonych amerykańskich wykładowców, którzy zarządzali trzema blokami programu: przedmiotami biznesowymi, informatycznymi i nauką języka angielskiego. Na początku lat 90. stanowiło to ewenement – tymczasem w naszym przypadku nie tylko dawało absolwentom nowe umiejętności, ale również było krokiem spójnym z wizją: przenosiło WSB-NLU do innej kategorii szkół – najbardziej prestiżowych, które zaabsorbowały zagraniczne know-how, ale instytucja pozostała nadal w polskich rękach.

WIZJA BUDOWANA NA NOWO

Każda idea, nawet najbardziej przełomowa, ma swój czas, po którym przygasa, jest uznawana za przebrzmiałą. Przedsiębiorcy, którzy przeszli ze swymi firmami kolejne etapy ich rozwoju, wiedzą o tym najlepiej.

Dlatego aby instytucja rozwijała się, potrzebne jest zapewnienie nowej idei, świeżej wizji, która porwie współpracowników. Ja po 2000 r. zacząłem coraz bardziej intensywnie poszukiwać takiej nowej idei dla WSB-NLU. Sytuacja na prywatnym rynku szkolnictwa wyższego stawała się bowiem coraz trudniejsza: powstało ponad 300 uczelni niepaństwowych; powoli traciliśmy przewagę na rynku, wielu konkurentów kopiowało nasze rozwiązania. Dodatkowo uczelnie publiczne zwiększyły liczbę nieodpłatnych miejsc na studiach stacjonarnych, a uniwersytety z państw Unii Europejskiej przyjmowały polskich studentów z niskim czesnym albo niemal bezpłatnie. Widzieliśmy, że z roku na rok liczba kandydatów na nasze studia stacjonarne zaczyna maleć. Było jasne, że uczelnia sądecka musi coś zmienić. A WSB-NLU w tym czasie dojrzewała akademicko – 27 naszych asystentów, którzy kiedyś zaczęli u nas pracę po studiach, zrobiło doktoraty; otwieraliśmy nowe kierunki kształcenia, nowe specjalizacje. Wciąż jednak nie działaliśmy w obszarze transferu wiedzy i technologii pomiędzy nauką a gospodarką. Ten obszar jest zaś kluczowy dla rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy.

Inspiracja do kreowania nowej wizji znów przyszła z zewnątrz. Jeden z naszych absolwentów dostał się na prestiżowe studia MBA na Stanford University w Kalifornii, co natychmiast przywiodło mi na myśl przykład Doliny Krzemowej i wzajemnej synergii pomiędzy firmami z Doliny a Uniwersytetem Stanforda. Idea zaś, aby tworzony od kilku miesięcy ośrodek transferu wiedzy i technologii koncentrował się na multimedialnych, wyszła od absolwentów. W ten sposób w połowie

94.9

Taka jest wartość dofinansowania (w milionach złotych), które Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeznaczyła na realizację parku technologicznego w Nowym Sączu.

2008

Tyłu studentów przyjęła WSB-NLU w trzecim roku swego działania. Choć wzrost liczby studentów nie pozwolił na szybkie zwiększenie źródła przychodów, umożliwił zachowanie jakości kształcenia.

2006 r. pojawił się pomysł, aby zbudować w Nowym Sączu instytucję, która stanie się dźwignią wzrostu dla całego regionu.

Pomysł szalony i w dużej mierze nieodpowiedzialny: nie mieliśmy ani zasobów ludzkich (ekspertów w obszarze multimedialnych), ani materialnych. Niemal wszyscy moi znajomi z dużego biznesu odmówili współpracy; niektórzy nawet publicznie kwestionowali szanse stworzenia w tak małym mieście nowoczesnej instytucji rozwoju gospodarczego.

Jednak w 2007 r. pomysł znów porwał ludzi: udało mi się przekonać rząd do umieszczenia projektu Miasteczka Multimedialnego na rządowej indykatywnej liście projektów kluczowych z dofinansowaniem blisko 30 mln euro. Decydentów przekonałem, pokazując im niezwykłą – może szaloną, ale bardzo potrzebną współczesnej Polsce – wizję budowy ośrodka badań oraz transferu wiedzy i technologii, który w konkretnej dziedzinie stworzy dla polskiej gospodarki szereg przedsiębiorstwami na świecie i zbudują obszar przewagi konkurencyjnej dla polskiej gospodarki. Jeszcze przed uruchomieniem Miasteczka Multimedialnego uzyskaliśmy konkretne rezultaty – działała w WSB-NLU pierwsza w Polsce Szkoła Animacji i Efektów Specjalnych. Uzyskaliśmy jednak też coś więcej – projekt Miasteczka przeorał nasze umysły, zmienił priorytety i na nowo przywrócił wewnętrzną siłę budowy niezwyklej instytucji oraz poczucie misji.

Wizja, jeśli jest wystarczająco silna, potrafi scalić w działaniu. Po 3 latach przygotowań, 24 sierpnia 2010 r., zarząd spółki Miasteczko Multimedialne podpisał z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości wiążącą umowę o realizacji parku technologicznego z dofinansowaniem 94,9 mln zł.

Już 11 września 2012 r. uroczystie otworzymy park technologiczny, organizując Forum Innowacyjności. Projekt Miasteczka Multimedialnego niewątpliwie jest znacznie trudniejszy i bardziej skomplikowany niż projekt tworzenia na początku lat 90. Wyższej Szkoły Biznesu, ale pomagali mi w nim absolwenci – gdy natomiast zakładałem uczelnię, byłem sam.

WIZJA – NIEZBĘDNA, ALE NIE JEDYNA

Budowa tych dwóch instytucji pokazuje, jaką rolę ma idea przewodnia: mobilizuje, otwiera drzwi, umożliwia działanie. Sądzę, że wizja powinna być niezmienna; jest jak latarnia morska, która wytycza kierunek. Strategie opracowywane dla jej realizacji muszą jednak ewoluować. W okresie blisko już 20-letniej działalności uczelni w Nowym Sączu co najmniej kilka razy zmieniałem jej strategię rozwoju, próbując nie tylko dopasowywać się do wymagań rynku, ale też przewidzieć zachowania rynku edukacyjnego.

Moje doświadczenie biznesowe obejmuje 20 lat pracy, które mieszczą się w ramach czasowych wyznaczonych przez dwa całkowicie różne okresy, mianowicie początek lat 90. XX w. i druga połowa pierwszej dekady bieżącego stulecia. To czas przemian. Pamiętam, jak Peter Drucker – którego ogromnie cenię – mówił, że w USA w czasach rosnącej konsolidacji firm i globalizacji gospodarki coraz więcej ludzi będzie pracować w organizacjach pozarządowych, które nie mają charakteru biznesowego, pozwalają służyć innym i dają szansę zarobku. W miarę dojrzewania polskiej gospodarki i zmian społecznych podobne instytucje rosną też w Polsce. Gdybym jednak nie miał wizji i nie odważył się spróbować, patrzyłbym na nie z perspektywy obserwatora, a nie twórcy.

dr Krzysztof Pawłowski: prezydent Wyższej Szkoły Biznesu-National Louis University. Można się z nim kontaktować pod adresem: Krzysztof.Pawlowski@wsb-nlu.edu.pl.



Wizja powinna być niezmienna; jest jak latarnia morska, która wytycza kierunek.

Strategie opracowywane dla jej realizacji muszą jednak ewoluować.