

„Odważ się spróbować – rola wizji w tworzeniu nowoczesnego przedsięwzięcia”

Krzysztof Pawłowski

Założyciel i Prezydent WSB-NLU

1. Wprowadzenie

Zostałem namówiony przez redakcję THINKTANKU do podzielenia się doświadczeniem z swojej dwudziestoletniej przygody budowania niezwykłych instytucji i roli jaką w tych przedsięwzięciach odgrywała dobrze sformułowana i właściwie adresowana wizja. Na początek kilka zastrzeżeń – będę pisał o dwóch całkowicie różnych okresach – początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku i drugiej połowie lat pierwszego dziesięciolecia XXI wieku. Sytuacja rynkowa, regulacje prawne, otoczenie biznesowe w tych okresach są bardzo (jeśli nie całkowicie) różne. Także zewnętrzne otoczenie Polski bardzo się zmieniło. Nie da się więc prosto przełożyć metod, które pozwalały osiągnąć duży sukces rynkowy w początkach lat dziewięćdziesiątych na obecne czasy. Drugim zastrzeżeniem jest fakt, że ja swoją działalność „biznesową” (dlaczego piszę w nawiasie wyjaśnię za chwilę) rozpocząłem w 45 roku życia prowadząc wcześniej przykładowe życie pracownika badawczego w dużym laboratorium badawczym w firmie produkującej wyroby grafitowe. Trzecie zastrzeżenie to nietypowe motywy – mnie nie inspirowało tworzenie, a później rozwój własnego biznesu w którym najistotniejszą rolę odgrywa zysk, ja świadomie budowałem instytucję non-profit z intencją stworzenia bardzo potrzebnej dla społeczeństwa szkoły wyższej i ambicją aby to była najlepsza szkoła biznesu w Polsce. Okazało się (tak przy okazji, po dwóch latach), że Uczelnia stała się głównym pomysłem na dalsze życie i sposobem zapewnienia środków na utrzymanie rodziny. Ale nawiązując do mojego guru biznesowego - słynnego P. Druckera – on już w latach 90-tych dostrzegł, że w czasach rosnącej konsolidacji firm, tworzenia sieci i globalizacji gospodarki coraz więcej ludzi w USA pracuje w tzw. NGO (pozarządowych instytucjach) nie mających charakteru biznesowego, instytucjach non-profit a pozwalających realizować indywidualne idee i pomysły, dając zarazem szansę zarabiania, równocześnie służąc innym ludziom. Taka sytuacja będzie się pojawiać coraz częściej także w Polsce w miarę dojrzewania polskiej gospodarki i zmian społecznych dokonujących się u nas, w tym rozwoju otwartego społeczeństwa obywatelskiego.

2. Powstanie WSB-NLU

Na pomysł utworzenia w Nowym Sączu elitarnej szkoły biznesu wpadłem we wrześniu 1989 – z perspektywy czasu przebieg inspiracji był dość typowy – często na ciekawe biznesowe rozwiązania wpada się podpatrując innych. Tak też było ze mną. W czerwcu 1989 roku zostałem senatorem RP i w czasie pierwszej zagranicznej wizyty studyjnej na której byłem z grupą posłów i senatorów Obywatelskiego Klubu Parlamentarnego w Niemczech a jedną z instytucji, którą nam pokazano była prywatna, bardzo elitarna, niewielka ze znakomitym programem kształcenia szkoła biznesu – słynna WHU w Koblencku. W Polsce w tamtych czasach zaczynaliśmy budować podstawy wolnego rynku i od pierwszego momentu gdy zobaczyłem tamtą uczelnię było dla mnie jasne, że stworzenie nowych uczelni, szybko działających i wolnych od dziedzictwa komunizmu i przygotowanie w nich menedżerów działających w sposób nowoczesny będzie dla nas kluczowe i może zdecydować o sukcesie lub porażce okresu transformacji systemowej w Polsce. Moja inspiracja więc była wyraźnie polityczna – nie myślałem o sobie i własnych korzyściach płynących z nowej instytucji – miałem silne poczucie powinności, że sam osobiście muszę zrobić wszystko aby rozpoczęte wówczas zmiany skończyły się sukcesem a przy okazji żeby zrobić coś użytecznego dla moich wyborców w województwie nowosądeckim.

Trzeba jasno stwierdzić – byłem kompletnie nie przygotowany do tworzenia szkoły wyższej. Wcześniej nigdy nie pracowałem na uczelni, doktorat zrobiłem pracując już w przemyśle, jedyne kontakty z uczelniami miałem poprzez współpracę z trzema instytutami uczelnianymi ale wyłącznie w sferze badawczej. Zachowałem się wówczas w sposób typowy dla nowego przedsiębiorcy – inspiracja była tak silna, że postanowiłem szkołę biznesu w Nowym Sączu utworzyć, nie wiedząc, że zbudowanie jej wówczas w małym mieście, komunikacyjnie oddalonym od miast akademickich było z teoretycznego punktu widzenia całkowicie nierealne.

Ostatecznie zbudowaliśmy „od zera” w ciągu zaledwie 6 lat silną szkołę biznesu, powszechnie znaną, z bardzo mocną marką i rosnącą szybko przez pierwsze 10 lat liczbą kandydatów na studia. Szkoła powstała po dwóch latach (w 1991) przygotowań, poszukiwania osób kompetentnych i źródeł finansowania. Uważam, że o tym, że się nam udało zdecydowała pierwotna wizja – stworzenie elitarnej, najlepszej w Polsce uczelni biznesowej wzorowanej wyraźnie na najlepszych zagranicznych wzorach. Gdybym wówczas

podchodził do przedsięwzięcia racjonalnie i myślał o własnych korzyściach, to po pierwszych kilkunastu miesiącach wycofałbym się z projektu.

Analizując przeszłość i porównując historię tworzenia uczelni z przykładem tworzenia w latach 90-tych XX wieku innych niepaństwowych szkół wyższych uważam, że o naszym sukcesie zdecydowały najsilniej dwa czynniki – tworzenia uczelni, której jedynym celem działania jest kształcenie studentów na najwyższym poziomie oraz oparcie się na programie i kulturze organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu. W pierwszych trzech latach oferowaliśmy wyłącznie studia stacjonarne dla relatywnie niewielkiej grupy studentów (w pierwszym roku przyjęliśmy 64, w drugim 101, w trzecim 208) podczas gdy pozostałe uczelnie niepaństwowe zaczynały od oferowania na początku masowych studiów zaocznych (przyjmując co roku kilkaset osób). Pierwsze studia zaoczne w WSB-NLU rozpoczęły się w 1993 i to dla małej grupy 77 osób. To rozwiązanie spowodowało, że po raz pierwszy moja uczelnia uzyskała równowagę finansową dopiero w 1997 roku. Studia stacjonarne, szczególnie gdy duża część zajęć odbywa się w małych kilkunastoosobowych grupach są bardzo kosztowne, a czesne do WSB-NLU było relatywnie niskie bo nie chciałem aby to była uczelnia wyłącznie dla dzieci bogatych rodziców. Przez pierwsze 6 lat musiałem więc „zebrać” wśród ludzi biznesu, próbować znaleźć dodatkowe pieniądze w fundacjach, ale tamta decyzja o kształceniu na najwyższym poziomie była „strzałem w dziesiątkę” bo pierwsze trzy roczniki absolwentów zawojowały rynek pracy, szczególnie w Warszawie i dużych miastach i zbudowały silne rozpoznanie szkoły sądeckiej wśród pracodawców i bardzo szybko mocną markę (pierwszy raz wygramy rankingi polskich uczelni biznesowych już w 1996 roku).

Drugim czynnikiem, który zdecydował o sukcesie było oparcie rozwoju uczelni w pierwszych latach na współpracy, programie studiów i co bardzo ważne kulturze organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu – National Louis University z Chicago. Już po dwóch miesiącach samodzielnego działania po uruchomieniu szkoły w 1991 wiedziałem, że sami sobie rady nie damy – poszukałem więc pomocy i wzorów tam gdzie kształcenie biznesowe jest najsilniejsze czyli w Stanach Zjednoczonych. W maju 1992 roku podpisałem umowę z prezydentem NLU - i szkoła już jako WSB-NLU rozpoczęła drugi rok funkcjonowania od 1 października 1992. Nie dostaliśmy od NLU żadnych pieniędzy (nawet musieliśmy pokrywać ich koszty administracyjne – niewielkie – 100 tys. USD za rok, ale wówczas dla nas ogromne), ale otrzymaliśmy coś co było bezcenne – nowoczesny program kształcenia oraz kulturę organizacyjną amerykańskiego uniwersytetu wyraźnie zwróconą w stronę studentów oraz przez pierwsze trzy lata wsparcie organizacyjne poprzez pracę u nas

doświadczonych wykładowców amerykańskich zarządzających trzema blokami programu – przedmiotami biznesowymi, informatycznymi i nauką języka angielskiego. Niewątpliwie bardzo silne nasycenie programu studiów (w pierwszych dwóch latach wszyscy studenci mieli aż 16 godzin lektoratów tygodniowo a wciąż jest to 10 godzin/tydzień na studiach biznesowych). To na początku lat 90-tych był ewenement – tradycyjne uczelnie państwowe uważały, że nauka języków obcych to był problem studentów, a lektoraty istniały w wersji szczątkowej. Dla mnie było oczywiste, że profesjonalna znajomość języka angielskiego jest jednym z najważniejszych elementów wykształcenia i daje absolwentowi dużą przewagę na rynku pracy.

3. Wizja Miasteczka Multimedialnego

Gdzieś w połowie lat dwutysięcznych zacząłem coraz silniej myśleć o tym, że mojej uczelni potrzebny jest nowy i duży impuls rozwojowy. Sytuacja na prywatnym rynku szkolnictwa wyższego stawała się coraz trudniejsza, powstało ponad 300 uczelni niepaństwowych (wiele razy słyszałem od ich założycieli, że Szkoła Sądecka była inspiracją dla nich), powoli traciliśmy przewagę na rynku – wiele konkurentów „podglądało” nasze rozwiązania. Dodatkowo - agresywna postawa uczelni publicznych zwiększających liczbę miejsc nieodpłatnych na studiach stacjonarnych a otwarcie nowych uczelni z państw UE dla polskich kandydatów na studia spowodowało, że zaczęła spadać z roku na rok liczba kandydatów na studia i było jasne, że Uczelnia Sądecka potrzebuje nowego, bardzo silnego impulsu rozwojowego. WSB-NLU w tym czasie dojrzywała akademicko – 27 naszych asystentów, którzy kiedyś zaczynali pracę u nas po studiach, lub wracali z biznesu zrobiło doktoraty, otwieraliśmy nowe kierunki kształcenia, nowe specjalizacje ale nie biorąc pod uwagę zaangażowania uczelni w ramach konsorcjum stworzonego dla realizacji pierwszego dużego projektu europejskiego (który doprowadził do stworzenia przez naszych informatyków bardzo nowoczesnej platformy internetowej) to nie działaliśmy w obszarze transferu wiedzy i technologii pomiędzy nauką a gospodarką, a ten obszar jest kluczowy dla rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy.

I znowu inspiracja przyszła z zewnątrz – od ówczesnego (początek 2006 roku) prezesa Zarządu Sądeckiego „Optimusa”. Ponieważ akurat wtedy jeden z moich absolwentów z którym wiązały mnie bardzo silne relacje dostał się na niezwykle prestiżowe studia MBA na Stanford University w Kalifornii to przykład „Doliny Krzemowej” i wzajemnej synergii pomiędzy firmami z Doliny Krzemowej a Uniwersytetem Stanforda przyszedł mi natychmiast na myśl. Dodatkowa inspiracja też była zewnętrzna i to pochodziła z niezwykle

symbolicznego i ważnego dla mnie obszaru – od moich absolwentów – gdyż idea aby stworzony od kilku miesięcy ośrodek transferu wiedzy i technologii koncentrował się nad multimediami (ten obszar to jeden z najszybciej się rozwijających w światowej gospodarce dziedzin biznesu). I tak z niczego w połowie 2006, dokładnie w dniach, w których kończyłem 60 lat urodził się w mojej głowie pomysł aby zbudować w Nowym Sączu instytucję, która stanie się dzwignią wzrostu dla całego Miasta i regionu. Pomysł był szalony i w dużej mierze nieodpowiedzialny – nie mieliśmy żadnych zasobów, ani ludzkich (ekspertów w obszarze multimediiów) ani materialnych (pieniędzy na budowę takiego ośrodka). Niemal wszyscy moi znajomi z dużego biznesu odmówili współpracy (w ramach projektu konieczny jest tzw. udział własny w wysokości 15% wartości projektu), niektórzy publicznie kwestionowali szanse tworzenia w tak małym mieście, od podstaw nowoczesnej instytucji rozwoju gospodarczego a przecież udało mi się przekonać w 2007 roku rząd Jarosława Kaczyńskiego do umieszczenia projektu Miasteczka Multimedialnego na rządowej indykatywnej liście projektów kluczowych z dofinansowaniem blisko 30 mln Euro, a później przeszliśmy weryfikację projektu przez nowy rząd PO/PSL. Dosłownie kilka dni temu (18 sierpnia 2010) po trzech latach przygotowań zarząd spółki Miasteczko Multimedialne podpisał z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości wiążącą umowę o realizacji parku technologicznego z dofinansowaniem 94,9 mln zł. We wrześniu 2010 wybrana przez nas firma wchodzi na plac budowy a 11 września 2012 roku uroczyste otworzymy Park organizując w tym dniu Forum Innowacyjności będące imprezą towarzyszącą Forum Ekonomicznemu w Krynicy. Projekt utworzenia w Nowym Sączu Miasteczka Multimedialnego niewątpliwie jest znacznie trudniejszy i bardziej skomplikowany niż projekt tworzenia szkoły biznesu w Nowym Sączu na początku lat 90-tych. Jest jednak istotna różnica – wtedy, szczególnie w 1990-1992 roku byłem niemal sam, wsparty tylko przez kilku entuzjastów ale amatorów jak ja, teraz otoczony jestem liczną grupą profesjonalistów, (w tym wielu swoich absolwentów) włączonych w realizację projektu. Decydentów, którzy przeznaczyci tak wielką kwotę przekonałem pokazując niezwykłą, może szaloną ale bardzo potrzebną Polsce współczesnej wizję – budowy w Polsce ośrodka badań i transferu wiedzy i technologii, który w konkretnej dziedzinie zbuduje dla polskiej gospodarki szereg instytucji i firm, które mogą konkurować z najlepszymi na świecie i zbudować obszar przewagi konkurencyjnej dla polskiej gospodarki. Jeszcze przed uruchomieniem Miasteczka Multimedialnego uzyskaliśmy konkretne rezultaty – działa w WSB-NLU pierwsza w Polsce Szkoła Animacji i Efektów Specjalnych ale uzyskaliśmy też coś więcej – ten projekt przeorał nasze umysły, zmienił

priorytety i na nowo przywrócił wewnętrzną siłę budowy niezwyklej instytucji i poczucie misji.

4. Kilka refleksji na zakończenie

Dwa opisane powyżej przykłady budowy nowych instytucji pokazują jednoznacznie jaką rolę może odegrać wizja. Moim zdaniem wizja powinna być stała, ale strategie, opracowywane dla jej realizacji mogą (a nawet muszą) się zmieniać uwzględniając warunki zewnętrzne. W okresie blisko już 20-letniej działalności Szkoły Sądeckiej co najmniej kilka razy zmieniałem strategię rozwoju, próbując nie tylko dopasowywać się do wymagań rynku ale próbując też zrozumieć i przewidzieć przyszłe zachowania rynku edukacyjnego.

Jednym z ważnych czynników sukcesu Szkoły Sądeckiej było wręcz ogromne poparcie mediów. To niezwykle – często się mówi, że media potrafią tylko niszczyć – w naszym przypadku przez ponad 10 lat nie wydaliśmy ani 1 zł na reklamę Uczelni, robiły to polskie media za darmo i skutecznie. To co przyciągało uwagę dziennikarzy to była porywająca wizja i niezwykłość instytucji. To zainteresowanie mediów powtórzyło się w przypadku Miasteczka Multimedialnego. Mam narastające wrażenie, że w polskim społeczeństwie coraz częściej pojawia się oczekiwanie osiągnięcia przez polską instytucję dużego międzynarodowego sukcesu i poważne media wyczuwają te nastroje a projekt Miasteczka Multimedialnego dobrze odpowiada tym oczekiwaniom.

Wreszcie sprawa wieku człowieka rozpoczynającego samodzielną działalność biznesową lub tworzącego unikalną instytucję. Łatwiej zapewne jest osobom młodym – więcej jest naturalnej odwagi, brak jest wielu doświadczeń własnych (lub cudzych), które ograniczają rozmach i skalę budowanego przedsięwzięcia. Jednak decydują o rezultatach inne elementy osobowości – upór i konsekwencja w działaniu oraz bardzo duża odporność na stres.

Analizując przyczyny sukcesu WSB-NLU warto zwrócić uwagę, że udało się wówczas przenieść na polskie warunki zagraniczne know-how i pozostawiając instytucję w polskich rękach – bo klasyczna metoda była i jest odwrotna – przejmowanie przez korporacje zachodnie polskich firm i dopiero po tym przenoszenie know-how.